

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
ELIANE NORGANG DE OLIVEIRA**

**STAKEHOLDERS DE UMA ESTRUTURA EDUCACIONAL
O PROCESSO DE ACOLHIMENTO NO ESPAÇO ESCOLAR**

São Paulo

2013

ELIANE NORGANG DE OLIVEIRA

**STAKEHOLDERS DE UMA ESTRUTURA EDUCACIONAL O PROCESSO
DE ACOLHIMENTO NO ESPAÇO ESCOLAR**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, área de concentração Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade, sob a orientação da Profa. Dra. Josiane Tonelotto e coorientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

São Paulo

2013

ELIANE NORGANG DE OLIVEIRA

**STAKEHOLDERS DE UMA ESTRUTURA EDUCACIONAL
O PROCESSO DE ACOLHIMENTO NO ESPAÇO ESCOLAR**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre do Programa de Mestrado em Hospitalidade, área de concentração em Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Profa. Dra. Josiane Tonelotto e coorientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

Aprovado em

Profa. Dra. Josiane Tonelotto/Universidade Anhembi Morumbi

Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada/Universidade Anhembi Morumbi

Prof. Dr. Airton José Cavenaghi/Universidade Anhembi Morumbi

Profa. Dra. Sarah Chucid Da Viá/Universidade de São Paulo

AGRADECIMENTOS

Durante a concretização dessa etapa, que por diversas vezes pareceu não chegar ao fim, pude experimentar a importância do potente impulso que há no movimento de apoio de todos que estão ao meu redor incentivando, torcendo e me segurando as mãos, até quando pensei que não iria mais dar conta... Agradeço sinceramente pela oportunidade de ter todos vocês ao meu lado fazendo com que os desafios transpostos diariamente fossem sempre mais abrandados e me impulsionassem a seguir adiante.

Apreendi que concluir um projeto é o começo de uma longa caminhada e somente parte da construção de mim mesma e por isso alcançar o objetivo estabelecido foi uma grande conquista só possível por contar com todos vocês que estavam ao meu lado.

Muitíssimo obrigada Beth, por tudo, por me apoiar nos momentos mais difíceis e dar a sensação de estar segurando em minhas mãos quando parecia que não mais via uma saída... Você sabiamente tinha um novo problema, uma nova pergunta, uma nova hipótese, um possível estudo... Obrigada por, orgulhosamente, me permitir tê-la como mestre, apoiadora e incentivadora. Profa. Dra. Elizabeth Wada, quando penso no programa de mestrado você é a imagem que me vem à cabeça e sem a sua parceria e orientação, incansavelmente atenta, ele não seria o mesmo.

Obrigada professores que me acompanharam nessa etapa de idas e vindas com textos e mais textos: Prof. Dr. Ricardo Gil Torres por me apoiar, orientar e contribuir em diferentes etapas desse projeto e por aceitar compor a primeira banca com riquíssimas contribuições; Prof. Dr. Airton Cavenaghi que desde o início contribuiu com o norte que esse estudo tomou, com questionamentos, apontamentos e metodologias, participando da primeira banca com riqueza de detalhes ajudou a compor o resultado final; Profa. Dra. Marielys Siqueira Bueno sempre disposta a compreender e apoiar o presente estudo; Prof. Dr. Luiz Octavio Camargo por toda contribuição e força e Profa. Dra. Josiane Maria de Freitas Tonelotto por também me aceitar como uma de suas orientandas, vocês transmitiram com excelência todo conhecimento, teoria e histórias de vidas.

Aos alunos do curso de mestrado por sempre compartilharem comigo as conquistas, as descobertas, as teorias, as tensões e enriquecerem esse processo acadêmico e pessoal, obrigada por dividirem arquivos, dúvidas, alegrias, tempos, traduções e espaços. Obrigada!

Agradeço imensamente aos colegas de profissão que me acolheram durante essa etapa, aos que me apoiaram e me receberam carinhosamente dentro de seus espaços para dividirem suas experiências, vivências e que enquanto *stakeholders*, nesse processo, colaboraram com suas falas, gestos, tensões e questionamentos aqui registrados. Muito obrigada! Vocês foram fundamentais.

De modo especial agradeço aos parceiros queridos que me acompanharam e me acompanham permanentemente durante toda minha jornada e que de alguma forma contribuíram com o resultado final desse projeto também. Agradeço ao meu amado esposo por toda parceria e aos meus pais - obrigada por todo apoio, compreensão, carinho e torcida.

O resultado final se atribui a parceria estabelecida entre a *Clinton Foundation*, a rede *Laureate International Universities*, a Universidade Anhembi Morumbi e a Prefeitura do Município de São Paulo, idealizadoras do programa que apoia a presente pesquisa, muito obrigada às instituições que acreditaram e apoiaram o estudo desde seu início e tornou possível a sua concretização.

Agradeço às relações que pude observar dentro dos mais variados espaços escolares por onde estive, obrigada à todos que contribuíram inspirando e despertando o que se tornou um objeto de estudo.

Muito Obrigada!

Eliane Norgang.

“Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós. Deixam um pouco de si levam um pouco de nós.”

Antoine de Saint-Exupéry

“Não sei se a vida é curta ou longa para nós, mas sei que nada do que vivemos tem sentido, se não tocarmos o coração das pessoas. Muitas vezes basta ser: colo que acolhe, braço que envolve, palavra que conforta, silêncio que respeita, alegria que contagia, lágrima que corre, olhar que acaricia, desejo que sacia, amor que promove. E isso não é coisa de outro mundo, é o que dá sentido à vida. É o que faz com que ela não seja nem curta, nem longa demais, mas que seja intensa, verdadeira, pura enquanto durar. Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina.”

Cora Coralina

RESUMO

Esse trabalho discute a hospitalidade, o acolhimento, a educação e os serviços em ambientes escolares. O levantamento bibliográfico realizado para compor a fundamentação tem como referência a teoria de *Stakeholders* embasada por Freeman (1984). Nesse estudo, a teoria apresentada pelo autor é utilizada para análise, interpretação e fundamentação acerca das relações interpessoais ao buscar compreender quem influencia e quem é influenciado nas múltiplas relações encontradas em determinada organização. O objetivo geral foi estudar os *stakeholders* de uma estrutura educacional e como se dão suas relações. Traz dentre seus objetivos específicos: buscar a compreensão das transformações sociais iniciadas na escola; conhecer a relação dos *stakeholders* na Base da Pirâmide - ideia apresentada por Prahalad (2005) e verificar o uso de subsídios governamentais enquanto mecanismos de acomodação. O problema estabelecido como pergunta central da pesquisa é “Quais são as relações entre os *stakeholders* de uma estrutura educacional?”. Para responder a pergunta algumas hipóteses foram levantadas: a primeira hipótese é de que na base da pirâmide, as relações dos *stakeholders* implicam em mudanças favoráveis a uma transformação social iniciada na escola, a segunda hipótese levantada é de que os *stakeholders* estabelecem entre si e com a escola relações sociais que, se bem conduzidas, são entendidas como hospitaleiras e a terceira é que possivelmente as políticas públicas vigentes conduzem alguns dos *stakeholders* a acomodações. A presente pesquisa constitui-se em um estudo exploratório com caráter qualitativo e respalda-se em estudo de casos múltiplos realizado em três escolas municipais da zona Sul de São Paulo. O conteúdo traz repertório para se refletir em experiências e em mudanças na lógica dominante presente, busca compreender as relações humanas no espaço escolar ao trazer a escola como pano de fundo dessa discussão e apresentar as influências sofridas e exercidas pelos diferentes *stakeholders*. Foi possível apontar, por intermédio desse levantamento que a escola é uma ação conjunta de todos seus grupos envolvidos, influenciando e sofrendo influências, contudo, como se verifica, com proporções diferenciadas. A aplicação da análise fundamentada pela teoria de *stakeholders* na área da educação, amparada pelo estudo de hospitalidade traz também uma reflexão acerca do estudo de mecanismos de poder dentro da escola e a importância dessa análise para a elaboração de políticas públicas.

Palavras-chave: Hospitalidade. Acolhimento. Educação. Serviços. *Stakeholders*.

ABSTRACT

This study refers to hospitality, welcoming, education and services through the stakeholders' theory (FREEMAN, 1984) in a school. The theory calls stakeholders the ones who affect or are affected by the achievements of a corporation's purpose. The theory is used to identify the relations and how stakeholders act in a educational environment. The main objective of this study is understand who are the stakeholders in a school and how they relate to each other. Other specific objectives are understand how stakeholders can change school environment, understand how stakeholders can use the Prahalad's Base od Pyramid tesis to work in a school and understand how governamental aids are treated in a way to improve the educational environment. The question that directs this study is "How is built the stakeholder's relationship in a school? Assumptions adopted to this question were: school can promote changes in social level as Prahalad's Base of Pyramid tesis; stakeholders must adopt welcoming manners in a way to succeed and improve relationship in a school and governamental aids may affect some stakeholder negatively in a way to immobilize relations to other stakeholders. The study is based on exploratory and qualitative survey based on multiple study of cases with three schools in South Region of São Paulo. It was possible to check the complexity of stakeholder's relationship in a school, the relationships are not balanced in a way to fix an order to rank it. So, the stakeholder's analisys promote a reflection in several levels, principally in public policy area.

KEYWORDS: Hospitality. Welcoming. Education. Services. Stakeholders.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Os tempos/espços da hospitalidade humana.	32
Quadro 2– Síntese somatória do estudo	81
Quadro 3 – Apontamentos para conflitos com base em <i>stakeholders</i>	106

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Localização de Unidades Escolares em São Paulo.	20
Figura 2 - Circularidade proposta por Caillé (2002).	34
Figura 3- Retrato da Escola Municipal Paulistana	36
Figura 4- Atuais demandas encontradas nas Escolas Municipais	37
Figura 5- Releitura do estudo feito por Prahalad (2005)	45
Figura 6- Mudança após as transformações na lógica dominante - Prahalad (2005) ...	46
Figura 7 - Mapa de <i>Stakeholders</i>	55
Figura 8 - Grupos ou indivíduos ligados à organização	57
Figura 9 - Eu Sou importante na Escola.....	60
Figura 10 - Gráfico: Estrutura relativa, por sexo e idade - Brasil - 1940/2050.....	65
Figura 11 - Adaptação do mapa de Freeman (1984).	67
Figura 12 - DRE Capela do Socorro	70
Figura 13 - DRE Santo Amaro	71
Figura 14 – CEU CEI Cidade Dutra.....	74
Figura 15 - EMEF Florestan Fernandes	76
Figura 16- CIEJA Santo Amaro.	78
Figura 17 - Mapeamento Final. Adaptação do mapa de Freeman (1985)	85
Figura 18 - Minha mãe	88
Figura 19 - Estrutura Organizacional de SME	94
Figura 20 - As professoras	96

Figura 21 - Os amigos	98
Figura 22 - Relacionando as influências - Adaptação do mapa de Freeman (1985) ..	100
Figura 23 - Principais Problemas enfrentados nas Relações Interpessoais na Escola	104
Figura 24 - Convergência para o Diálogo	107
Figura 25 - Apontamentos para Mediação das Relações Sociais na Escola	111
Figura 26 - O amigo, ele.....	113
Figura 27 - Escola	116
Figura 28 – Todo mundo Brincando	116

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais Autores.	53
-------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPP: Associação Brasileira de Psicopedagogia

APA: Área de Preservação Ambiental

APM: Associação de Pais e Mestres

BP: Base da Pirâmide

CECI: Centro de Educação e Cultura Indígena

CEFAI: Centro Educacional de Formação e Aperfeiçoamento à Inclusão

CEI: Centro de Educação Infantil

CEMEI: Centros Municipais de Educação Infantil

CEU: Centro Educacional Unificado

CGI: Clinton Global Initiative

CIEE: Centro Integrado Empresa escola

CIEJA: Centro Integrado de Ensino de Jovens e Adultos

DRE: Diretoria Regional de Educação

ECA: Estatuto da Criança e do Adolescente

EJA: Educação de Jovens e Adultos, contemplado no CIEJA

ATE: Auxiliar Técnica Educacional

AVE: Auxiliar de Vida Escolar

EMEF: Escola Municipal de Educação Infantil

ENEF: Estratégia Nacional de Educação Financeira

EOL: Escola Online

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

IYF: International Youth Foundation

LDB: Lei de Diretrizes e Base da Educação Brasileira

MEC: Ministério da Educação e Cultura

ONG: Organização Não Governamental

PEA: Projeto Especial de Ação

PCN'S: Parâmetros Curriculares Nacionais

PL: Projeto de Lei

PPP: Projeto Político Pedagógico

RAIS: Relação Anual de Informações Sociais

SAAIS: Salas de Apoio à Inclusão

SÉC.: Século

SME: Secretaria Municipal de Ensino

STF: Supremo Tribunal Federal

TGD: Transtornos Globais do Desenvolvimento

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
Protocolo de Estudo de Caso.....	24
CAPÍTULO 1 - A HOSPITALIDADE NA EDUCAÇÃO	31
1.1 - Hospitalidade	31
1.2 - Educação.....	34
1.3 - A Base da Pirâmide.....	45
1.4 - Hospitalidade e Educação na Base da Pirâmide	48
CAPÍTULO 2 - <i>STAKEHOLDERS</i> E EDUCAÇÃO	52
2.1 - <i>Stakeholders</i>	52
2.2 - Fatores Sociais e Estruturas Educacionais	60
2.3- <i>Stakeholders</i> e Educação.....	66
CAPÍTULO 3 - ESTUDOS DE CASOS MÚLTIPLOS	69
3.1 - Escolas Municipais de São Paulo	69
3.1.2 - Caso 1: Escolas de Educação Infantil	72
3.1.3 - Caso 2: Escola Municipal de Ensino Fundamental.....	75
3.1.4 - Caso 3 - Educação de Jovens e Adultos.....	76
3.2 - O Estudo.....	79
3.3 - <i>Stakeholders</i> e Hospitalidade na Escola	82
3.3.1 - Identificando os Stakeholders que Formam o Mapa.....	83
3.3. 2 - Mapeando.....	99
3.3.3 – Análise Comparativa	108
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	111
REFERÊNCIAS	118

APÊNDICE 1-Conceito e Mapa dos Stakeholders	127
APÊNDICE 2-Termo de Autorização para utilização de Imagem e Voz	128
APÊNDICE 3 - Roteiro de Entrevista: GRUPO 1 (Gestores)	129
APÊNDICE 4- Roteiro de Entrevista: GRUPO 2 (Grupo Autogerado)	130
APÊNDICE 5- Roteiro Para Realização de Grupo Focal (Alunos)	131
ANEXO 1	132
ANEXO 2	200

INTRODUÇÃO

A realização da presente pesquisa se justifica pelo interesse em estudar a dinâmica dos relacionamentos dentro do espaço escolar e compreender a administração da escola enquanto prestadora de serviço. De acordo com a bibliografia que fundamenta o presente estudo a escola passa por um processo de mudanças constantes, dentro do contexto social em que é estudada e tais mudanças se refletem diretamente nos relacionamentos que nela se estabelecem.

A pesquisadora é docente da rede municipal de ensino de São Paulo e bolsista *Clinton Foundation* no curso de mestrado em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi; exercer as duas funções concomitantemente despertou e, possivelmente justifica, o interesse em compreender a relação entre educação pública básica e a hospitalidade nas relações humanas.

O programa ao qual a pesquisadora está vinculada tem um processo e uma história; em 2005, o presidente Clinton criou a *Clinton Global Initiative*. A iniciativa convocou os líderes globais a criar e implementar soluções inovadoras para alguns dos desafios mundiais considerados mais urgentes. Desde 2005, as reuniões anuais da CGI¹ já agregaram mais de 150 líderes de estados atuais e anteriores, 15 prêmios Nobel da Paz, centenas de líderes de fundações, grandes filantropos, diretores de efetivas organizações não governamentais e membros proeminentes da mídia. Esses membros do CGI executaram mais de dois mil projetos que tiveram como objetivo melhorar a vida de aproximadamente 300 milhões de pessoas em mais de 170 países.

A rede *Laureate International Universities*² é uma apoiadora ativa do CGI. Em 2008, a *Laureate Education* apoiou à ação, ofertando 1.000 bolsas de estudo para professores ao redor do mundo em seus campi localizados na América do Norte, na América Latina, na Europa, na África do Norte, na Ásia e no Médio Oriente. O objetivo de tal iniciativa era ajudá-los a adquirir um título avançado em educação, negócios ou tecnologia da informação e impulsionar a melhoria da qualidade de ensino.

Dessa forma, em 2010, a *Laureate* fez uma parceria com o IYF³ - *International Youth Foundation*, e se comprometeu a apoiar totalmente o programa denominado *YouthActionNet*® para jovens empreendedores sociais. O programa *Laureate/IYF* apoia o desenvolvimento de jovens líderes e aumento das habilidades em quatro instituições da rede da *Laureate International Universities*, a parceria inclui a Universidade Anhembi Morumbi no Brasil.

¹ CGI: Clinton Global Initiative.

² *Laureate International Universities* é uma rede internacional de universidades.

³ IYF: International Youth Foundation.

No Brasil, ao final do primeiro trimestre do ano de 2011 a parceria se estabeleceu entre a Universidade Anhembi Morumbi, integrante da Rede Internacional de Universidades Laureate e a Secretaria Municipal de Educação de São Paulo com a oferta de uma bolsa no curso de mestrado em Hospitalidade: “a bolsa Clinton” – do programa *Clinton Global Initiative* (CGI). Dessa forma, cumpridas as etapas de seleção, a pesquisadora inicia no segundo semestre do mesmo ano o curso de Mestrado em Hospitalidade na UAM.

O presente trabalho procurou estudar o comportamento humano à luz da hospitalidade e parte da estratégia voltada para a teoria dos *stakeholders* (FREEMAN, 1984) – que analisa quem pode afetar e ser afetado diretamente nas relações de uma empresa, ao considerar os grupos envolvidos e a integração com a sociedade durante a existência e efetivação dos objetivos de uma determinada organização.

A pesquisa empírica buscou saber quem pode afetar e ser afetado dentro de uma estrutura educacional inserida na base da pirâmide – conceito apresentado por Prahalad (2005), tentando compreender de que forma o processo de acolhimento se dá entre seus *stakeholders*, identificando-os quanto à influência ou grau de importância exercida em dois grupos: os *stakeholders* primários e os *stakeholders* secundários.

A partir dessa preocupação parte-se para a pesquisa “Stakeholders de uma Estrutura Educacional - O Processo de Acolhimento no Espaço Escolar”. A fundamentação teórica buscou relacionar o objeto de estudo, que são as relações dentro do espaço escolar, à luz das teorias de *stakeholders* e hospitalidade, conceituando a base da pirâmide social.

A teoria dos *stakeholders* relaciona o planejamento organizacional de uma empresa ou organização com foco estratégico entre a organização e os envolvidos – seus *stakeholders*, considerando as influências nessas relações. Essa é a teoria utilizada para compreender as relações que se estabelecem no interior da escola e busca compreender sob quais aspectos as pessoas envolvidas nesse espaço, em maior ou menor grau de importância, afetam ou são afetados na dinâmica das relações.

Ao longo do estudo, a reflexão aborda aspectos pertinentes à educação pública e se fundamenta no conceito definido por Prahalad (2005): a Base da Pirâmide, que surge da ideia de uma sociedade onde uma grande parcela da população forma a base, esta detentora da maioria de bens de consumo e, em um estreitamento molda-se o topo da pirâmide concentrando uma pequena parcela da população que é detentora da maioria dos bens e do consumo de toda sociedade.

Os estudos do autor centram-se na escuta das vozes da maioria, dos integrantes da base da pirâmide, Prahalad afirma que essa escuta traz benefícios para todos os envolvidos na sociedade, de acordo com seus apontamentos o poder de se alavancar a sociedade como um todo está em dar ao pobre condição de consumir, de se ver como consumidor.

O presente estudo busca relacionar os apontamentos apresentados por Prahalad ao estudar a Riqueza na Base da Pirâmide (2005) enquanto que, à luz da hospitalidade estuda também o espaço escolar na base da sociedade paulistana, é uma tentativa de se compreender de que forma as relações humanas entre os *stakeholders* inseridos nesse espaço se dão.

Gotman (1997) – apresenta a hospitalidade como forma de incluir o outro a um determinado grupo e, sobretudo aponta para a necessidade de se refletir sobre as formas de hospitalidade e sobre espaços onde ela pode se reproduzir. É nesse sentido, apontado por Gotman, que a escola pode ser percebida como equipamento social de inclusão, pois ao transmitir saberes acumulado pode se dizer que há uma inclusão e, ela tem dentre outras funções, a de alfabetizar em uma sociedade que se comunica também através da linguagem escrita.

A educação é abordada como serviço, dessa forma, ao discuti-la enquanto serviço e considerar as pessoas nesse espaço envolvidas sujeitos históricos, que se constituem ao longo do processo, a abordagem do presente estudo visa compreender as possíveis consequências da hospitalidade:

A hospitalidade permite celebrar uma distância e, ao mesmo tempo, uma proximidade, experiência imprescindível no processo de aprendizagem humana. Portanto, é urgente transformar os espaços urbanos em lugares de hospitalidade. Não uma hospitalidade convencional ou artificial, reduzida a um ritual de comércio e falsa cortesia, mas uma hospitalidade ancorada no carinho e na sensibilidade que só podem ser dados por outra pessoa. (BAPTISTA, 2002, p. 162)

Estudar a hospitalidade ancorada no carinho e na sensibilidade enquanto aspecto humano dentro de espaços escolares à luz da hospitalidade é a proposta do presente estudo e, como pesquisa foi realizado levantamento bibliográfico a partir do qual se montou o referencial teórico da pesquisa. Dessa forma autores relevantes são selecionados a fim de esclarecer as palavras-chave. Para conceituar hospitalidade utiliza-se de autores como Baptista (2002- 2008), Camargo (2004), Bueno (2002), Gotman (1997), Wada (2003) entre outros.

No que se refere qualidade e diferenciação da prestação de serviços emprega-se dentre outras da publicação de Barbosa (2012). Na medida em que se analisou o termo *stakeholders* como

uma ferramenta estratégica de gestão de negócios, utilizou-se de autores como Freeman (1983; 1984), Koga (2011) e outros.

A fundamentação acerca da Educação⁴ respalda-se em algumas das teorias que apoiam práticas pedagógicas, dentre elas as apontadas por Freire (2000), Vigotski (2010), Morin (2003), Fernandes (2008), dentre outros. O espaço escolar é compreendido sob a perspectiva do aprender a aprender e para isso busca-se conceituar as relações interligando com autores da Psicopedagogia⁵ como Lima (2005), Chamat (1997), Pichon-Rivière (2000) e outros.

O objetivo geral é compreender as relações entre os *stakeholders* de uma estrutura educacional. Os objetivos específicos são: compreender as transformações sociais a partir da escola e conhecer a relação dos *stakeholders* na Base da Pirâmide (PRAHALAD, 2005) e estudar a possibilidade de políticas públicas elaboradas a partir de tais reflexões.

O problema estabelecido como pergunta central da pesquisa é “Quais são as relações entre os *stakeholders* de uma estrutura educacional?”.

Para responder a pergunta algumas hipóteses foram levantadas; a primeira hipótese é de que na base da pirâmide, as relações dos *stakeholders* implicam nas mudanças favoráveis a uma transformação social iniciada na escola, a segunda hipótese levantada é de que os *stakeholders* estabelecem entre si e com a escola relações sociais que se bem conduzidas são entendidas como hospitaleiras e a terceira é que possivelmente as políticas públicas vigentes conduzem alguns dos *stakeholders* a acomodações.

O estudo se constituiu com pesquisa qualitativa de caráter exploratório e se concretizou em duas etapas, na primeira etapa se realizou a pesquisa bibliográfica para a estruturação do referencial teórico, na segunda etapa, de forma empírica, foi realizada a pesquisa de campo para coleta de dados. Dencker e Viá (2002) fundamentam o direcionamento metodológico sobre a pesquisa em Ciências Sociais, Yin (2005) sobre o estudo de casos múltiplos e Onwuegbuzie et al. (2009) fundamentam a técnica de grupo focal.

O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescidas de duas fontes de duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório do historiador: observação direta dos

⁴ Objeto de estudo da prática pedagógica.

⁵ Segundo a ABPP (Associação Brasileira de Psicopedagogia) a psicopedagogia é atualmente a área que lida com a compreensão e o tratamento dos problemas de aprendizagem ampliando o foco através da contribuição de outras áreas do conhecimento como a Didática, Lingüística, Psicanálise, Psicologia, Filosofia, Sociologia, entre outras. Fonte: <http://www.abpp.com.br/regulamentacao.htm>.

acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas nele envolvidas. (YIN, 2005, p. 26)

De acordo com o que preconiza Yin (2005) se estruturou um protocolo e teve por objetivo nortear as etapas da pesquisa de campo realizada em três escolas da zona sul de São Paulo. Esta etapa seguiu algumas ordens pré-estabelecidas, a fim de favorecer melhor dinâmica.

A primeira etapa da pesquisa se deu por intermédio de entrevistas, houve uma previsão, descrita no protocolo de pesquisa. Contudo, ao longo da realização das entrevistas algumas perguntas novas surgiram, extrapolando dessa forma, o que previa o protocolo. Esse, por sua vez, passou no momento da aplicação, a assumir uma característica flexível que não fora prevista anteriormente.

As primeiras, entrevistas semiestruturadas, foram realizadas com gestores das três unidades escolhidas, (protocolo). Aos gestores foi solicitado a indicação de um *stakeholder* relevante no espaço escolar, em posse das indicações feitas, relacionando-as com mapa original de Freeman (1984) como proposto ao longo desse estudo.

Dessa forma, o segundo grupo foi autogerado pelas indicações feitas pelos integrantes do primeiro grupo: os gestores. A segunda etapa se deu com um *stakeholder* relevante para a escola, de acordo com a análise feita pelo entrevistado anterior, inicialmente foi previsto seguir com entrevista neste momento, contudo houve indicações de grupos: o grupo de professores e coincidentemente dois gestores indicaram o grupo de secretários de escola, dessa forma a técnica de entrevista prevista foi substituída pelo grupo focal, ao ser avaliado como mais eficiente para esses casos. Por haver duas indicações de um mesmo grupo, optou-se por aplicar a técnica em apenas um, assim, em somente uma equipe de secretárias foi realizada a técnica de grupo focal.

Junto aos gestores das escolas se levantou os principais *stakeholders*, os papéis que eles exercem e representam nesse cenário e quais são as relações entre eles. Durante as demais entrevistas se verificou os apontamentos feitos pelos entrevistados acerca dos *stakeholders* primários e secundários, indicando no mapa, como sugere a teoria proposta por Freeman analisando a importância e a influência exercida dentro do contexto analisado.

As técnicas foram realizadas em três unidades de ensino: CIEJA⁶ Santo Amaro, CEU⁷ CEI⁸ Cidade Dutra e EMEF⁹ Professor Florestan Fernandes. Todas as unidades são escolas municipais de

⁶ CIEJA: Centro Integrado de Ensino de Jovens e Adultos

⁷ CEU: Centro Educacional Unificado

⁸ CEI: Centro de Educação Infantil

⁹ EMEF: Escola Municipal de Educação Infantil

ensino de São Paulo, localizadas na zona sul da cidade. O CIEJA Santo Amaro está localizado no Jardim Consórcio, distrito de Campo Grande e pertence à Diretoria Regional de Educação (DRE¹⁰) Santo Amaro, o CEU CEI Cidade Dutra está localizado em Interlagos, distrito de Socorro e pertence à DRE Capela do Socorro e a terceira unidade, a EMEF Professor Florestan Fernandes está localizado no Jardim Guanabara, Distrito de Grajaú e pertence à DRE Capela do Socorro. A escolha dessa região foi motivada por ser região de lotação¹¹ da pesquisadora.

As três unidades escolares estão localizadas em duas Diretorias Regionais de Educação Municipal: a DRE Capela do Socorro e a DRE Santo Amaro:

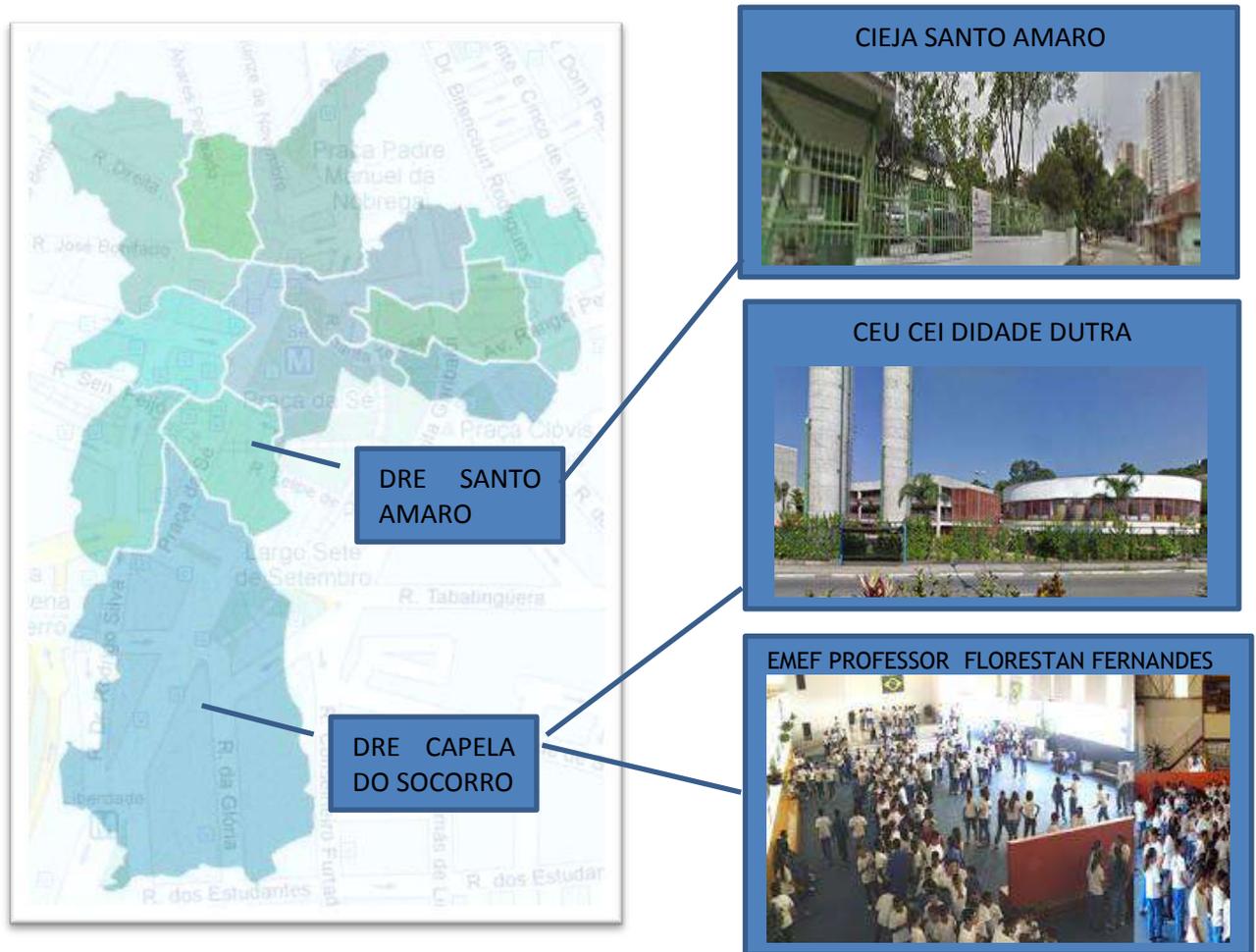


Figura 1- Localização de Unidades Escolares no município de São Paulo.

Fonte: Adaptado pela autora, 2013.

As entrevistas foram agendadas previamente e se combinou com os entrevistados que as mesmas seriam gravadas. O áudio foi gravado para possibilitar a transcrição com eliminação de

¹⁰ DRE: Diretoria Regional de Educação

¹¹ Lotação é o local onde o servidor exerce as atribuições e responsabilidades do cargo público. A pesquisadora é professora na rede municipal de ensino no município de São Paulo.

vícios de linguagem, pausas, erros gramaticais e de concordância. Foi utilizado o termo de consentimento livre esclarecido para que os nomes fossem divulgados na pesquisa. Para nortear a entrevista foi utilizada a apresentação do mapa de *stakeholders* e a explicação do termo, de acordo com a definição dada por Freeman (1984), a fim de possibilitar maior entendimento do tema aos entrevistados. (Como previsto em apêndice 01).

A pesquisadora apoia a coleta de dados na técnica denominada por observação assistemática / participante, definida como um instrumento de pesquisa onde “o pesquisador assume no grupo dois papéis: o de estranho ao grupo (observador) e o de participante (membro aceito pelo grupo)” (DENCKER e DA VIÁ, 2001, p.147).

A escolha de tal técnica justifica-se por ser empregada de diferentes maneiras, primeiramente por ser usada de maneira exploratória: o observador pode observar formalmente o grupo, anotando e registrando momentos e procedimentos, em segundo lugar porque a observadora consegue respeitar os valores optando por se apresentar dentro do grupo tanto como pesquisadora quanto membro, dizendo, ao mesmo tempo em que nele atua como professora, o que observa enquanto pesquisadora e mostra sob qual ótica olhou, expondo, ao longo de sua trajetória de estudos e pesquisas, os estudos e publicações desenvolvidas.

De acordo com as autoras “Todos nós somos, ao mesmo tempo, participantes e observadores da vida social e cultural do grupo a que pertencemos.” (DENCKER & DA VIÁ, 2001, p. 148).

A pesquisadora usou técnica de grupos focais como mais uma forma de coleta de dados qualitativos. Realizada com um pequeno número de pessoas em discussão informal, o uso da técnica apoiou-se na definição dada por Onwuegbuzie et al. (2009) que apresentam a importância do uso dessa análise qualitativa do estudo de grupo focal e conceituam como a observação da conversação oferece potencial para a análise de dados. Essa técnica foi escolhida por ser um método econômico, rápido e eficiente para a obtenção de dados de vários participantes.

Ao ser realizado com os alunos da EMEF a pesquisadora atuou como mediadora e gravou a conversa, inicialmente foi explicado a técnica e a pesquisa, a proposta foi realizada com alunos previamente autorizados por seus responsáveis quanto ao uso de imagem e som para tais fins, termo já formalmente adotado pela unidade escolar, após aceitação deu-se prosseguimento à uma conversa com a apresentação das perguntas previstas no protocolo da pesquisa.

Com os alunos do CIEJA a pesquisadora atuou como mediadora, houve apoio para a filmagem, de modo informal os alunos responderam as perguntas, após serem esclarecidos sobre os

procedimentos, objetivos da pesquisa e aceitarem participar com anuência em termo de autorização (Apêndice 02).

Embora não previsto inicialmente, como esclarecido, a técnica foi aplicada com a equipe de secretaria e de professores, por indicação dos gestores como grupos influentes nas escolas. Foi realizada uma breve explicação sobre os procedimentos e objetivos da técnica, foi solicitada a autorização do termo de consentimento de acordo como modelo em apêndice 02 e deu-se sequência a conversa com apresentação de perguntas previamente elaboradas.

A mesma técnica foi realizada com crianças da educação infantil, neste caso, com redução no número de perguntas. Porque se percebeu a necessidade de movimento e de pouco tempo de concentração em uma mesma atividade nas crianças desta faixa etária se optou por fazer uma pergunta em cada grupo.

Dessa forma, com os alunos da educação infantil, dada as experiências realizadas com o emprego da mesma metodologia em pesquisas anteriores, como por exemplo, apresentada no artigo intitulado: “O acolhimento ao excursionista como objeto de estudo do turismo na educação básica”, que foi apresentado no CLAIT e também no artigo: “A dádiva e o acolhimento enquanto objetos de estudo na educação”, escrito em parceria com Elizabeth Kyoko Wada e Marielys Bueno, apresentado no CERU, a redução de tempo de aplicação nos grupos foi prevista como forma de otimizar os resultados previstos.

A adequação ao método se deu da seguinte forma: em roda, sem necessidade de mesas ou cadeiras, seguida de rápida discussão e esclarecimento com combinados sobre o que pode e o que não pode, sobre a duração e a provável ordem dos acontecimentos, os alunos foram estimulados a responder uma das perguntas presentes no protocolo. (Descrito no protocolo). A princípio, as respostas foram dadas oralmente, logo em seguida foi solicitado que registrassem as mesmas através de desenhos. Os desenhos foram então recolhidos e analisados, como se verifica em anexo 01.

Durante a realização desses grupos focais foi possível perceber a rapidez, objetividade e simplicidade com que as crianças conseguem responder, é possível perceber a diferença entre os tempos de duração dos grupos dos adultos e das crianças. Foram quatro grupos no total, com duração inferior a três minutos de conversação. Não foi computado na transcrição o tempo usado para o desenho, contudo eles não levaram muito mais do que três minutos para desenharem e na análise dos resultados pode se constatar que as respostas rápidas e simplificada dadas por eles vão ao encontro das respostas dadas pelos adultos.

A escolha do método considera a prática comum de desenhos observada nas crianças e a implicância do pequeno repertório de palavras já dominado por este público. A análise de resultados fundamenta-se em técnica de análise de desenhos de Cox ao afirmar “[...] que as crianças se dedicam mais frequentemente ao desenho do que a qualquer outra atividade pictórica [...], e as crianças podem facilmente desenhar sem ajuda dos adultos.” (COX, 2010, p. 10).

O presente trabalho está estruturado em três capítulos, no primeiro capítulo busca-se compreender as possíveis relações entre os conceitos de hospitalidade, educação, base da pirâmide e a ideia de acolhimento.

No segundo capítulo, conceitua-se *stakeholders* de acordo com a fundamentação apresentada por Freeman (1984); a hospitalidade entre os *stakeholders*, relacionando-se os dois conceitos, buscando conceituar a relação de afeto a qualquer grupo ou indivíduo que pode influenciar ou ser influenciado pelo desenvolvimento das atividades de uma corporação ou uma organização.

No terceiro capítulo, se apresenta o estudo de casos múltiplos, por intermédio da pesquisa de campo que buscou relacionar as observações encontradas com o projeto de pesquisa. As unidades escolhidas estão apresentadas neste capítulo. A construção dos roteiros de entrevista que compõem parte do terceiro capítulo e completa o estudo também se baseia na obra dos autores citados e tem como objetivo de apresentar e discutir o estudo de casos múltiplos.

As considerações finais do trabalho são apresentadas de forma a retomar as etapas da pesquisa e seus aspectos mais importantes na condução do desenvolvimento da investigação teórica e empírica. Faz-se ainda a análise com base na problemática e nos pressupostos da pesquisa e, são dadas sugestões para outras investigações sobre a abordagem. A metodologia usada previu o uso de um protocolo previamente elaborado a fim de promover concordância e afinar nas diferentes etapas da pesquisa, o protocolo está apresentado a seguir.

PROTOCOLO DE PESQUISA - ESTUDO DE CASO

1 - Dados Gerais da Pesquisa:

Título: “Stakeholders de uma estrutura educacional - O processo de acolhimento no espaço escolar”.

Objetivo do estudo: Compreender as relações entre os *Stakeholders* de uma estrutura educacional.

Finalidade: Apresentar a hospitalidade vista pelas lentes do aluno, da comunidade, dos profissionais e dos demais *stakeholders*, discutindo a educação como possibilidade de transformação social e estudá-la na sociedade paulistana focando a Base da Pirâmide.

Justificativa: Esse trabalho é fruto de iniciais discussões sobre acolhimento e hospitalidade no serviço de educação, sobretudo a pública e básica. Surge a partir de reflexões sobre as relações interpessoais entre os *Stakeholders* nesse espaço e busca conseguir identificar os principais atores envolvidos nas relações diretas com a escola.

2 - Procedimentos de Campo:

Por envolver o estudo dos *stakeholders* e tentar entender a influência desses *stakeholders* na dinâmica das relações dentro das escolas, a pesquisa pretende investigar três grupos distintos: os responsáveis pelas áreas de gestão: (1) diretores, assistentes de direção ou coordenadores pedagógicos; (2) os *stakeholders* indicados por eles como importantes na estrutura e (3) os alunos, nesse grupo se aplicará a técnica de grupo focal.

O acesso a estes grupos de entrevistados se dará por amostragem autogerada e se pretende aplicar entrevistas pessoais no ambiente de trabalho e/ou na residência de cada um dos indivíduos participantes da amostra. Tratando-se de uma amostragem autogerada, espera-se que os indivíduos que formam o primeiro grupo de entrevistados contribuam para a indicação (e a geração da amostra) dos indivíduos do segundo grupo. Para o terceiro grupo será feita uma seleção dentro de uma turma indicada pelos gestores nas próprias unidades, considerando-se que na aplicação da técnica não se recomenda um grupo muito grande de alunos.

A partir dessa proposta, o grupo 1 servirá de base para toda a pesquisa. Esse grupo é formado pelos gestores responsáveis das Unidades Escolares escolhidas.

Nas Unidades de lotação da pesquisadora: CEU CEI Cidade Dutra e CIEJA Santo Amaro os contatos serão feitos pessoalmente, na EMEF Professor Florestan Fernandes os primeiros contatos serão feitos – preferencialmente – por telefone. Em todos os casos, a parceria da pesquisadora com

a unidade será um caminho importante para chegar aos entrevistados, pois já trabalhou em todas em algum momento ao longo da experiência na rede municipal de ensino de São Paulo.

Caso este caminho não seja viável se procurará alternativa. Para a realização e concretização de tais etapas se faz necessária a anuência dos superiores imediatos: Dirigentes de Ensino e Secretário Municipal.

Tais solicitações serão encaminhadas no início do vigente ano letivo, em fevereiro de 2013, devido a mudança na prefeitura, novas solicitações precisam ser encaminhadas para novas pesquisas. Ultrapassada essa etapa (ou seja, estabelecido o primeiro contato) e agendadas as reuniões, o pesquisador enviará o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (proposto no Apêndice 3) a cada um dos entrevistados, irá até o local determinado para a entrevista, realizará sua tarefa e recolherá o Termo preenchido e assinado (a título de garantia, duas cópias em branco serão levadas a cada reunião, para preenchimento e assinatura no próprio local). As entrevistas serão filmadas e gravadas, para posterior transcrição.

Ao final das entrevistas com esse grupo, a pesquisadora solicitará aos entrevistados que lhe indiquem um nome para a formação do segundo grupo de pesquisa. Esse grupo deverá ser formado por *stakeholders* primários, para isso o mapa de Freeman (1984) será apresentado e esclarecido.

O mapeamento definitivo e a classificação quanto ao nível de cada *stakeholder* dentro do mapa proposto somente serão definitivos após a conclusão da presente pesquisa, contudo durante sua elaboração, alguns indícios já serão considerados pela pesquisadora, para que se dê prosseguimento ao trabalho.

Após a indicação dos *stakeholders* primários para a segunda etapa de pesquisa, como no caso anterior, o primeiro contato com o grupo 02 será feito pelo meio mais acessível (pessoalmente em caso de ser próximo ou por telefone). Os procedimentos serão os mesmos: envio de Termo de Consentimento, agendamento de reunião, presença do entrevistador no local determinado pelo entrevistado e gravação, seguidos de recolhimento do Termo e indicação dos *stakeholders* primários e secundários, porém para mapeamento não mais para indicação de entrevista, pois o terceiro grupo já está previamente definido: serão os alunos.

O grupo 03 deverá ser formado exclusivamente por alunos. Os procedimentos de contato não seguirão a mesma ordem adotada para os grupos 01 e 02. No caso desse grupo, em especial, será distribuído através da própria escola o termo de consentimento e no dia marcado o grupo será realizado com os alunos autorizados ao final do grupo focal será solicitado a indicação dos *stakeholders* primários e secundários. Haverá participação ativa na Unidade em que a pesquisadora

não está lecionando da seguinte forma: a pesquisadora deverá permanecer em período não inferior a duas horas e não superior a quatro horas e, nele, apenas acompanhará atividades diárias da Unidade Escolar em sua atividade normal, sem qualquer interferência. O objetivo dessa etapa é avaliar de forma comparativa os aspectos levantados nas entrevistas com os grupos 1, 2 e 3, observando in loco as características de hospitalidade presentes no comportamento dos *stakeholders* observados.

Nas unidades de lotação da pesquisadora a observação ativa terá o mesmo enfoque apenas se diferenciará no período em que se dará: ela será constante, ao longo do exercício da sua função docente.

3- Questões do Estudo de Caso e Guia para o Relatório

GRUPO 1 - GESTORES

Como já foi observado, o grupo 1 será formado pelos gestores responsáveis por estratégias administrativas e pedagógicas das escolas. O nome e/ou o cargo dos entrevistados será usado na pesquisa apenas com sua aprovação (ver Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, no Apêndice 2). O roteiro de entrevista prevê a resposta a alguns aspectos básicos. Pretende-se, nesse roteiro de entrevista, abordar os seguintes aspectos:

- Nome do entrevistado, função na escola, tempo de casa e na função, responsabilidades.
- Dados da escola: número total de funcionários, número de funcionários envolvidos com a área de apoio: limpeza, administrativo, inspetoria, cozinha, segurança... Funcionários da equipe pedagógica: professores titulares, módulos.
- Pedir que o entrevistado defina uma boa escola. Não deverão ser usados termos como hospitalidade ou hospitaleiro durante a entrevista. Se aparecerem, isto deverá ocorrer por menção feita pelo próprio entrevistado.
- Indagar sobre as experiências e percepções do entrevistado acerca do que uma pessoa deveria fazer para alcançar bons relacionamentos interpessoais dentro do espaço escolar.
- Descobrir como funcionam os programas de retenção, recompensa e motivação. Solicitar amostras de material (impresso e/ou virtual). Como é para a escola a evasão (de profissionais, alunos...)

- Entender como é tratada a questão da rotatividade e se é percebida, pelo entrevistado e/ou pela organização. Verificar se percebe porque certas escolas têm muita procura enquanto outras têm muitas vagas.
- Entender se o gestor se considera pertencente e acolhido na escola e em que medida este dado influencia sua *performance* dentro do grupo.
- Indagar sobre o que significa, para o entrevistado, ser ou pertencer a uma escola de sucesso.
- A partir de uma lista com *stakeholders*, determinar os grupos primários e secundários.
- Percepção do entrevistado: buscar descobrir, dentre os diversos públicos com quem a escola se relaciona qual o grau de importância que o entrevistado dá a cada um, em relação à organização. O objetivo desta questão é entender a influência dos *stakeholders* na organização e estabelecer que papel desempenhe cada *stakeholder* entrevistado na escola. A princípio, a lista deverá conter os termos Teorias, Professores, Leis, Estatutos, Diretrizes, Alunos, Equipe Interna/ Administrativa, Sociedade, Equipe de Apoio-Externa (policiais, serv. saúde...), Equipe de Apoio-Interna (limpeza, cozinha...). Na hipótese do grupo Outros Públicos serem mencionados pelo entrevistado, será solicitado que ele determine quem e quantos seriam esses *stakeholders*. Montar um quadro com os grupos de interesse ao redor da escola usando o modelo de Freeman (1998, p. 55) e buscar dimensionar com proporcionalidades diferentes, relativas à maior e menor importância de influência na relação dimensionado cada grupo de acordo com sua atuação.
- Explicar a próxima etapa de entrevistas - Grupo 2, e solicitar indicação do entrevistado (nome, e-mail e/ou telefone).

GRUPO 2 – STAKEHOLDER INDICADO PELO GRUPO 1

O grupo 02, autogerado a partir do grupo 01, será composto pelos *stakeholders* da educação municipal de São Paulo. A utilização dos nomes de todos os entrevistados está sujeita à aprovação de cada um. O roteiro de entrevista pretende compreender os seguintes aspectos:

- Nome do entrevistado, função na escola ou seu vínculo com ela, caso não seja funcionário. Tempo em que tem vínculo com o serviço de educação, quais são seus vínculos para com o serviço e suas responsabilidades, e-mail e/ou telefone para contato.

- Pedir que o entrevistado defina uma boa escola. Não deverão ser usados termos como hospitalidade ou hospitaleiro durante a entrevista. Se aparecerem, isto deverá ocorrer por menção feita pelo próprio entrevistado.
- Indagar sobre as experiências e percepções do entrevistado acerca do que uma pessoa deveria fazer para alcançar bons relacionamentos interpessoais dentro do espaço escolar.
- Descobrir como funcionam os programas de retenção, recompensa e motivação. Solicitar amostras de material (impresso e/ou virtual). Como é para a escola a evasão (de profissionais, alunos...)
- Entender como é tratada a questão da rotatividade e se é percebida, pelo entrevistado e/ou pela organização. Verificar se percebe porque certas escolas têm muita procura enquanto outras têm muitas vagas.
- Entender se o entrevistado se considera pertencente e acolhido na escola e em que medida este dado influencia sua *performance* dentro do grupo.
- Indagar sobre o que significa, para o entrevistado, ser ou pertencer a uma escola de sucesso.
- A partir de uma lista com *stakeholders*, determinar os grupos primários e secundários.
- Percepção do entrevistado: buscar descobrir, dentre os diversos públicos com quem a escola se relaciona qual o grau de importância que o entrevistado dá a cada um, em relação à organização. O objetivo desta questão é entender a influência dos *stakeholders* na organização e estabelecer que papel desempenhe cada *stakeholder* entrevistado na escola. A princípio, a lista deverá conter os termos Teorias, Professores, Leis, Estatutos, Diretrizes, Alunos, Equipe Interna/ Administrativa, Sociedade, Equipe de Apoio-Externa (policiais, serv. saúde...), Equipe de Apoio-Interna (limpeza, cozinha...). Na hipótese do grupo Outros Públicos serem mencionados pelo entrevistado, será solicitado que ele determine quem e quantos seriam esses *stakeholders*. Montar um quadro com os grupos de interesse ao redor da escola usando o modelo de Freeman (1998, p. 55) e buscar dimensionar com proporcionalidades diferentes, relativas à maior e menor importância de influência na relação dimensionando cada grupo.
- Explicar a próxima etapa: a aplicação da técnica de grupo focal com objetivo de esclarecimento das mesmas questões feita com um grupo de alunos da própria Unidade Escolar.

GRUPO 3 - ALUNOS

Este grupo será formado com base nas indicações fornecidas pelos grupos 1 e 2 e será composto por alunos das unidades escolares. Todos os alunos que formarão os grupos deverão ter autorização de seus pais ou responsáveis, em caso de menores. Os grupos focais serão realizados em único encontro nos grupos de alunos de EMEF, CIEJA e CEI, a diferença consiste no fato de que com alunos de educação infantil será feita uma pergunta em cada grupo, enquanto que nos grupos focais realizados com os alunos maiores todas as perguntas serão abordadas em um mesmo encontro. As perguntas realizadas ao longo dos grupos focais abordarão os seguintes aspectos:

- Entender se o aluno se considera pertencente a escola e em que medida este dado influencia sua *performance* dentro do grupo.
- Pedir que definam uma boa escola. Não deverão ser usados termos como hospitalidade ou hospitaleiro durante a entrevista. Se aparecerem, isto deverá ocorrer por menção feita pelo próprio entrevistado.
- Indagar sobre as experiências e percepções deles acerca do que uma pessoa deveria fazer para alcançar bons relacionamentos interpessoais dentro do espaço escolar.
- Descobrir como funcionam os programas de retenção, recompensa e motivação. Como é para a escola a evasão (de profissionais, alunos...)
- Entender se os alunos se consideram pertencente e acolhido na escola e em que medida este dado influencia a *performance* dentro do grupo.
- Percepção do entrevistado: buscar descobrir, dentre os diversos públicos com quem a escola se relaciona qual o grau de importância que o entrevistado dá a cada um, em relação à organização. O objetivo desta questão é entender a influência dos *stakeholders* na organização e estabelecer que papel desempenhe cada *stakeholder* entrevistado na escola. A princípio, a lista deverá conter os termos Teorias, Professores, Leis, Estatutos, Diretrizes, Alunos, Equipe Interna/ Administrativa, Sociedade, Equipe de Apoio-Externa (policiais, serv. saúde...), Equipe de Apoio-Interna (limpeza, cozinha...). Na hipótese do grupo Outros Públicos serem mencionados pelo entrevistado, será solicitado que ele determine quem e quantos seriam esses *stakeholders*. Montar um quadro com os grupos de interesse ao redor da escola usando o modelo de Freeman (1998, p. 55) e buscar dimensionar com proporcionalidades diferentes, relativas à maior e menor importância de influência na relação cada grupo.

4- Aspectos metodológicos: Pesquisa qualitativa de caráter exploratório, utilizando o método do estudo de caso múltiplo, observação participante e grupo focal.

- **Organizações estudadas:** Três escolas
- **Fontes de evidência:** Documentos, impressos, artigos e periódicos nacionais e internacionais consultando bibliotecas da Universidades Anhembi Morumbi e das Unidades de Ensino, possivelmente, envolvidas, notas de observação da visita “in loco”; entrevista semiestruturada aplicada aos gestores responsáveis, roteiro de entrevista com questões semiabertas aplicadas aos stakeholders apontados e grupos focais com os alunos.
- **Executores da pesquisa:** Eliane Norgang de Oliveira, Profa. Dra. Josiane Tonelotto e Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.
- **Estudo documental das fontes:** Levantamento e análise de bibliografia, anotações e materiais coletados “in loco”.
- **Guia para relatório do estudo de caso:**
Descrição e análise do caso estudado, a partir da metodologia, dos dados coletados e confronto com o referencial Teórico:
 - a. Metodologia;
 - b. Histórico e caracterização das relações percebidas;
 - c. Visão geral dos entrevistados que vivenciam as relações dentro dos espaços escolares;
 - d. Discussão dos resultados.

CAPÍTULO 1 - A HOSPITALIDADE NA EDUCAÇÃO

Esse capítulo aborda a hospitalidade baseada nas relações interpessoais de acolhimento e inserção ao outro em determinado contexto, buscando na escola, fazer essa abordagem, “[...] nesse sentido, a hospitalidade assume sua face mais nobre na moral humana a de costurar, sedimentar e vivificar o tecido social e colocar em marcha esse processo sem fim que alimenta o vínculo humano [...]” (CAMARGO, 2004, p.24).

De acordo com dados que fundamentam o presente estudo, escola é considerada como um espaço comum no séc. XXI, segundo o IBGE¹² em 2008, a população de 10 anos ou mais de idade no país tinha, em média, 7,1 anos de estudo enquanto que na faixa etária de 18 anos ou foi constatado que está população tinha, em média, 7,4. De acordo com a faixa etária da população analisada o período de convivência no espaço escolar sofre oscilação, contudo é comum a frequência e convivência nesse espaço.

1.1 – HOSPITALIDADE

De que forma a hospitalidade pode contribuir para melhorar a qualidade de vida das pessoas e tornar o mundo um lugar mais humano? Esta é uma questão central do ponto de vista ético. A hospitalidade pode dizer-se e manifestar-se por meio de muitas maneiras: pelas palavras, pelos gestos, pelas leis e pela pluralidade imensa da forma de gerir os tempos e espaços que nos coube viver (BAPTISTA, 2002, p. 161).

Para a autora “[...] constituindo, pois, um modo privilegiado de relação com o outro [...] é necessário alargar a atitude de acolhimento e de cortesia a todo o próximo seja ele o vizinho, o colega de trabalho ou qualquer outro que no dia-a-dia cruza o nosso caminho [...]” (BAPTISTA, 2002, p. 162). Dessa forma é na relação com o outro que se estabelece a relação de hospitalidade, é onde se pode alargar o processo de acolhimento mediado por diferentes maneiras, gestos e atitudes.

Compartilhando da mesma ideia, Camargo (2008) conceitua hospitalidade enquanto ato de se encontrar com alguém, recebendo esse alguém mesmo que em um simples encontro. Assim a hospitalidade seria o estudo dedicado ao acolhimento ao outro num dado momento e lugar, não necessariamente definido, ou seja, esse processo pode se dar em diferentes tempos e espaços.

Ao encontro do que afirma Camargo, Baptista aponta que a hospitalidade seria um lugar de encontro com o outro, marcado pelo acolhimento em um não lugar e que se constitui de uma hospitalidade genuína porque é preciso oferecer o acolhimento e dessa forma se tornar vulnerável e

¹² IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

se expor, a exposição nesse caso se explica por acolher o outro. Segundo a autora abre-se um espaço de vulnerabilidade, ou seja, é preciso se expor e se criar uma abertura para se estabelecer tal relação. Nesse encontro onde “[...] nosso lugar seja invadido por um hóspede.” (BAPTISTA, 2002 p.159).

Gotman (1997) apresenta a hospitalidade como forma de incluir o outro a um determinado grupo e, sobretudo aponta para a necessidade de se refletir sobre as formas contemporâneas de hospitalidade e espaços onde ela pode se reproduzir.

Ao encontro desse mesmo princípio é possível encontrar nos estudos apresentados por Camargo (2004) o conceito de hospitalidade enquanto um conjunto de leis não escritas, que se faz presente, em todos os espaços, inclusive nos não lugares.

Camargo (2004) apresenta os tempos e os espaços da hospitalidade humana em um quadro:

	Recepcionar	Hospedar	Alimentar	Entreter
Doméstica	Receber pessoas em casa, de forma intencional ou casual.	Fornecer pouso ou abrigo em casa para pessoas.	Receber em casa para refeições e banquetes.	Receber para recepções e festas.
Pública	A recepção em espaços e órgãos públicos de livre acesso.	A hospedagem proporcionada pela cidade e pelo país incluindo hospitais, casas de saúde, presídios...	A gastronomia local.	Espaços públicos de lazer e ventos.
Comercial	Os serviços profissionais de recepção.	Hotéis.	A restauração.	Eventos e espetáculos. Espaços privados de lazer.
Virtual	Folhetos, cartazes, folders, internet, telefone, e-mail.	Sites e hospedeiros de sites.	Programas na mídia e sites de gastronomia.	Jogos e entretenimento na mídia.

Quadro 1- Os tempos/espaços da hospitalidade humana.

Fonte: Camargo (CAMARGO 2004, p. 84).

Segundo Camargo a hospitalidade doméstica envolve o dom da dádiva enquanto uma tríade de dar-receber e retribuir com “maior complexidade do ponto de vista de ritos e significados” como exemplifica em seus estudos. É comum, por exemplo, a um casal após um jantar na casa de amigos dizer que o próximo jantar será (por quem recebeu) ofertado na sua casa. O ritual da oferta seguido

pela aceitação e vinculado pela dívida da retribuição, como exemplifica o autor, está presente e pode ser observado no quadro nas outras dimensões: na hospedagem, na alimentação e no entretenimento.

A dimensão pública da hospitalidade é a decorrente do direito inerente ao cidadão de ir e vir e aborda o aspecto turístico ou migratório. Pode ser dada como exemplo a chegada de uma pessoa a uma determinada localidade, que não é de sua residência, nesse caso ela acessará a dimensão pública da hospitalidade ao se hospedar, alimentar, usar centros de informação e espaços de lazer e entretenimento local.

Ao abordar a dimensão comercial da hospitalidade o autor acena para a questão contratual e traz reflexões acerca dos serviços contratados em uma determinada hospedagem, em um determinado restaurante, ao se acessar áreas como centros culturais ou clubes recreativos, por exemplo. Contudo, o que o autor apresenta é que muitas vezes o serviço contrato não inclui questões advindas da dádiva como demonstrações de carinho e preocupações que encenadas ou não se manifestam no relacionamento humano.

Na dimensão virtual da hospitalidade Camargo apresenta as relações interpessoais estabelecidas virtualmente, através de telefone, e-mail, etc., seguidas de recepção, hospedagem, alimentação e entretenimento. Fala da hospitalidade enquanto tempo e espaço, apontando em seus estudos as dimensões e implicações do conceito nas relações humanas, com os apontamentos feitos por ele, é possível olhar sob a ótica da dimensão humana, pública, comercial e virtual.

Já Gotman (2009) explora a questão de inserção do outro, ao encontro da construção coletiva do social ao apontar “[...] que as relações não são imediatas e os conflitos, mediatizados, não opõem diretamente os protagonistas, fazendo intervir um terceiro abstrato – espécie de “contrato” - que serve ao mesmo tempo como regulador, mas também como escapatória” (GOTMAN, 2009, p. 6), é sob essa perspectiva que o estudo traz à discussão novas possibilidades de relacionar a hospitalidade e a educação embasando a relação humana.

Nodar (2011), ao relacionar Camargo e Gotman, aponta para a hospitalidade como uma arte e, desta forma, destaca sua possibilidade de ser ensinada genuinamente e desde muito cedo. Dessa forma Nodar traz a hospitalidade para dentro da escola e a aponta como meio para mediar conflitos vivenciados dentro dela.

A hospitalidade pode ser compreendida como um movimento circular presente nas relações, denominado por Caillé (2002) como dádiva. Como proposta de vínculos, a dádiva está presente em todas as culturas, em todas as formas de sociabilidade, de alianças e de relações através da

circularidade do dar, receber e retribuir sendo alicerce da sociabilidade, podendo, dessa forma, ser definida como “[...] o movimento que, tendo como objetivo a aliança ou criação subordina os interesses instrumentais aos não instrumentais [...]” (CAILLÉ, 2002, p. 194).

Desse modo a dádiva que sustenta o vínculo das relações humanas não é desinteressada, ela se dá como alicerce de sustentação desses vínculos sociais como, por exemplo, os vínculos de amizade, de solidariedade, de aliança, etc. A figura abaixo ilustra uma reflexão acerca da circularidade da dádiva no contexto estudado:

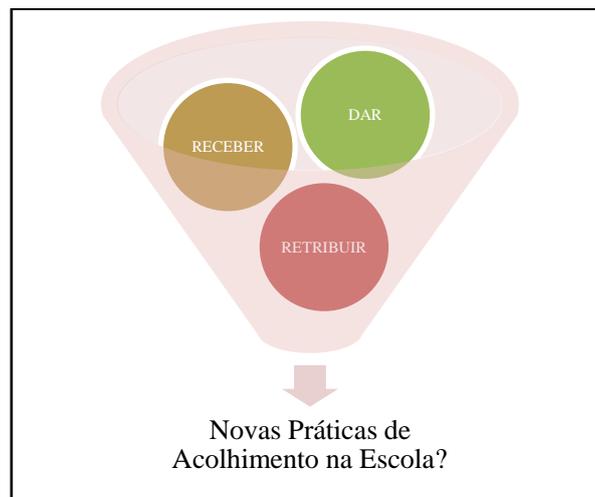


Figura 2 - Circularidade proposta por Caillé (2002).
Fonte: Adaptado pela autora, 2013.

O que se pretende nesse estudo, associando a questão anteriormente proposta, é compreender as necessidades singulares demandadas nas práticas das relações estabelecidas dentro do espaço escolar, ao mesmo tempo em que se verifica se há existência da circularidade da dádiva e como ela se estabelece, estudando ainda a hospitalidade na prática de acolhimento entre os *stakeholders* envolvidos. Portanto, é preciso compreender melhor a educação que será o pano de fundo desse estudo, para isso uma releitura de seus acontecimentos e dados marcantes serão abordados no próximo subtítulo.

1.2 - EDUCAÇÃO

Como processo de conhecimento, formação política, manifestação ética, procura da boniteza, capacitação científica e técnica, a educação é prática indispensável aos seres humanos e deles específica na História como movimento, como luta. A História como possibilidade não prescinde da controvérsia, dos conflitos que, em si mesmos, já engendrariam a necessidade da educação. (FREIRE, 2001, p. 10)

As demandas relacionadas à educação e política na sociedade brasileira intrinsecamente ligadas estão “[...] importa levar em conta que a forma como se comportou e se tem comportado o Estado brasileiro, em relação aos problemas educacionais, está vinculado profundamente à estrutura do poder político [...]” (ROMANELLI 2010, p. 74), segundo a autora, todavia as condições de educação se relacionam com as condições de políticas públicas no país.

Dessa forma, estudar as demandas relacionadas entre educação brasileira e seu contexto é uma forma de perceber a dinâmica das mudanças nas relações que se entrelaçam com acontecimentos econômicos, políticos, sociais, culturais e pessoais. Esses acontecimentos são, ao mesmo tempo, coletivos e estão relacionados com os fatos marcantes ocorridos na vida de um povo.

A educação abordada nesse trabalho foca o ensino municipal de São Paulo. Ao se buscar retratar um pouco da educação municipal paulistana buscou-se por acervos que pudessem contribuir e lhe compor. Foram encontradas no Acervo Histórico do Memorial do Ensino Municipal algumas imagens de móveis e objetos que podem trazer a conotação que aqui se busca: a permanência e as mudanças que se estabeleceram nas relações humanas dentro desse espaço, essas imagens retratam as mudanças e permanências nas mobílias, nos vestuários e até mesmo nos acessórios utilizados dentro das escolas.

É possível se perceber que persistem alguns padrões como manter os alunos ou os pais – sempre enfileirados e a pessoa que vai passar a mensagem ou ministrar a aula à frente, mantendo certa distância do público, o que conota certa ideia de ordem. Em contraponto, durante as observações participantes fica clara a preocupação da equipe docente em estreitar as relações com a comunidade escolar tanto quanto trabalhar e estimular o trabalho coletivo entre os alunos e entre os funcionários da escola; há preocupação em ouvir todos os envolvidos no trabalho, onde existe a ideia de se propor trabalhos coletivos. O que também foi apontado por Souza¹³ durante entrevista:

[...] e para quebrar um pouco disso temos uma proposta de parceria, as parcerias são propostas para pares entre o ano letivo ou entre disciplinas, nessa proposta fica possível exercitar a ideia de que a minha parte contribui para um tudo, diminui parte do individualismo, quando se está em parceria é preciso ver que uma parte vai constituir com parte do trabalho do outro.

Dessa forma são propostos trabalhos em parcerias entre os profissionais, entre os professores que trocam de sala ou turma semanalmente (uma vez por semana) e entre os estudantes que se sentam em duplas diariamente, claro que a organização da sala pode ser mudada para grupos com outros números e em determinados momentos, como por exemplo, durante algumas avaliações, eles se sentam individualmente, mas a construção dos projetos é coletiva, a organização das propostas é coletiva, as tomadas de decisões são feitas depois de escutas de profissionais de diferentes setores [...] (SOUZA, 2013).

¹³Souza: Sr. Marivaldo dos Santos Souza, diretor da Emef Professor Florestan Fernandes.

Ao se analisar as imagens a seguir é possível constatar que a primeira figura representa uma sala de aula dos anos 50/60, ela traz objetos pessoais de alunos e professores que escreveram a história educacional paulistana. É possível perceber a postura imposta pelas carteiras perfiladas, pela imponência imposta pela mesa, dentre outras possíveis conotações que pode se ter nesse contexto e que de certa forma, retratam uma época, um estilo de ser e de se relacionar dentro desse espaço; o espaço escolar:



Figura 3- Retrato da Escola Municipal Paulistana.

Fonte: Acervo Histórico do Memorial do Ensino Municipal (disponível em <http://portalsme.prefeitura.sp.gov.br/Projetos/memorial/Default.aspx>. acesso: 20/01/2013).

A próxima imagem retrata as atuais formas de comunicação e aprendizagem demandas por alguns dos *stakeholders* inseridos na escola, a unidade retratada é a EMEF Professor Florestan Fernandes:



Figura 4- Atuais demandas encontradas nas Escolas Municipais.

Fonte: Blog dos estudantes da EMEF Professor Florestan Fernandes (disponível em: <<http://emefflorestan.blogspot.com.br/2010/03/reporteres-por-um-dia.html> >), acesso em 20/01/2013.

É possível notar que a dinâmica muda, a disposição da mobília é outra: os móveis no Laboratório de informática não convidam a apenas um perfilhamento, a comunidade tem uma adequação, pensada em melhor acomodá-la dentro da escola. Os carimbos não estão presentes na segunda imagem, ou ao menos não se destacam em relação às pessoas. Percebe-se que na primeira imagem não tem destaque para a presença humana e o espaço parece comportar um número menor - quando comparado com a segunda imagem onde tem muitas pessoas retratadas, possivelmente por uma facilidade ao acesso à escola.

Contudo, o perfilhamento permanece, o professor ou locutor, tem espaço ao centro e à frente de uma determinada plateia, pois todos estão voltados para uma mesma direção, há uma permanência que se perpetua pela história e que permite a escola manter-se com tradições que resistem a inúmeras mudanças, contextos, avanços sociais e tecnológicos.

Embora exista a permanência de mecanismos e comportamentos, como já citados anteriormente, resistindo por décadas, o que vai ao encontro de alguns dos apontamentos feitos por Souza, também há percepção da necessidade mudar, como se verificar em recortes, documentados e adquiridos durante a pesquisa e apresentados a seguir:

Existem professores que ainda querem trabalhar de forma individual, que querem colocar ordens muitas vezes repressoras em cima dos estudantes, usam de uma psicologia negativa como situações de promessas de coisa ou recompensas para convencer ou atender ao que o professor quer e não se alinham, coisas que já não são aceitas na nossa escola, como por exemplo, a ideia de punição. (SOUZA, 2013)

Durante as entrevistas, as observações participantes e realizações de grupos focais se percebe, sinalizações quanto a existência de necessidade em atender mudanças, novas formas de se aprender e ensinar, como cita Campos¹⁴ (2013):

A escola tem movimento vida e o resultado vai refletir na aprendizagem do aluno é preciso ter foco, manter metas, nós traçamos projetos baseados nos resultados anteriores e buscamos melhorias para nossos alunos [...]. Uma boa escola é quando todos abraçam uma mesma meta, quando todos se juntam numa mesma direção respeitando-se as diferenças, mas com entendimento do que se quer [...] (CAMPOS, 2013).

Nesse contexto, com algumas visíveis reestruturações, estudar as demandas relacionadas entre educação brasileira e relacionamento humano dentro do espaço escolar é uma forma de procurar compreender a dinâmica dessas mudanças. Relacionando fatos que se entrelaçam com acontecimentos econômicos, políticos, sociais, culturais, pessoais e ao mesmo tempo coletivos com fatos marcantes ocorridos na vida de um povo. Essas demandas se evidenciam na fala dos Professores¹⁵ (2013):

[...] um ponto de partida seria resgatar essa condição de respeito, de valor para estabelecer confiança. Para o grupo ouvir todas as ideias e opinar é preciso ter confiança, é muitas vezes o que falta. Para a própria sociedade acreditar na instituição e a instituição acreditar em seus profissionais é preciso ter confiança e isso é muito desgastado na educação. É preciso resgatar esse sentimento, é preciso confiar na formação, no preparo das pessoas. (PROFESSORES, 2013)

Relacionando as mudanças com o processo pelo qual passou o ensino Municipal é possível se encontrar orientações que promoveram a formação e a orientação de gestores e professores, dentre elas: cursos, palestras e assessorias. Para sustentar tais propostas e orientar as práticas foram estabelecidos princípios básicos que norteiam as Orientações Curriculares de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio em todas as áreas, bem como referenciais de avaliações Referenciais Curriculares.

Como aponta Souza, a educação contemporânea precisa atender as demandas apontadas pelos públicos atendidos:

[...] o estudante precisa dizer o que e como aprendeu para seus pares, veem as apresentações de outros estudantes, através de exposições, visitas monitoradas, confecções de jornais, murais, painéis...
Para nós uma escola tem movimento, barulho, aulas com movimentos e diferentes momentos de aprendizagens, sem ficar três ou quatro horas sentados em uma

¹⁴ Campos: Sra. Luciene Barros Vaz de Campos, coordenadora geral do Cieja Santo Amaro.

¹⁵ Professores: Professores da Emef Professor Florestan Fernandes, com o grupo foi realizada a técnica de grupo focal, alguns participantes registraram em termos de consentimento de uso de imagem e som a opção de sigilo quanto ao uso de nome, por este motivo seus nomes serão preservados durante o trabalho.

cadeira dura, trancafiados, enclausurados, porque sabemos que ele até pode suportar, responder o que o professor quer, mas aprender... Para aprender ele precisa se mexer experimentar, ter aula dentro e fora da sala de aula, ter diferentes estímulos, dizes o que aprendeu aos colegas e demais professores. Então não adianta o professor entrar na sala no mês de fevereiro, dar um conceito no mês de julho e considerar que cumpriu com a parte dele.

Primeiramente explicamos e tentamos fazer entender o projeto, as propostas e aí muita gente não vai gostar porque dá trabalho! Vai dar trabalho, mas vai constituir em realizações efetivas e o grande lance é que fazendo da forma que propomos ou particular e individualmente se vai gastar a mesma energia, o mesmo tempo. (SOUZA, 2013).

Dentre as mudanças ocorridas está a ampliação de um ano no Ensino Fundamental. A partir do ano de 2009, iniciou-se o Ensino Fundamental de nove anos na cidade de São Paulo, com orientações específicas, sua implementação ocorreu a partir de 2010. As escolas da Rede Municipal de Ensino de São Paulo trabalham, desde 2008, com as orientações curriculares, que são as expectativas do que os alunos precisam aprender a cada ano da educação infantil e do ensino fundamental. É a primeira vez que a cidade de São Paulo tem um currículo com conteúdos a serem ensinados em todas as séries e escolas municipais.

As orientações curriculares foram elaboradas durante o ano de 2007 com base nas experiências dos professores da rede. O documento aborda todas as áreas do conhecimento, da educação infantil ao último ano do ensino fundamental, incluindo a EJA¹⁶. São contemplados tanto conteúdos conceituais como os procedimentos necessários aos alunos para progredir em seu aprendizado.

Tais acontecimentos ocorreram simultaneamente com desafios enfrentados e percebidos dentro das salas de aula, a “paradoxal” relação escolar como cita Macedo (2005), acompanha também as transformações do Ensino Municipal assim como as relações sociais e será aqui estudada, segundo o autor:

Hoje, mais do que nunca, os relacionamentos tornaram-se uma questão fundamental, seja a relação entre crianças, professores e alunos, professores, diretores, coordenadores pedagógicos e outras figuras institucionais, ou a relação entre escola e família, escola e comunidade [...] Esse tipo de relacionamento, porém, provoca uma questão importante que é a questão das diferenças, ou seja, como conviver com diferentes pontos de vista ou referências... (MACEDO, 2005, p. 127)

No contexto escolar, portanto, as relações se confrontam com diversos fatores, dentre eles surge a questão disciplinar e a geração de conflitos. Ao apresentar a dinâmica da construção dos

¹⁶ EJA: Educação de Jovens e Adultos, contemplado no CIEJA.

fatores geradores de indisciplina e violência na escola, Pereira (2011) – apresenta reflexões sobre as relações que ocorrem entre diferentes grupos culturais, a autora problematiza a violência simbólica e aponta a repercussão que é dada na coletividade.

Para Bourdieu (1997) que conceitua violência simbólica e a define como legitimadora de dominação posta e praticada através de estilos sociais, a explicação da complexidade das relações humanas se dá por ela, centra-se em padrões sociais historicamente constituídos e reproduzidos dentro da escola.

Uma herança da educação jesuíta, utilizada na década de 60 para disciplinar os educandos estão os objetos físicos de castigos usados como medida corretiva na educação brasileira até a década de 70. Nesse período o poder estava totalmente centrado na figura do professor e do adulto, campanhas pelo fim da violência infantil, mudanças nas formas de relacionamentos sociais e movimentos na área educacional resultaram em transformações nas relações que se estabeleciam para as questões disciplinares no interior do espaço escolar.

Assim na década de 80 o uso de castigos físicos passou a ser considerado crime, contudo na história da educação brasileira há registros desse percurso e, de acordo com as entrevistas realizadas, existem vestígios de tais práticas, de acordo com Souza (2013):

Se brincar 99% das escolas mantém a tradição jesuítica da escola que começou nesse país através da Companhia de Jesus, essa escola que durou duzentos e dez anos e dignificou um tempo de aprendizagem que é o conceito de uma escola terceirizada porque os jesuítas vêm a mando do rei de Portugal fazer educação para alguns e domesticar outros.

Para Foucault (2004) a disciplina fabrica corpos submissos, exercitados, corpos dóceis, nessa perspectiva a retirada das punições e castigos para a pedagogia e para as concepções de novas relações de poder que podia ser considerado um mérito também podia significar a falta de produtividade e até mesmo de diminuição de forças.

Segundo o autor a disciplina está presente em todas as instituições organizadas pelo homem “Devemos ainda nos admirar que a prisão se pareça com as fábricas, com as escolas, com os quartéis, com os hospitais, e todos se pareçam com as prisões?” (FOUCAULT, 2004, p. 187), dessa forma o autor destaca o que chama de “disciplina infinita”: emoldurada em todas as instituições humanas, em todos os tempos e lugares, com padrões pré-determinados de comportamentos aceitáveis e não aceitáveis cabíveis e não cabíveis. Limitando-se a função essencial já apontada anteriormente da questão disciplinar enquanto atenuante de conflitos maiores e neutralizantes de agitações:

Em suma, substituir um poder que se manifesta pelo brilho dos que o exercem, por um poder que objetiva insidiosamente aquela aos quais e aplicado; formar um saber a respeito destes, mais que patentear os sinais faustosos da soberania. Em uma palavra, as disciplinas são o conjunto das minúsculas invenções técnicas que permitiram fazer crescer a extensão útil das multiplicidades fazendo diminuir os inconvenientes do poder que, justamente para torna-las uteis, deve regê-las. Uma multiplicidade seja uma oficina ou uma nação, um exército ou uma escola, atinge o limiar da disciplina quando a relação de uma para com a outra se torna favorável. (FOUCAULT, 2004, p. 80 - 81).

Nessa perspectiva, a disciplina adquire a função de manter a ordem, de favorecer uma relação saudável entre as pessoas dentro de um determinado espaço e teria uma função no espaço escolar.

Segundo Althusser (1988) existe diferentes aparelhos ideológicos do Estado, estes exercem a função de organizar, controlar e reproduzir a ordem reprodutora administrativa do Estado, dentre outros aparelhos estão:

- Os diferentes sistemas de igrejas;
- Os sistemas de escolas públicas e privadas;
- As famílias;
- O sistema jurídico;
- O sistema político;
- Os sistemas sindicais;
- Os sistemas de informações: imprensa, rádio, televisão, etc.;
- A produção cultural.

Para o referido autor a escola tem o poder de modelar desde a primeira infância, em parceria com a família e usando dos mecanismos ideológicos do Estado, os corpos e as mentes para conviver em dada sociedade, reprimindo desejos, direcionando mentes, desejos e produções:

Por eso creemos tener buenas razones para pensar que detrás del funcionamiento de su aparato ideológico de Estado político, que ocupaba el primer plano, lo que la burguesía pone en marcha como aparato ideológico de Estado nº. 1, y por lo tanto dominante, es el aparato escolar que reemplazó en sus funciones al antiguo aparato ideológico de Estado dominante, es decir, la Iglesia. Se podría agregar: la pareja Escuela-Familia ha reemplazado a la pareja Iglesia-Familia.

¿Por qué el aparato escolar es realmente el aparato ideológico de Estado dominante en las formaciones sociales capitalistas y cómo funciona?

Por ahora nos limitaremos a decir que:

[...]

4) No obstante, un aparato ideológico de Estado cumple muy bien el rol dominante deese concierto, aunque no se presten oídos a su música: ¡tan silenciosa es! Se trata de la Escuela. Toma a su cargo a los niños de todas las clases sociales desde el jardín de infantes, y desde el jardín de infantes les inculca -con nuevos y viejos métodos, durante muchos años, precisamente aquellos en los que el niño, atrapado entre el aparato de Estado-familia y el aparato de Estado-escuela, es más vulnerable- "habilidades" recubiertas por la ideología dominante (el idioma, el cálculo, la historia natural, las ciencias, la literatura) o, más directamente, la ideología dominante en estado puro (moral, instrucción cívica, filosofía). (ALTHUSSER, 1988, p. 18- 19)¹⁷

Em contrapartida, para Carlson e Apple (2003) o desenvolvimento cultural corresponde aos acordos sociais estabelecidos, às histórias diferentes, mas não menos verdadeiras percebidas democrática e individualmente pelas pessoas com diferentes pontos de vista. Segundo os autores “[...] é um tempo de quebrar silêncios, cruzar fronteiras e rever o modo pelos quais nossas instituições estão sendo organizadas e os interesses e propósitos aos quais elas servem [...]” (CARLSON E APPLE, 2003, p. 11).

A questão disciplinar se faz presente seja por intermédio do uso do poder exercido sobre outra pessoa ou por intermédio do diálogo. Contudo, havendo defensores e opositores ao uso de castigos físicos, ele torna-se abolido e condenável, dessa forma, com as mudanças ocorridas na sociedade as relações no interior da escola também começaram a mudar e novas reflexões sobre intervenções pedagógicas e psicopedagógicas interviram na forma de relacionamento adulto-criança e o que, até então, era aceito passou a ser condenável.

No final do séc. XIX novos conceitos modificaram “o poder” no interior da escola: a educação não se centrava em uma figura, ela começa a vislumbrar a gestão democrática, Alarcão

¹⁷ Por que acreditamos que temos boas razões para acreditar que por trás do desempenho dos aparelhos ideológicos do Estado político, ocupando o primeiro plano, o que a burguesia coloca em marcha e portanto dominantes, são as unidades de ensino que substituindo em suas funções o velho aparelho ideológico de Estado chave, isto é, a Igreja. Poderia lhe ser adicionado um par: Escola-Família substituiu o casal de Igreja-Família. Por que o aparelho Escolar é realmente o aparelho ideológico de Estado dominante nas formações sociais capitalistas e como funcionam?

[...]

(4) No entanto, um aparelho ideológico de Estado cumpre muito bem o papel dominante desse concerto, embora ouvidos não são fornecidos para sua música: ele é tão quieto! Éssa é a função da Escola: Cuidar de crianças de todas as classes sociais desde o jardim de infância, e desde o jardim de infância instila, com métodos novos e velhos, durante muitos anos, precisamente aqueles em que a criança, preso entre o aparelho de Estado- Família e aparelhos de Estado-Escola, é mais vulnerável - revestido de "competências" a ideologia dominante (linguagem, cálculo, história natural, ciência, literatura) ou, mais diretamente, a ideologia dominante em sua forma mais pura (instrução moral, cívica, filosofia). – Tradução da autora

(2010) define esse movimento ao explicitar a função da escola enquanto colaboradora para a construção da sociedade em que vive de modo reflexivo, de modo que a escola não se vire de costas para a sociedade e também não permita que a sociedade lhe vire as costas.

Por intermédio das definições apontadas por Baptista (2008), a hospitalidade enquanto integradora da vida coletiva à individual e repleta de significados e significantes para os atores envolvidos, que modelam e caracterizam ao se subliminar, relaciona-se com a função definida à educação dada por Bourdieu (1989) que lhe atribui o exercício de um poder simbólico. Tal simbologia de poder exercida sobre as pessoas e assim interpretada pode influenciar de forma determinante ou não, na formação e modulação desse mesmo inconsciente citado por Baptista (2008) tanto quanto interferir no que define Bueno (2003) como imaginário coletivo e individual sendo aquele que se constitui no convívio do meio social.

Em meio às discussões teóricas e filosóficas acerca do assunto surge a escola moderna que de acordo com as propostas teóricas, diferenciava opondo-se ao método tradicional que se centrava na figura do professor. Para tanto conta com as contribuições vindas de diferentes ciências, sobretudo da psicologia; a pedagogia, centrando-se no aluno, tem nesse momento a proposta de tornar o convívio escolar mais dinâmico e prazeroso e os estudos realizados trazem novos conhecimentos sobre a psicologia infantil para a área. Nesse contexto a disciplina entra em confronto com as novas formas de relacionamento estabelecida no convívio social.

Dessa forma ao “disciplinar” uma pessoa, o praticante do ato disciplinar (poderia ser professor ou não) deveria destacar a conduta errada e orientá-lo a se corrigir, destacando o comportamento e não a pessoa em si, sem lhe coagir, humilhar ou constranger. Ou seja, a sociedade passou a negar e advertir a conduta até então aceita inquestionavelmente para se tornar politicamente correta.

Novas reflexões sobre disciplina e valores ensinados e aprendidos na escola começaram a se fazer frequentes: discutia-se nos mais diversos grupos de formação e capacitação de professores (no final do séc. XX e início do séc. XXI) a possibilidade de se manter a disciplina em sala de aula através do trabalho dialógico acerca de valores e preceitos, buscando-se inculcar tais ideias na educação básica.

Consenso nesse momento da pedagogia era que escolas, turmas ou aulas com alunos indisciplinados denotavam, de modo geral, falta de atuação da equipe gestora (em caso de escola), falta de atuação, postura e/ou planejamento do professor que não consegue elaborar aulas atrativas ou não tem boa didática, em caso de análise à um determinado grupo ou turma.

Dessa forma, ser bom professor em tal contexto significava ter alunos disciplinados sem uso de objetos promotores de castigos físicos; sem uso de palavras ou provocações de situações vexatórias ou constrangedoras.

A existência de indisciplina demonstrava falhas na atuação do professor seja por não preparar aulas interessantes e agradáveis para seus alunos, por não conseguir reuni-los em classes homogêneas ou por não perceber as necessidades dos alunos e atendê-las. O bom professor, estudioso e dedicado, fazendo uso dos conhecimentos, proporcionados, principalmente pela ciência da psicologia, teria alunos disciplinados e interessados na tarefa educativa.

Traços de tais conceitos são apontados na pesquisa de campo realizada, de acordo com o que aponta Jorge¹⁸ a prática docente e dos demais funcionários envolvidos no contexto escolar implica no resultado obtido:

Conviver junto é uma prática interessante para todos os espaços, podemos melhorar a convivência social; viver em harmonia pode acontecer em muitos lugares, pode acontecer aqui, em um clube, em uma igreja, pode acontecer enfim em diversos lugares, mas quando se fala em conviver dentro do espaço escolar é se pensar em um ideal de sociedade, na sociedade que se quer. (Jorge, 2013)

No entanto, no que se refere à relações humanas, novos conceitos são agregados, advindos de outras áreas, consideram o indivíduo enquanto parte de um grupo. Pichon-Rivière (2000) analisa as relações vivenciadas no grupo sob duas vertentes: a vertical e a horizontal, segundo ele:

O vertical, relacionado com o histórico, o individual de cada sujeito que lhe permite a assunção de determinados papéis adjudicados pelos demais integrantes do grupo; o horizontal é compartilhado pelo grupo, o denominador comum que os unifica. [...] O vertical do sujeito e o horizontal do grupo articulam-se no papel. A dialética indivíduo-grupo, verticalidade-horizontalidade, torna-se compreensível através do conceito de porta-voz, veículo – através de uma problemática pessoal – de uma quantidade emergente que afeta toda a estrutura grupal e que, como sinal, nos remete às relações infra-estruturais, implícitas, nas quais estão comprometidos todos os integrantes do grupo. (PICHON-RIVIÈRE, 2000, p. 218-219)

De acordo com estudos que passaram a fundamentar as relações interpessoais e fundamentar a psicologia social, com reflexos também na pedagogia, a dialética entre o indivíduo e o grupo passa a ser vista e interpretada pelo campo operacional e seu uso em sala de aula começa a ser discutido.

Porém como define Ghiraldelli a educação brasileira deve “[...] fundada no espírito de liberdade e no respeito da pessoa humana, procurar por todas as formas criar na escola as condições de uma disciplina consciente [...]” (GHIRALDELLI, 2008, p.266).

¹⁸ Jorge: Sra. Lara da Silva Souza Figueiredo Jorge, diretora do CEU CEI Cidade Dutra.

As mudanças no espaço escolar demandam novos desafios a serem enfrentados na contemporaneidade, os avanços da tecnologia e as rápidas trocas de informações acrescidos das atuais estruturas familiares, proporcionam mais discussões e cria-se em 1990 o ECA¹⁹, na Lei nº 8.069 direitos são preservados aos pequenos cidadãos brasileiros, o que implica em mudanças em algumas práticas dentro da escola, tais como exposição da criança e *bullying*²⁰, o que torna-se tema central em discussões nas escolas e na sociedade.

Contudo aqui se pretende direcionar o olhar para uma classe específica: o que Prahalad (2005) define como Base da Pirâmide (B.P.), no próximo subcapítulo é esse direcionamento que seguirá o presente estudo com a pretensão de organizar os ideais sociais e políticos arraigados à educação e até aqui explanados.

1.3 - A BASE DA PIRÂMIDE

A Base da Pirâmide - surge da ideia, apresentada por Prahalad (2005), de uma sociedade organizada segundo a forma geométrica: com uma grande parcela da população formando a base, esta seria detentora da minoria de bens de consumo e em um estreitamento forma-se o topo da pirâmide com uma menor parcela da população detentora da maioria dos bens e do consumo de toda sociedade. Como ilustra a figura abaixo:

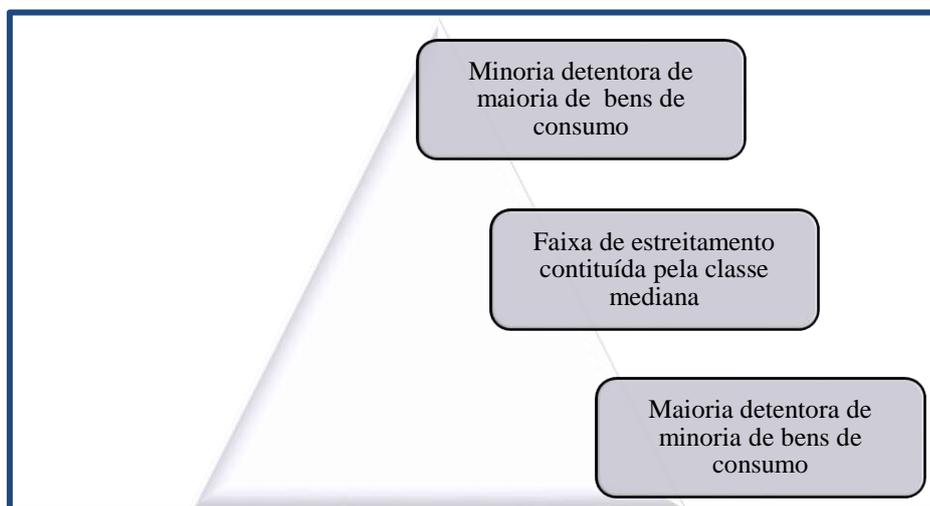


Figura 5- Releitura do estudo feito por Prahalad (2005).

Fonte: Adaptado pela autora, 2013.

¹⁹ Estatuto da Criança e do Adolescente.

²⁰ *Bullying*: termo de origem inglesa para determinar valentão ou brigão é adotado para designar situações que caracterizam agressões intencionais físicas ou verbais repetitivas realizadas por uma ou mais pessoas contra um aluno e tais assuntos

Segundo o autor que fundamenta esse conceito, a mudança nessa lógica geraria riqueza e lucros a todos os envolvidos nessa sociedade e traria como consequência mudança na figura proposta. A pirâmide seria substituída por um losango, dessa forma, a distribuição de riqueza e bens ficariam concentrados em uma maior parcela da população. No centro do losango, na maior parte da figura geométrica ficaria a maioria da população, com certa igualdade de acesso a bens de consumo e de distribuição das riquezas.

Ilustrada na figura a seguir:

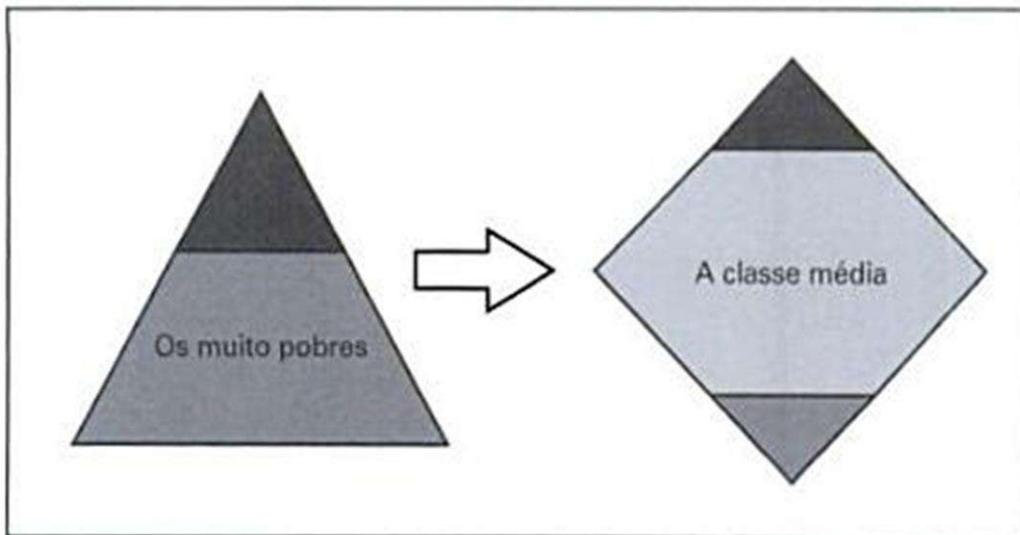


Figura 6- Mudança após as transformações na lógica dominante Prahalad (2005).
Fonte: Prahalad (2005, p. 110).

Para atingir as mudanças, na lógica dominante, propostas por Prahalad, as contribuições do universo do empreendedorismo passam pela educação. De acordo com os estudos apresentados sobre o potencial da BP²¹ é necessária educação como um pré-requisito para o desenvolvimento porque os indivíduos ali inseridos precisam resgatar a autoestima “[...] não apenas vendo-se com o poder de compras já de a lhes assegurado, mas acima de tudo, ciente da sua inserção neste espaço social” (Prahalad, 2005, p. 68 e 309).

Uma vez que de acordo com os estudos já realizados, a manutenção da pirâmide econômica e das relações de consumo não promoveram, até o momento, a redução da pobreza nem o desenvolvimento econômico, seria então, preciso maiores investimentos que favorecessem conquistas aos pobres, pois isso pode como afirma o autor, interferir e mudar o cenário atual. Ao se verem como protagonistas os integrantes da base da pirâmide estariam com condições de se libertar

²¹ BP: Base da Pirâmide.

do uso de recursos já historicamente constituídos, como por exemplo, o uso de programas governamentais, o que fundamenta o movimento de alavanca de mercado e conseqüentemente da sociedade como um todo.

Ainda de acordo com o autor, deixar de ver o pobre como não consumidor de bens e de produtos e, passar a tê-los como grandes empreendedores “demonstra-se tão complexa quanto é para o pobre abandonar facilmente uma prestação de serviços como subsídios governamentais” (PRAHALAD, 2005, p.20). Contudo é a chave de seus estudos colocar o pobre em posição de consumidor e lhe dá condição de mudar a lógica presente na sociedade. Dessa forma é preciso enxergar a BP como uma alavanca capaz de impulsionar a sociedade.

Pautando-se em reflexões e dialogando sobre mudanças, Perrenoud e Thurler (2010) abordam em seus estudos um pouco da dinâmica encontrada no universo escolar e, a partir daí pode se pensar no quanto tais mudanças se confrontam com as diversidades existentes na realidade vivenciada, segundo os autores:

Por isso, ainda que frisemos o vínculo entre a política e as finalidades da educação, por um lado, e o papel e as competências dos professores, por outro, não nos parece útil ampliar a lista de uma escola ideal até chegar a um *man's land*, onde a liberdade de expressão equivalha à ausência de poder. O que será colocado em prática depende da luta política e dos recursos econômicos. Mesmo no caso de nos dirigirmos a uma sociedade planetária dominada por algumas potências, as finalidades da educação continuam sendo uma questão nacional. O pensamento e as ideias podem atravessar fronteiras, mas os brasileiros é que definirão as finalidades da escola no Brasil [...]. A questão é saber se farão de forma democrática ou se a educação continuará sendo, como na maioria dos países, um instrumento de reprodução das desigualdades e de sujeição das massas ao pensamento dominante. (PERRENOUD e THURLER, 2010, p.13)

Dessa forma é possível relacionar à educação o papel de capacitadora e facilitadora desse processo de transformação social na medida em que se relaciona a ideia de transformação a um movimento intelectual de interação de aprendizagem de saberes.

Ao conjunto das variáveis aqui presentes e ao se relacionar a construção intelectual feita também na escola como propulsora de mudanças sociais no mundo, se evidencia que as mudanças necessárias extrapolam a seara do libertar-se de uma lógica dominante, esbarra em formação ética, política, moral, social e também profissional.

Dentre os profissionais envolvidos, estão os professores, a eles cabe não apenas a tarefa de transmissores de conhecimentos, mas segundo Lima (2005), acima de tudo, de estudiosos e reescritores de suas histórias pessoais, dessa forma a autora aponta para as questões pessoais como

importantes nas relações humanas estabelecidas na escola, dentro e fora dela, como percussoras do conteúdo didático não explícito. Aponta ainda para as questões pessoais como importantes nas relações humanas estabelecidas na escola, como originárias do conteúdo didático não explícito. “Pois, para que se haja aprendizagem é necessário também o estabelecimento de vínculos...” (LIMA, 2005, p.167).

Nesse sentido busca-se relacionar o que a escola e o potencial empreendedor da BP têm em comum com uma possível transformação social, tal qual aponta Freire (2000) a escola enquanto espaço de transformação social. A própria palavra transformação remete à ideia de algo contínuo e em movimento, em tal contextualização busca-se fazer uma analogia para com os estudos sobre empreendedorismo fundamentado por Prahalad (2005) e a partir desse momento se estabelece um diálogo em que a escola é percebida enquanto instituição e prestadora de serviços como espaço de transformação social.

“Ler o Mundo” é o que propõe Freire (2000), o autor defendia a escola como espaço de transformação social:

[...] porque mudar o mundo é tão difícil quanto possível. É a relação entre dificuldade e possibilidade de mudar o mundo que coloca a questão da importância do papel da consciência na história, a questão da decisão, da opção, a questão da ética, da educação e de seus limites. A educação tem sentido porque o mundo não é necessariamente isto ou aquilo, porque os seres humanos são tão projetos quanto podem ter projetos para o mundo. A educação tem sentido porque mulheres e homens aprenderam que é aprendendo que se faz e se refazem, porque mulheres e homens se puderam assumir como seres capazes de saber, de saber que sabem, de saber que não sabem. De saber melhor o que já sabem, de saber o que ainda melhor o que ainda sabem. A educação tem sentido porque, para serem, mulheres e homens precisam estar sendo. (FREIRE, 2000, p.20)

O que o autor propõe traz à escola uma característica empreendedora, porque o poder de mudança centra-se na relação de aperfeiçoar os processos de aprendizagens, a se desenvolver na relação com o outro. Dessa forma, dentro da escola torna-se possível a ampliação de saberes dos indivíduos ali inseridos e pode se alavancar avanços sociais, morais, intelectuais e culturais, o que proporcionaria inovações em diferentes contextos.

1.4 - HOSPITALIDADE E EDUCAÇÃO NA BASE DA PIRÂMIDE

Como conceitua Baptista (2008) o homem é acolhedor à medida que abre seu próprio espaço ao outro de forma receptiva e nessa abertura se estabelece uma troca de diferentes pessoas.

“Isto é, somos sempre um outro para o outro. É por isso que a relação entre seres humanos é tão significativa, constituindo a experiência de alteridade por excelência.” (BAPTISTA, 2008, p. 17).

A sociedade do século XXI elege a educação como um direito humano básico, condição indispensável à atualização de todos os outros direitos humanos devendo, como tal, constituir um vector fundamental das políticas [...]. Este desígnio explicaria, por si só, a importância do conhecimento gerado na relação de hospitalidade entre a área da educação e da solidariedade social. (BAPTISTA, 2008, p. 21)

O espaço escolar, nesse contexto, assume papel do não lugar, do não pertencimento, onde ocorre a hospitalidade enquanto espaço de inclusão ao outro. Podendo ser vista como empreendedora e transformadora na medida em que se percebe capaz de aperfeiçoar os processos de aprendizagens e dessa forma, ampliar os saberes dos indivíduos ali inseridos, contribuindo assim para o avanço social, moral, intelectual e cultural e ao mesmo tempo considerando a pobreza como um motivo para proporcionar inovações em todos os aspectos.

Essa ideia se fundamenta na reflexão sobre a escola brasileira feita por Fernandes que em entrevista disse “Um povo educado não aceitaria as condições de miséria e desemprego como as que temos [...]” (revista Nova Escola, 1991), para ele a educação transformadora se faz e se desfaz por si mesma dando condições de se libertar da opressão social.

Observa-se, porém que tal demanda social, cultural e econômica ainda persistem, resistindo ao tempo. A escola enquanto um espaço de inserção social ainda é um ideal tais necessidades ainda não mudaram.

Tais ideias e ideais como os apresentados por Fernandes, já na década de 90, ainda se configuram como verdadeiros e são facilmente percebidos na educação básica brasileira, sobretudo na educação básica inserida na Base da Pirâmide brasileira, quanto as questões de condições específicas aqui abordadas.

É dessa forma que Santos (2008) apontou o pobre enquanto atuante na sociedade brasileira:

O exame do papel atual dos pobres na produção do presente e do futuro exige, em primeiro lugar, distinguir entre pobreza e miséria. A miséria acaba por ser a privação total, como o aniquilamento, ou quase, da pessoa. A pobreza é uma situação de carência, mas também de luta, um estado vivo, de vida ativa, em que a tomada de consciência é possível. [...] Mas os pobres não se entregam. Eles descobrem a cada dia formas inéditas de trabalho e de luta. Assim, eles enfrentam e buscam remédio para suas dificuldades. Nessa condição de alerta permanente, não têm repouso intelectual. (SANTOS, 2008, p. 132)

O estudo apresentado por Prahalad apresenta como a escuta das vozes dos pobres pode trazer grandes respostas trazendo benefícios para todos os envolvidos. Segundo o autor:

Se pararmos de pensar nos pobres como vítimas ou como um fardo e começarmos a reconhecê-los como empreendedores incansáveis e criativos e consumidores conscientes de valor, um mundo totalmente novo de oportunidades se abrirá. Quatro bilhões de pobres podem ser a força motriz da próxima etapa global de prosperidade econômica (PRAHALAD, 2005, p.15).

Ao relacionar hospitalidade e educação na base da pirâmide o que se pretende é propor uma reflexão acerca do potencial do pobre, definida por Prahalad (2005) e Santos (2008): motivado a buscar mudanças e soluções com a ideia de uma educação transformadora e acolhedora, como acenada por Fernandes (1991), Freire (2001) e Baptista (2008) que apresentam uma educação instrucional ao mesmo tempo em que acolhedora. Uma ação humana que se dá em um espaço onde se exerce o direito humano básico à educação, com respeito às singularidades de todos e ao mesmo tempo construindo os alicerces da coletividade. Alicerces necessários à construção de novas práticas de cidadania em toda sociedade.

Assim, a sociedade pode ser transformada, alavancada “diminuindo-se as diferenças e desigualdades e promovendo gigantesca mudança em nosso atual quadro social” (PRAHALAD, 2005, p.110).

Segundo os estudos acerca do potencial da BP²² a educação é necessária para o crescimento dos indivíduos que nela se encontram. Porque “[...] a educação na BP exige investimentos significativos para educar os clientes sobre o uso apropriado e os benefícios de produtos específicos. Devido à deficiente infraestrutura de acesso ao cliente, a inovação no processo educacional é vital.” (Pralhad, 2005, p.50), o autor delega à educação papel vital não apenas de instrumentalização dos indivíduos integrantes de uma determinada classe social, mas acima de tudo lhe denota função de capacitadora de mudança social e o faz num contexto global.

Decroly (2008) defendeu a ideia de que crianças aprendem o mundo com base em uma visão do todo, concebia as relações dentro da escola como uma sociedade em miniatura, tendo assim a função de garantir a formação intelectual, física e moral sólidas para construir uma vida de cidadão. Dessa forma, é possível relacionar a educação vinculando-lhe o papel de capacitadora e facilitadora deste processo de transformação social na medida em que se relaciona a ideia de transformação a um movimento intelectual de interação e aprendizagem de saberes significativos, havendo trocas contínuas entre quem ensina e quem aprende.

²² BP: Base da Pirâmide, expressão utilizada por Prahalad (2005).

Considerando as potencialidades da escola, seu potencial de transformação e sua presença na base da pirâmide, é possível perceber e resignificá-la enquanto espaço de ensinantes e aprendentes capazes, com poderes sociais, morais, intelectuais e de transformação.

Segundo o que acredita Romanelli (2010) pode-se:

Tranquilamente afirmar que a organização da educação em determinada sociedade, é antes de tudo, um problema de ordem política. Essa afirmação decorre do fato de que a organização se faz através de legislação, e esta, votada pelo legislativo ou apenas decretada pelo executivo, depende sempre do poder real de quem a vota ou decreta e da representação própria desse poder e emanada das camadas sociais existentes. Enfim, a legislação é sempre o resultado da proposição dos interesses das classes representadas no poder (ROMANELLI, 2010, P. 195).

A partir da análise dos autores é possível se verificar a dimensão que compete à escola na sociedade em que está inserida e se percebe as influências dessa mesma sociedade em mudanças dentro deste espaço. No capítulo a seguir, busca-se compreender melhor as influências sofridas e exercidas pelas pessoas que nela se relacionam: os seus *stakeholders*.

CAPÍTULO 2 - *STAKEHOLDERS* E EDUCAÇÃO

Nesse capítulo o conceito *stakeholders* como define Freeman (1984), é abordado para designar qualquer indivíduo cujo suporte é essencial para a sobrevivência da empresa, originalmente, a lista como preconiza o autor, incluía acionistas, empregados, clientes, fornecedores, financiadores e sociedade. Nesse estudo busca-se abordar a educação à luz da teoria dos *stakeholders* e dessa forma o objetivo será compreender a relação interpessoal dos envolvidos na dinâmica do processo educacional.

Nessa visão, a prática pedagógica, bem como seus reflexos sobre os grupos envolvidos no processo educativo reproduzem-se de acordo com o momento histórico, social e de acordo com as políticas públicas adotadas.

2. 1 – *STAKEHOLDERS*

Na década de 60 surgiu o termo *stakeholders* em memorando interno do *Stanford Reaserch Institute (RSI International)* para designar acionista, de modo geral como grupo, o conceito evoluiu num contraponto à gestão vigente que até então centrava a administração das empresas, muitas vezes familiares, na satisfação dos fornecedores e dos clientes, enquanto satisfatórias para o sucesso ou insucesso.

Posteriormente conceituando e organizando o tema que se encontrava espalhado, surge uma designação própria, com mapeamento dos envolvidos na estrutura e apresentada no meio acadêmico por Freeman (1984), que fundamenta esse estudo e adota o conceito apresentado na gestão empresarial para designar qualquer indivíduo ou grupo cujo suporte é essencial para a sobrevivência da empresa, originalmente, a lista de *stakeholders* incluía acionistas, empregados, clientes, fornecedores, financiadores e sociedade.

Desde 1984 com a obra: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Freeman define *stakeholders* como grupos que podem afetar ou serem afetados pelo desenvolvimento das atividades de uma organização.

Segundo Koga (2011, p. 28) “[...] a ideia de que as corporações lidam com *stakeholders* na sua gestão se tornou ponto comum na literatura de administração, tanto por acadêmicos quanto por gestores do mercado”. A mesma autora esclarece que a teoria dos *stakeholders* traz combinação entre as questões sociais, através disso o possível entendimento dos *stakeholders* com os valores da

empresa e as questões sociais nas quais eles se inserem, tornar-se-iam possível o desenvolvimento de boas estratégias.

Muitas são as variáveis para a gestão de um negócio, segundo Freeman (1984) a ideia básica é que o planejamento se preocupa com a configuração de recursos de uma organização em relação ao seu ambiente externo e procura planejar uma melhor resposta para as partes interessadas, considerando-os nas estratégias de negócios.

Em estudos anteriores a abordagem sobre a teoria dos *stakeholders* apresentava discussões sobre os interesses dos *stakeholders* para com as instituições e das instituições para com os *stakeholders*. A partir de tais questionamentos Coradini, Sabino e Costa (2010) apresentaram o estado da arte sobre a teoria na seguinte tabela:

Autor	Natureza do estudo
Stanford Research Institute - SRI (1960)	Gestores precisam entender e levar em conta as preocupações dos diferentes stakeholders, de modo a obter seu comprometimento.
Freedman; Reed (1983)	“Qualquer grupo ou indivíduo, identificável, que possa afetar a consecução dos objetivos de uma organização ou que é afetado pela consecução dos objetivos de uma organização”.
Freeman e Reed (1983)	Partes interessadas (stakeholders) afetam ou podem ser afetadas na consecução dos objetivos organizacionais.
Clarkson (1995)	Desempenho de uma organização traduzida por seus objetivos de negócio é mais bem desenvolvido quando se utiliza a perspectiva dos stakeholders.
Stoner e Freeman (1995)	Classificam os stakeholders dentro do ambiente de ação direta e indireta.
Donaldson e Preston (1995).	Eficácia da gestão dos stakeholders é positivamente correlacionada com as medidas convencionais de performance.
Donaldson e Preston (1995)	Dividiram em três abordagens: descritiva, instrumental e normativa.
Freeman e Liedtka (1997)	Comportamento de longo prazo dos stakeholders, que adquirem.
McGee (1998)	Avaliar o impacto dos diversos elementos do ambiente externo das organizações repercute cada vez mais em muitos líderes corporativos, quando o assunto é a performance organizacional.
Metcalfe (1998)	A abordagem dos stakeholders possui conceitos diferentes devido ao efeito da cultura local.
Hillman e Keim (2001)	A relação entre o valor do acionista, a administração dos stakeholders e o resultado da participação social.
Whittington (2002)	O principal objetivo da estratégia é tratar da possibilidade de resultados benéficos para a organização em relação a essas partes – seus

	stakeholders.
Sender; Fleck (2004)	A administração das relações com os stakeholders é essencial no longo prazo para o bom funcionamento das organizações.
Sharma e Henriques (2005)	Tipos de influência dos stakeholders afeta os tipos de práticas sustentáveis que aquelas empresas utilizam quando da definição.

Tabela 1 - Principais Autores. Fonte: Conradini, Sabino e Costa (2010, p. 4-5)

A importância dos *stakeholders* na influência da gestão se evidencia no estado da arte realizado pelos autores, o estudo aponta tanto para as interferências das relações humanas nos serviços e organizações quanto para as influências culturais que permeiam essas mesmas relações e podem interferir na gestão de serviços. Segundo os autores “este conceito parte da visão da empresa como uma entidade complexa, que vai além da preocupação com os seus acionistas, englobando o restante dos agentes associados, incluindo categoria que não se fixam unicamente nos empregados e nas entidades do poder público.” (CONRADINI, SABINO E COSTA 2010, p.2).

Portanto, a atuação na gestão dos *stakeholders* evidencia um foco estratégico entre a organização e seus *stakeholders*, possibilitando que se estabeleçam estratégias eficazes com tomadas de decisões que visem o sucesso da organização e de seus aliados, privilegiando assim a manutenção da relação com todos de maneira saudável e com ganhos mútuos.

A definição de um mapa dos *stakeholders* poderia ser o primeiro passo para o cumprimento da adoção de ferramentas que instrumentalizem a gestão estratégica da organização com definições claras e refletidas acerca das relações que se estabelecem ao redor do empreendimento, por meio do mapa, se teria condições de entender que papel desempenham os grupos definidos e que tipo de estratégia melhor se adaptaria aos interesses de cada *stakeholder*.

O mapa dos *stakeholders* apresentado por Freeman permite melhor entendimento das relações estabelecidas entre os grupos envolvidos em uma dada organização:

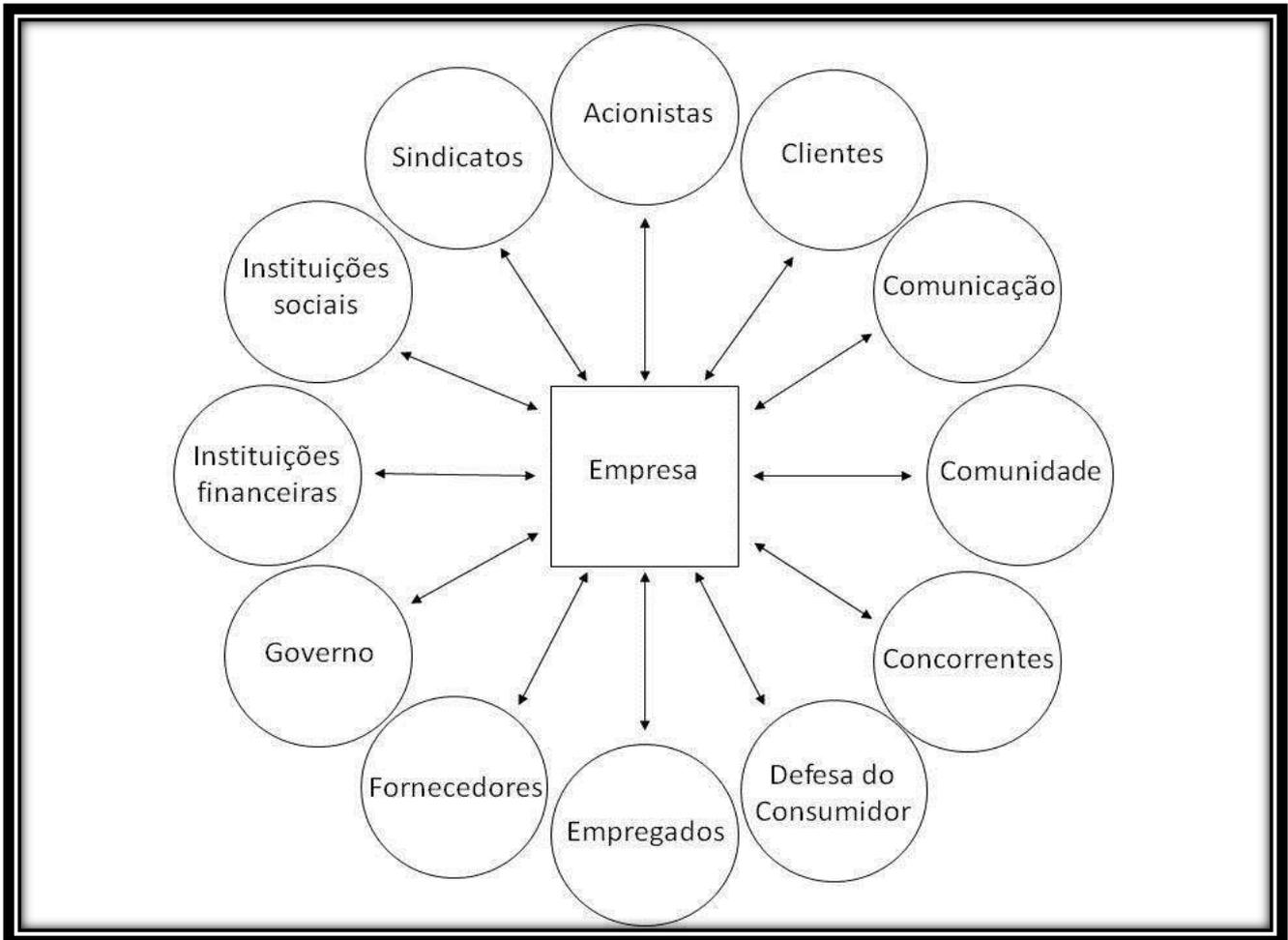


Figura 7 - Mapa de Stakeholders
 Fonte: Adaptado pelo autor.

Segundo Freeman:

A particular stakeholder may have "social" effects on the firm, by altering the position of the firm in society, changing the opinion of the public about the firm, or allowing or constraining what the firm is able to do with "society's permission." The firm may have social effects on a particular stakeholder as well by helping or constraining the stakeholder to engage in certain activities, or by giving the stakeholder a "cause" around which to rally. Assessments of the impact of products such as automobiles and telephones reveal that they have had a remarkable impact on the way that we communicate with each other, and the way that we think about our lives and careers. These social effects often translate into "political" effects on the firm. Stakeholder actions often involve the political process in order to achieve some social purpose. Conversely, the firm may have political effects on a stakeholder group by helping or hurting its chances of success in the political realm²³ [...] (FREEMAN, 1984, p. 93).

²³ "Um determinado *stakeholder* pode ter efeitos "sociais" sobre a empresa, alterando a posição da empresa na sociedade, mudando a opinião do público sobre ela, permitindo ou restringindo o que a empresa é capaz de fazer com a "permissão da sociedade." A empresa pode ter efeitos sociais sobre um determinado *stakeholder* bem como também

Na definição dada pelo autor, as influências sofridas e exercidas nestas relações analisadas em determinada organização extrapolam o contexto sob o qual se está analisando e tomam dimensões maiores, se refletindo em toda sociedade, assim como também sofrem os reflexos da própria sociedade em que está inserida, o que atribui responsabilidade social a toda organização.

De acordo com Junqueira e Wada não será preciso termos de responsabilidade social na gestão de negócios empresariais na medida em que as organizações ou empresas forem geridas à luz da teoria dos *stakeholders* porque nessa relação tal concepção lhe é inerente. Segundo as autoras:

Compreender as expectativas da sociedade em relação à conduta social e ética das organizações se tornou essencial, a pressão exercida por grupos que podem estar ligados, direta ou indiretamente, ao negócio já é uma realidade. As pressões vão além da conduta social e ética das organizações, a sociedade espera também que as empresas tenham atitude em relação à responsabilidade social (JUNQUEIRA e WADA, 2011 p.104)

Os *stakeholders* podem ser primários ou secundários. Os primários seriam os grupos mais importantes, vitais para a sobrevivência e manutenção da empresa. Os *stakeholders* secundários seriam compostos por grupos que influenciam ou são influenciados nas atividades da empresa de maneiras indiretas, não essenciais para a sobrevivência do organismo, por exemplo: a mídia, organizações não governamentais, grupos ambientalistas, instituições financeiras, grupos com interesses específicos, entre outros.

Segundo Clarkson (1995) os *stakeholders* primários são grupos de participação e interesse contínuo como acionistas e investidores, os empregados, os consumidores, os fornecedores, os clientes, o governo e a comunidade que fazem e cumprem as determinações.

A importância e identificação dos *stakeholders* é frequentemente citada por diferentes autores e, ao longo do estudo fica a evidência de todos os envolvidos nas decisões de uma determinada empresa. A influência é, contudo em mão dupla, ou seja, tanto a empresa influencia a vida dos envolvidos quanto os envolvidos influenciam nas tomadas de decisões assumidas pelas empresas, dessa forma faz-se importante a identificação das partes mais importantes para tomadas de decisões ao se gerir negócios. A próxima figura representa a localização dos *stakeholders* primários e secundários em relação à uma determinada organização:

ajudar ou restringir, influenciando uma das partes interessadas a participar em certas actividades ou dando ao interessado uma "causa" a se manifestar. Avaliações do impacto de produtos como automóveis e telefones revelam que tiveram um impacto notável sobre a maneira que nos comunicamos uns com os outros e a maneira como pensamos sobre nossas vidas e carreiras. Estes efeitos sociais traduzem-se frequentemente como efeitos "políticos" sobre a empresa. Ações de *Stakeholder* geralmente envolvem o processo político para atingir alguma finalidade social. Por outro lado, a empresa pode ter efeitos políticos em um grupo de interessados ajudando ou prejudicando suas chances de sucesso no campo político [...] (FREEMAN, 1984, p. 93) – Tradução da autora.

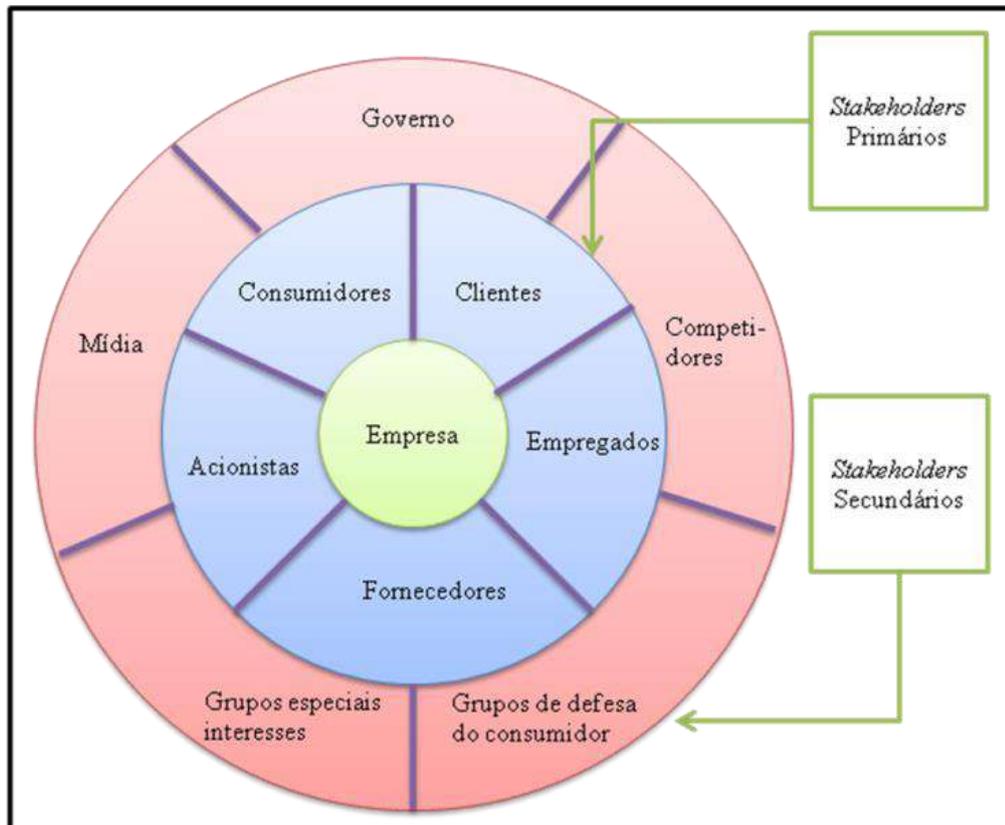


Figura 8 - Grupos ou indivíduos ligados à organização
 Fonte: Freeman et al (2007, p.7) Adaptado e traduzido pela autora.

Segundo Freeman, ao se identificar os grupos mais importantes em determinada organização a nomenclatura adotada para designá-los é de *stakeholders* primários e sobre eles se impactam primeiramente as estratégias assumidas e suas posturas influenciam diretamente as decisões tomadas por essa organização ou empresa. Em segundo plano têm-se os *stakeholders* secundários, sendo esses que sofrem as influências das gestões observadas e até influenciam, mas não diretamente. Contudo as influências de alguns grupos podem estar em diferentes âmbitos e ter desdobramento específico, como o governo, por exemplo.

Considerando as relações estabelecidas entre organizações e contexto social na qual está inserida pode-se considerar que há impacto da empresa na sociedade em que atua e que tal impacto depende do local aonde atua e sofre mudanças com o tempo, pois na medida em que transforma o meio também é transformada por ele, como aponta a fundamentação teórica e se confirma com o levantamento em pesquisa de campo, como se pode constatar nas falas documentadas a seguir:

A diretoria faz diferença, tenho dois exemplos em casa: a escola de um dos meus filhos foi muito boa até o ano passado, quando mudou a diretora, a escola está destruída.

Já com meu outro filho aconteceu o contrário, ele estudava em uma das piores escolas da Vila e atualmente ela (a escola) está no auge - mudaram a diretora e a equipe (equipe gestora), eles mudaram totalmente a escola: a bagunça que tinha e as grades acabaram. Sim porque parecia uma cela e agora mudou tudo, a escola está linda, os professores não faltam mais. E os bagunceiros aprenderam a mudar, a se comportar. (ALUNOS DO CIEJA SANTO AMARO, 2013)

O que se confirma por Prahalad (2005) ao esclarecer que o valor de uma empresa não é determinado apenas pelo seu poder aquisitivo, mas acima de tudo pelo comprometimento que estabelece em sua atuação local e este é decorrente da interpretação dos clientes e da comunidade diretamente com a empresa envolvida. Por isso a importância de mantê-los integrados na cadeia de geração de valor.

Ao encontro do que foi apontado por Prahalad, em entrevista com os grupos influentes da escola e influenciáveis por ela, foi apontada a importância da percepção da comunidade para com os trabalhos desenvolvidos pela escola e a importância dessa percepção, nas falas dos professores e dos alunos²⁴:

É preciso ter bom diálogo com a comunidade, porque fazer educação não depende só dos professores, quando você olha na LDB e na Constituição tem uma troca na prioridade, um fala que a educação é dever da família e da escola, a outra diz que é primeiro dever da escola e depois da família, logo é compartilhado e se não tiver um diálogo com a família dos estudantes, tudo o que a gente pensa enquanto escola ficará vago, muito vago, fechado aqui dentro e para criança será como se para fora dos muros da escola valessem outras regras.

Seria como se dentro da escola fosse um mundo e fora, na sociedade, outro, a escola serve para isso, isso e isso, porém das portas para fora é diferente, são as regras da minha família e da comunidade. É preciso se estabelecer diálogo. (PROFESSORES, STAKEHOLDERS, 2013)

Quando eu me sinto muito bem tratado eu me sinto como se estivesse em casa.

Tem gente que fala mal do professor pelas costas, isso é muito ruim ele ensina, as pessoas estão jogando tudo no lixo e as meninas estão piores que os meninos. (ALUNOS da EMEF, 2013)

Dessa forma, diversas instituições impactam as sociedades em que estão inseridas, contudo, o papel assumido por uma empresa na sociedade em que atua pode apontar para diferentes direções tais como geração de emprego, geração de riqueza, inovações tecnológicas, etc. Ao se transferir a

²⁴ Alunos da EMEF: Alunos da EMEF professor Florestam Fernandes, técnica realizada: Grupo Focal. Os nomes foram subtraídos e substituídos como se pode verificar em anexo 1 para preservar a identidade das crianças.

escola para o lugar da empresa e, considerando sua capilaridade quanto ao alcance se torna possível dimensionar o impacto social do serviço aqui estudado nas sociedades em que ela está presente.

Nessa perspectiva, estudar as demandas relacionadas entre educação brasileira e seu contexto social é uma forma de perceber a dinâmica das mudanças nas relações que se entrelaçam com acontecimentos econômicos, políticos, sociais e culturais com os fatos marcantes ocorridos na vida de um povo ao mesmo tempo em que se busca dimensionar e identificar seus *stakeholders*, definindo quais são os primários e os secundários. Para isso o ponto de partida será uma adaptação feita a partir do que Freeman apresentou em seus estudos.

De acordo com Junqueira e Wada (2011) a gestão estratégica a partir dos *stakeholders* considera os efeitos sociais nas relações vivenciadas e considera as influências sofridas e exercidas social e politicamente pelos envolvidos, além de considerar que a sociedade de modo geral se constitui em grupo e subgrupo, para as organizações. Esses múltiplos grupos são seus *stakeholders*.

A imagem que se forma de uma empresa, ou no caso de uma escola, não se define apenas pela satisfação de um dos grupos envolvidos é preciso que se estabeleça uma relação harmoniosa entre os *stakeholders* envolvidos, sejam os primários ou secundários, é preciso que a gestão da empresa durante a prestação de serviço represente o empenho dela em buscar construir uma imagem de qualidade e de construtora de vínculos para com seus *stakeholders*.

Dessa forma todos se tornam relevantes durante o processo de relacionamento interpessoal ao longo dos serviços prestados dentro da organização ou como no presente estudo: na escola. Todos constroem a imagem que se vai ter da escola naquele contexto, assim como aponta Harrison e Freeman (1999) a comunidade local tanto quanto os formadores de opinião, a imprensa e o governo, todos são relevantes no processo de construção de uma marca e, portanto, envolvidos enquanto *stakeholder*, com o desenvolvimento do negócio e de alguma maneira está integrando o econômico e o social na construção do todo que se constitui nessa relação.

Na interpretação dada pelas Crianças do CEI²⁵ acerca do tema fica evidente a compreensão desse envolvimento. Ao responder a pergunta: “*Quem é importante para a escola?*” (autora, 2013) – questionamento feito durante a realização da técnica de grupo focal realizada em pesquisa de campo, sem hesitar uma criança respondeu: “*Eu!*” (YG, 2013) e ao desenhar, como lhe foi solicitado, a imagem é clara: é ele mesmo, construindo sua imagem, nessa relação; de braços

²⁵ Crianças do Cei: Alunos do Ceu Cei Cidade Dutra, técnica realizada: Grupo Focal. Os nomes foram subtraídos e substituídos como se pode verificar em anexo 1 para preservar a identidade das crianças.

abertos, ele se considera o indivíduo relevante dentro do processo, como se pode observar na figura a seguir:

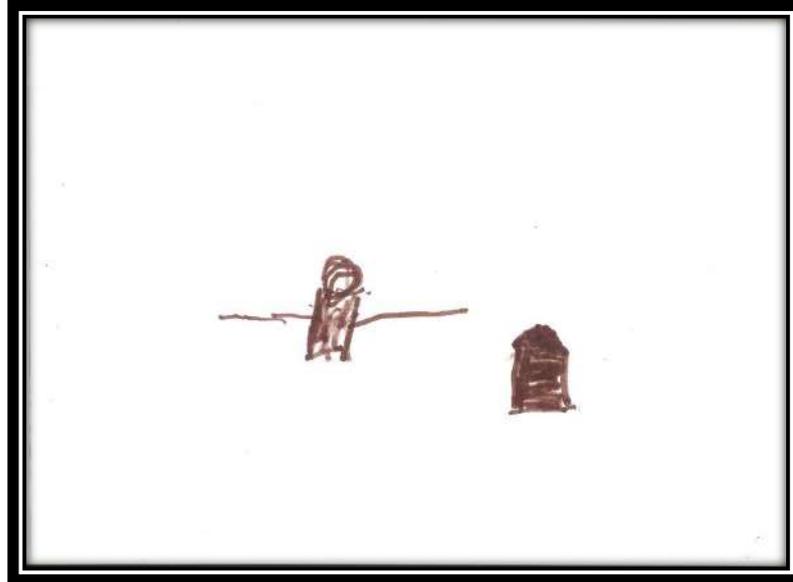


Figura 9 – Eu sou importante na escola.
Fonte: *Stakeholder*, 2013.

2.2 - FATORES SOCIAIS E ESTRUTURAS EDUCACIONAIS

Desde a década de 60, com a diminuição da prevalência da era agrícola e com mudanças na forma de produção, o governo Kubitschek assumiu o desenvolvimento industrial e as modificações que a sociedade industrial impunha. Assim, desde a segunda metade do séc. XIX a escola pública, universal, laica e gratuita era realidade em países mais desenvolvidos e o Brasil precisava se apressar e preparar mão de obra para a indústria.

De acordo com Romanelli (2010, p. 62) “[...] as mudanças introduzidas nas relações de produção e, sobretudo, a concentração cada vez mais ampla de população em centros urbanos tornaram imperiosa a necessidade de eliminar o alfabetismo e dar um mínimo de qualificação para o trabalho a um máximo de pessoas”.

Dessa forma, segundo Abramovay (2008) apresenta-se a educação pública à sociedade, despreparada para receber um público com o qual não estava habituada, ou seja, a escola não sofre um processo de adaptação para poder se comunicar com novos códigos e novos valores, mas se expande para capacitar e atender as necessidades apontadas.

Nesse período a educação escolar brasileira se faz pública e gratuita, até então era praticamente restrita à elite, pois as camadas mais pobres da população se dedicavam quase que exclusivamente as atividades agropecuárias, a elite pagava pela oferta do ensino que era feita pela igreja. Tal fato gerava imensa preocupação, pois com a oferta do ensino existia o temor ao esvaziamento das escolas privadas, predominantes até a segunda metade do séc. XIX.

Propunha-se assim, em 1961, com o nascimento da LDB²⁶, a obrigatoriedade e gratuidade do ensino primário (que ao longo da história modificou sua nomenclatura e atualmente corresponde ao ensino fundamental I) – bem como a gratuidade da escola pública em seus mais variados níveis (art. 1º) - a Lei 4 024.

Desde a deterioração do setor agrícola passando pela industrialização (com a chegada de novas relações de produção) e alcançando finalmente a contemporaneidade - momento em que a escola vislumbra a possibilidade de se fazer em período integral buscando atender as atuais demandas sociais (dentre elas as avaliações externas²⁷, a redução da evasão e a de reprovação de alunos), percebe-se a estreita relação apontada por Freeman (2007) entre as políticas e os *stakeholders* de determinada organização.

Tais questões são abordadas e se confirmam durante levantamento feito em entrevistas e realizações de grupos focais, quando se constata as questões relacionadas às avaliações externas e evasões como apontam Batista, Santos e Soares (2013)²⁸ “ [...] *é preciso ter uma integração maior entre todos os envolvidos, desde a Secretaria Municipal até a equipe terceirizada, é preciso mostrar o que está sendo feito, de que forma é feito [...]*” (BATISTA, SANTOS E SOARES, 2013).

Ainda por intermédio de influência de movimentos sociais, aponta-se em 1971, a educação como área prioritária no Plano Nacional de Desenvolvimento. Nesta década, que exigia uma educação tecnológica por conta do momento histórico vivenciado, surge a pedagogia crítica, em contraponto à educação tecnológica fortemente aplicada. A Pedagogia crítica surge então vinculada às teorias pós-modernas, um dos representantes desse movimento no país foi Freire (1970) que afirmava que alfabetização precisava ser uma prática libertária capaz de estimular a autonomia.

²⁶ LDB: Lei de Diretrizes e Base da Educação Brasileira.

²⁷ Avaliações externas citadas são Prova São Paulo, Provinha Brasil, Saeb (Sistema de Avaliação da Educação Básica), Prova Brasil... Os resultados obtidos pelas escolas nas avaliações externas costumam ser ranqueados, políticas de bonificações em relação às pontuações alcançadas e o uso feito com os resultados obtidos ainda não é consenso na área, pois cada unidade escolar usa e divulga tais resultados de forma singular, como pode ser constatado em visitas e em observações participantes.

²⁸ Batista, Santos e Soares: Sras.: Mara Cristina Batista, Rosana Conceição Ferreira dos Santos e Roseli Ap. Mendes Soares, secretárias do Cieja Santo Amaro, integrantes do grupo onde se utilizou a técnica de Grupo Focal. como se pode verificar em Anexo 1.

Em meados da década de 80 os debates fundamentados pelos ideais da pedagogia libertadora embasados em teorias sócio-construtivistas e interacionista fundamentaram reflexões pedagógicas em cursos de formação de professores. Por vezes apoiados pelo momento histórico social que o país passava: de mudança de moeda, de mudança doméstica ou cultural – a educação passa, nesse momento a ouvir novos discursos, dentre eles o de criação de creches.

Como resultado desses movimentos sociais de luta por creche, em 1988 a educação infantil é incluída como parte da educação básica, contudo a educação infantil inclusa na educação básica nesse momento não é a creche ou o centro de educação infantil nesse estudo abordado.

No referido período a sociedade brasileira passava por mais mudanças: a constituição da família que até então era basicamente composta de forma bem semelhante na maioria dos lares, era mantida financeiramente pelos homens que trabalhavam “fora” enquanto que as mulheres eram responsáveis pela criação e educação dos filhos e cuidados da casa, passa a ter novas e diferenciadas organizações.

Com o surgimento de uma nova organização familiar, a mulher passa a trabalhar “fora” de casa também e, novas organizações familiares se constituem na sociedade brasileira, o que demanda novas necessidades para a escola. Há procura por vagas em escolas infantis e na década de 80, diante dessa procura, há o surgimento do movimento social das mulheres pela criação de vagas em creches.

Dessa forma as mudanças nos meios de produção e na sociedade como um todo resultou em mudanças nas organizações familiares e conseqüentemente com relação ao cuidar para com os seus filhos pequenos. Com a ampliação das fábricas há um deslocamento das mulheres: elas vão do espaço doméstico para o trabalho nesse novo espaço de produção e geração de renda, pois parte da mão de obra masculina já não está empregada nas lavouras.

Porém, com a mão de obra feminina empregada, a família nuclear republicana depara-se com uma questão a resolver: o cuidado com crianças pequenas passou a ser realizado por outras pessoas, a princípio as “criadeiras”, mulheres remuneradas para cumprir tal função. As criadeiras eram encontradas dentro do próprio núcleo familiar e eram chamadas de “fazedoras de anjos”, pois como cita Oliveira (2005) havia grande mortalidade de crianças dessa forma cuidada, de acordo com seus apontamentos elas eram submetidas a condições de higiene e cuidados precárias.

Outro movimento social que pode ser observado ao final dos anos 80 é também feito pelas mulheres e denomina-se pedagogia crítica e feminista com reflexos que constituem movimentos

feministas recalcados pela expressiva representatividade da presença feminina, muitas vezes, confundida com a maternagem, em especial nas séries iniciais, da educação básica.

Tal movimento contou com estudos e publicações, além de políticas educacionais, resultando em acordo que ao final do séc. XX estabelece como um dos critérios para seleção de livros e materiais didáticos temas que promovam o reconhecimento de igualdade de direitos entre homens e mulheres. A luta de igualdade de gênero no cenário educacional ecoou em diferentes sentidos, muitos movimentos de classes repercutiram dentro da escola e refletiram na seleção de materiais, na organização de currículo e no estabelecimento de metodologias de ensino.

Movimentos por igualdade no tratamento, sem discriminação por cultura, religião, raça e opção sexual, o discurso fala pelos até então silenciados. Orientações raciais como africanidade e cultura indígena, que orientam para a alfabetização bilíngue, fazem parte das discussões e planos de ensino da educação básica, na atualidade.

Em 2003, por intermédio da Lei 10.639, torna-se obrigatório o ensino da arte, história e literatura africana nas escolas de educação básica. A ideia é resgatar a trajetória de anos de exclusão e discriminação como forma de regaste e promoção à inclusão e integração do negro brasileiro, após anos de discriminação. Tal movimento ainda com contínuas propostas de reflexões, traz como ápice, o que é muito discutido e polêmico na sociedade como um todo: a questão das cotas.

Em 2012 o STF²⁹ aprova o projeto que regulamenta cotas raciais e sociais nas universidades públicas federais brasileiras de acordo com a proposta da PL³⁰ 73/99, metade das cotas será destinada aos estudantes negros, pardos ou indígenas, de acordo com a proporção dessas populações em cada Estado e segundo o IBGE. A outra metade das cotas será destinada aos estudantes que tenham feito todo o segundo grau em escolas públicas e cujas famílias tenham renda per capita até um salário mínimo e meio.

Outra polêmica existente é a cota na contratação de funcionários, em 1991 foi outorgada a Lei de Cotas n.º 8213/1991, que obriga as empresas a ocupar uma porcentagem (de até 5%), chamada cota de pessoas com deficiência, em relação ao total de empregados, contudo ao se cruzar os dados disponíveis, pode-se constatar que de acordo com o censo de 2000 do IBGE, o Brasil possuía 25 milhões de pessoas com deficiência e segundo dados da RAIS³¹ de 2008, existem 232,2 mil empregos ocupados por portadores de necessidades especiais no mercado formal. Isto é, só 1%

²⁹ STF: Supremo Tribunal Federal.

³⁰ PL: Projeto de Lei.

³¹ RAIS: Relação Anual de Informações Sociais.

do total de empregos, de forma que se evidencia uma desproporcionalidade entre as vagas ofertadas e o número de pessoas para preenchê-las.

A relação entre cota e capacitação aponta diretamente para a questão da formação e educação, prevista na Constituição. Atualmente percebe-se os reflexos da Lei 11.114/05, que pela nova redação legal estabelece que “[...] é dever dos pais ou responsáveis efetuar a matrícula dos menores, a partir dos seis anos de idade, no ensino fundamental”.

O Ensino Fundamental é etapa obrigatória e básica do ensino e passa a ter duração de nove anos: a criança entra na escola aos seis anos de idade, no início do primeiro ano do Ensino Fundamental, o que aumenta em um ano letivo seu tempo de permanência nessa etapa do ensino, que a partir de então vai até o nono ano e não mais até a oitava série, como previa a antiga legislação.

Uma mudança social latente é a que se evidencia na economia e na idade da população brasileira, é notório o momento único vivenciado na história da economia brasileira, a sociedade está envelhecendo e seguindo o crescente avanço na população idosa. O país que até duas décadas atrás foi considerado “jovem” tenderá a ter uma inversão em mais uma pirâmide: a demográfica.

Segundo o IBGE, até o final da década de 1970, a estrutura etária da população brasileira apresentava o perfil de uma população predominantemente jovem, o que se modifica com a tendência a um estreitamento da base da pirâmide, com reduções expressivas do número de crianças e jovens no total da população, desenho que reflete o declínio da fecundidade e que era já observado no Censo Demográfico de 1980, se intensifica nas décadas seguintes, como se pode perceber no gráfico abaixo:

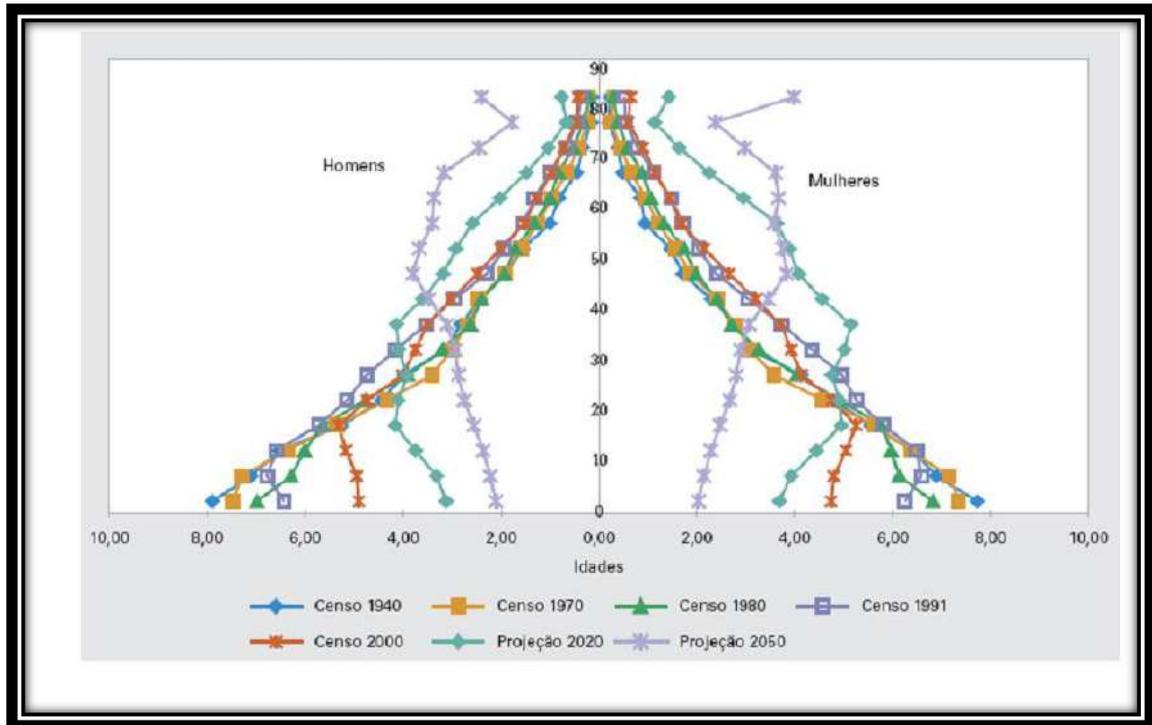


Figura 10 – Gráfico: Estrutura relativa, por sexo e idade - Brasil - 1940/2050.
 Fonte: IBGE, Indicadores Sociodemográficos e de Saúde no Brasil 2009, p.36.

De acordo com estudos realizados com a população brasileira, apresentam-se evidências de mudanças na dinâmica demográfica e se ressalta ainda a relação que a partir daí se estabelece quanto à revisão feita pelo mesmo Instituto anteriormente, em 2004, ficando assim evidente que as estruturas etárias evidenciam características assinaladas e possíveis mudanças em determinadas áreas, “[...] ou seja, mantidas as tendências, espera-se que ocorra, no período de 2000 a 2030, um aumento de aproximadamente 33 milhões de pessoas com idades de 15 a 60 anos” (IBGE, 2009, p. 38). Resultando o chamado “bônus demográfico”, a expressão é utilizada, segundo o próprio IBGE, com a intenção de chamar a atenção dos gestores das políticas públicas para o momento que se está verificando na atual dinâmica populacional.

As mudanças são percebidas também no espaço escolar e já ecoa, com sugeridas mudanças advindas dessa atual realidade, o que pode ser percebido pela imensa quantidade de publicação veiculadas em meios de comunicação de massa, com orientações realizadas por especialistas sobre educação financeira, demonstrando a importância do período vivido, com o contingente produtivo capaz de acumular riquezas.

Daí a incisiva ênfase na importância em se trabalhar junto às crianças com a temática, de acordo com a ENEF³², a educação financeira pauta-se em estimular a organização pessoal, para o controle dos desejos de consumo e a ideia do consumo sustentável, estimula também o uso racional de energia, de alimentos, de água e dentre outras coisas do bom uso do dinheiro.

Dessa forma é possível que mais uma mudança no currículo seja proposta nas escolas públicas brasileiras, dada as atuais demandas de aprendizagens e identificadas mudanças ocorridas na sociedade, pois se percebe que novas relações se estabelecem entre os *stakeholders* e como citado em entrevista as demandas advindas da sociedade e do público atendido sugerem mudanças nas práticas escolares, é o que aponta Campos (2013)

[...] nosso papel talvez seja o de fazer essa ponte [...]. Fazer com que esse aluno que voltou a estudar depois de trinta anos, por exemplo, entenda a função social da escola e se veja como cidadão, ou outro aluno que voltou a estudar depois de abandonar os estudos por menos tempo.

Tudo isso é motivo de investigação. A organização curricular também precisa ser repensada, a gente precisa adequar a aula e o conteúdo à realidade vivenciada por esse aluno, para que ele veja essa significância na vida dele. Não pode ser uma reprodução ou uma adaptação na vida dele.

É preciso se fazer novas propostas ao aluno. Com mudança de postura com mudança de gestão, de gestão em sala de aula e gestão escolar... A escola tem vida e muda constantemente porque lida com vidas. (CAMPOS, 2013)

2.3 - STAKEHOLDERS E EDUCAÇÃO

Freeman (1984) aborda a gestão estratégica como ideal, considerando os valores e as questões sociais defendidas pela empresa. Segundo o autor a melhor solução estratégica é a estruturação do plano de política da empresa, ou seja, é determinar o que a empresa defende, considerando o conceito acerca dos *stakeholders*.

Contudo, ao se analisar sob a teoria dos *stakeholders* a educação brasileira, alguns conflitos são percebidos, dentre eles a mudança constante acerca do que se “é defendido” ao longo do tempo. Em dado momento, o centro da educação é o aluno, em outro momento a política, em outro a sociedade. Dessa forma é possível se encontrar uma das implicações das gestões nesse serviço: as relações estão em constantes mudanças.

Nessa concepção, buscar compreender as relações humanas à luz da teoria dos *stakeholders* é discutir a importância dos diferentes personagens que influenciam e sofrem influências na escola. Até o presente momento, alguns *stakeholders* parecem determinantes quando o assunto é da educação: movimentos sociais, políticas públicas, sociedade e dentre outros, as teorias que

³² ENEF: Estratégia Nacional de Educação Financeira.

fundamentam a prática docente. O que se pretende é compreender suas reais atuações e determinar quais são os primários e os secundários.

Dessa forma o mapa original da teoria dos *stakeholders* sofre adaptação ao ser interpretado e foi apresentado na pesquisa, para ser interpretado e analisado com a colaboração dos grupos diretamente ligados ao trabalho da seguinte forma:

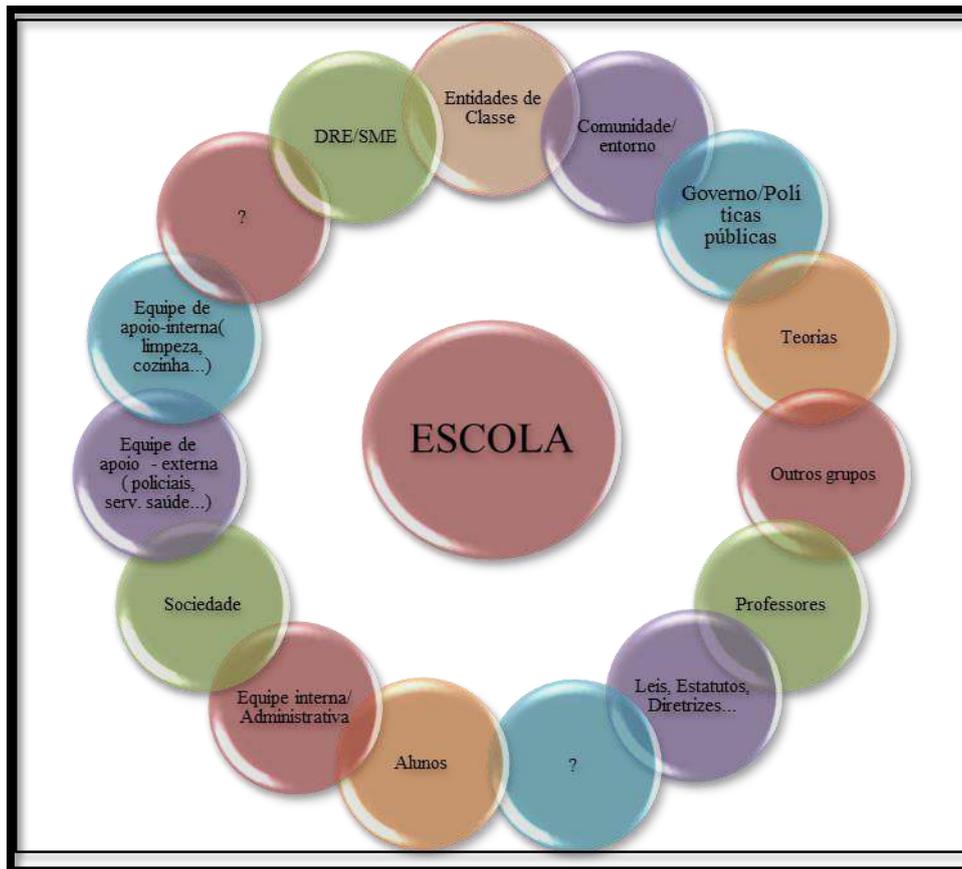


Figura 11 - Adaptação do mapa de Freeman (1984).
Fonte: autor, 2013

Dessa forma, de acordo com os apontamentos feitos durante a pesquisa realizada, esses são os *stakeholders* interligados às demandas relacionadas à educação e política na sociedade brasileira “[...] importa levar em conta que a forma como se comportou e se tem comportado o Estado brasileiro, em relação aos problemas educacionais, está vinculado profundamente à estrutura do poder político [...]” (ROMANELLI 2010, p. 74), segundo a autora, todavia as condições de educação se relacionam com as condições de políticas públicas no país.

Nesse contexto, relacionar o tecido social, as políticas públicas e a educação municipal paulistana inserida na base da pirâmide à luz da hospitalidade enquanto um não espaço de composição e constituição do homem se fundamenta no que aponta Wada (2003), segundo a autora a hospitalidade poderia resgatar valores aparentemente adormecidos e tornaria possível a construção de um mundo melhor como o idealizado por Baptista (2008) e já estudado por Bueno (2003) ao expor as tramas do tecido social, onde um homem não se julgaria superior ao outro, seja por sua formação, condição física, cor de pele, opção religiosa, opção sexual ou local de nascimento.

Enfim, onde o outro seria visto com uma pessoa e, em sua singularidade repleta, capaz de compor o coletivo de diferenças e de trocas. Dessa forma não seria preciso criar em uma sociedade Leis para coibir pré-conceitos acumulados ao longo de históricas convivências e situações não precisariam de “resgates” outorgados dessa forma.

De acordo com Romanelli (2010):

O educando recebe, no ambiente escolar, as influências resultantes do seu relacionamento com o professor e os colegas e da forma como ele gradativamente vai dominando as conquistas culturais que a escola põe ao seu alcance. [...] O diálogo com a cultura e com professores e colegas [...] só através desse diálogo será possível a conquista, pelo educando, dos seus meios de atuação no mundo material e no mundo social (ROMANELLI, 2010 p. 247).

Ainda em interpretação dada pela autora acima citada, quanto às questões de políticas públicas, educação e mudança:

Às camadas dirigentes, que veem na mudança uma ameaça à sua estabilidade, importa evidentemente manter o sistema educacional dentro de suas funções conservadoras e controlar a expansão que a pressão das camadas emergentes induz o sistema a criar. Para as camadas emergentes, interessadas em mudanças que lhes assegurem a realização de seus propósitos, a educação escolar deve modificar-se... (ROMANELLI 2010, p.113)

Fazer valer o respeito ao outro enquanto que se previnem os abusos, a gestão não democrática de poder e as injustiças historicamente vivenciadas e brevemente relatadas nesse estudo podem tornar-se possíveis, com a parceria e vigilância ativa e participativa da sociedade como um todo dentro da escola, através da gestão estratégica dos *stakeholders*.

De acordo com Gómez (2000) “[...] a função da escola [...] parece puramente conservadora: garantir a reprodução social e cultural como requisito para a sobrevivência da sociedade” (GÓMEZ, 2000, p. 14). A bibliografia bem como a pesquisa de campo aponta para evidências das relações humanas que ressoam na escola através dos *stakeholders* nela inseridos, o que será melhor apresentado no próximo capítulo ao abordar o estudo de casos múltiplos.

CAPÍTULO 3 - ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

O objetivo ao longo desse capítulo é apresentar as três unidades escolhidas para o estudo. Optou-se por escolas inseridas em duas DREs: Dre Capela do socorro e Dre Santo Amaro, as duas estão localizadas na Zona Sul de São Paulo. Após apresentá-las, quanto à localização e atendimento o que se pretende é apresentar os resultados coletados ao longo da pesquisa e relacioná-los com os pressupostos apresentados.

3.1 - ESCOLAS MUNICIPAIS DE SÃO PAULO

De acordo com o IBGE, em 2010 o município de São Paulo tinha 11.253.503 habitantes, segundo os dados oficiais da SME em média um milhão de alunos está distribuídos nas escolas municipais na capital paulista, o número não é estático porque de acordo com dados oficiais da Secretaria, novas matrículas são atualizadas frequentemente no cadastro EOL³³. Para atender à demanda conta com oitenta e quatro mil e trezentos profissionais entre docentes, gestores e quadro de apoio, deste total, cerca de sessenta mil são docentes que atuam em diferentes áreas.

Atualmente, na Rede Municipal têm duas mil, trezentas e sessenta unidades escolares, distribuídas em treze DREs: Butantã, Campo Limpo, Capela do Socorro, Freguesia do Ó/Brasilândia, Guaianases, Ipiranga, Itaquera, Jaçanã/Tremembé, Penha, Pirituba, Santo Amaro, São Mateus e São Miguel Paulista.

As DREs são divididas em distritos e setores educacionais, são noventa e seis distritos e quatrocentos e quarenta e sete setores educacionais, as divisões são organizadas com o objetivo de facilitar a administração das unidades escolares, bem como favorecer o desenvolvimento e acompanhamento das atividades nelas realizadas pelas equipes.

A DRE Capela do Socorro está localizada no extremo sul da capital paulista, atende a uma população que ocupa a área de 484,4km², é a maior em área e compreende duas subprefeituras: A subprefeitura de Capela do Socorro que possui três distritos: Socorro, Cidade Dutra e Grajaú e a subprefeitura de Parelheiros que possui dois distritos: Parelheiros e Marsilac.

³³ EOL: Escola Online.

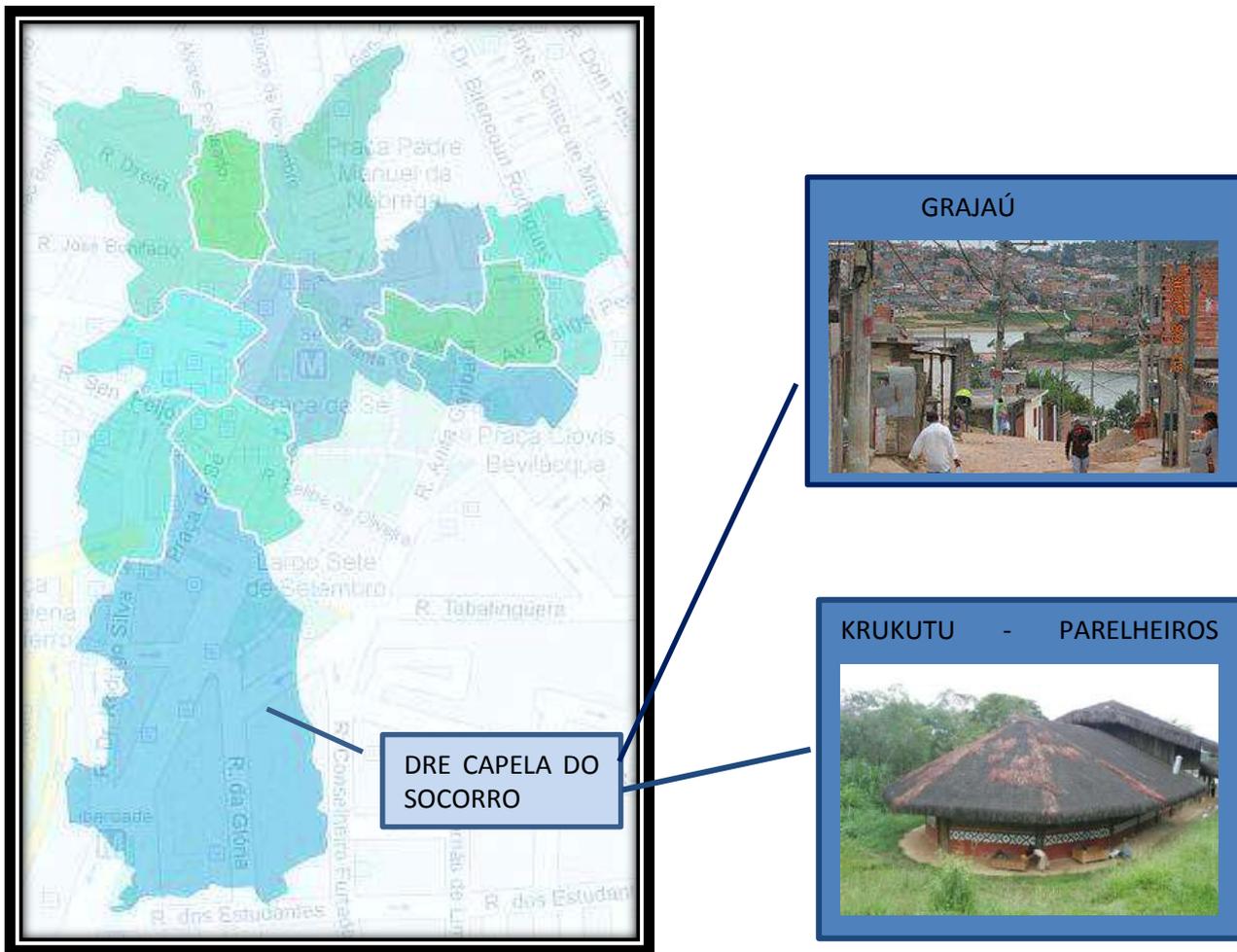


Figura 12- DRE Capela do Socorro.

Fonte: Conceição, 2013 Em: <http://topicos.estadao.com.br/fotos-sobre-tribo/indios-da-tribo-krukutu-em-parelheiros,612af7ec-ab56-4a8a-bfc0-ecdf223d67b7>.

A região tem uma população estimada de oitocentos e oitenta mil moradores, dispersos em duzentas e vinte e uma favelas, das quais cento e noventa e seis delas estão situadas em áreas de proteção de mananciais das represas Billings e Guarapiranga - na região do Grajaú. A capela do Socorro é a região com maior número de áreas de riscos³⁴ da capital.

As nascentes das represas, responsáveis por 30% do abastecimento de água da Grande São Paulo, estão localizadas em Marsilac e Parelheiros, na mesma região localiza-se a área de Preservação Ambiental Capivari-Monos e alguns focos de preservação de Mata Atlântica.

A região cresce sem planejamento e há limitações quanto ao desenvolvimento industrial tradicional. A prioridade é para o extrativismo, atividade iniciada em 1829 com a migração alemã e japonesa e para empreendimentos turísticos de “desenvolvimento limpo” como a construção de condomínios de alto nível com amplas áreas verdes preservadas e turismo sustentável o que poderá gerar trabalho e renda para a população local.

³⁴ Riscos documentados: homicídios, latrocínios, tráfico, assaltos... Falta de saneamento básico, falta de serviços sócias, educacionais, de saúde, espaços de lazer e acesso a cultura estão dentre os de maior destaque.

Duas aldeias indígenas estão nas terras da subprefeitura de Parelheiros: a aldeia Krukutu e a Tenondê Porá, situadas na área da APA³⁵ Capivari-Monos, elas abrigam cerca de mil índios guaranis.

Em cada aldeia há uma escola municipal bilíngue denominada CECI³⁶, nelas as crianças são alfabetizadas em guarani e em português, passam o dia na escola, em contato direto com sua cultura, sob a guarda das mães, com monitores da etnia guarani e professores da rede municipal de ensino de São Paulo.

De acordo com Prefeitura, os números da Capela do Socorro são: setenta mil cento e setenta e um alunos, cento e quarenta e uma escolas de educação infantil e trinta e seis escolas de ensino fundamental (data da referência: 17/01/2013).

A DRE Santo Amaro está localizada na zona sul de São Paulo na região que compreende a administração da subprefeitura de Santo Amaro e possui cerca de 30 km², sendo composta por três distritos: Santo Amaro, Campo Limpo e Campo Grande, a população ultrapassa os duzentos e sete mil habitantes, de acordo com dados apresentados em 2008 pela Prefeitura municipal de São Paulo.

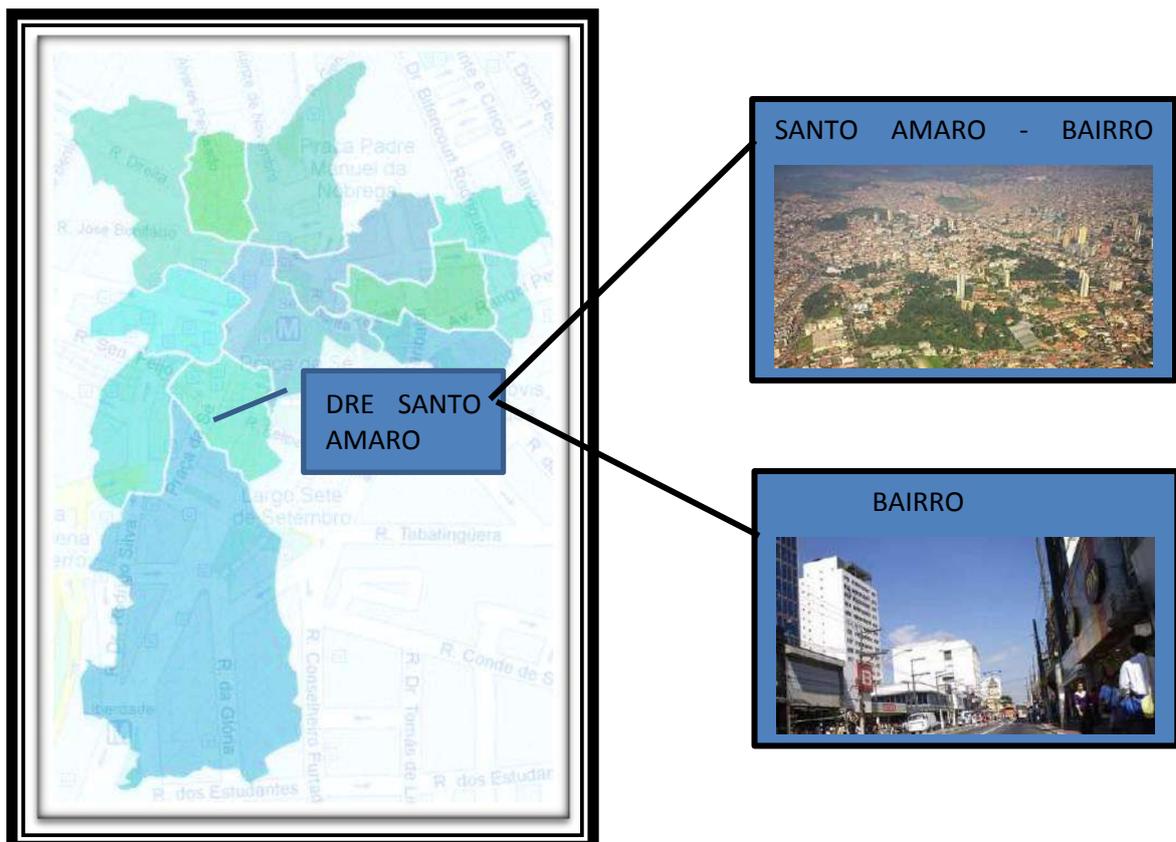


Figura 13 - DRE Santo Amaro.

Fonte: <http://www.fotossaopaulo.com.br/melhores-fotos-sao-paulo.html>

³⁵ APA: Área de Preservação Ambiental.

³⁶ CECI: Centro de Educação e Cultura Indígena.

A região que já foi aldeia dos índios guaianases e também já foi considerada um município, passou por inúmeras transformações até chegar a atual divisão e organização, dentro da região está o aeroporto de Congonhas e parte da represa de Guarapiranga. O predomínio é pelo setor de serviços e de comércio.

Há dezenas de favelas na região de Santo Amaro que estão dispersas em meio a um contingente de bairros de classes média e alta, dentre eles Chácara Flora, Granja Julieta e Alto da Boa Vista, por exemplo. O contraste se evidencia no atendimento feito ao público.

Os números da DRE Santo Amaro são: cinquenta e dois mil setecentos e sessenta e oito alunos, cento e quinze escolas de educação infantil e trinta e cinco escolas de ensino fundamental. Foi possível observar, durante a pesquisa empírica, que os equipamentos públicos são frequentados por uma minoria, nem sempre moradores dos arredores das Unidades.

Nesse contexto inserem-se as duas Diretorias de Ensino na maior metrópole sul-americana, em São Paulo, com diferentes demandas e constantes mudanças, prestando serviços na área de educação em CEIs, EMEIs, EMEFs, CECIs e CIEJAs em unidades isoladas ou em CEUs estes com orientações próprias, inseridas em relações diretas e diárias com seus *stakeholders*.

3.1.2 - ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL

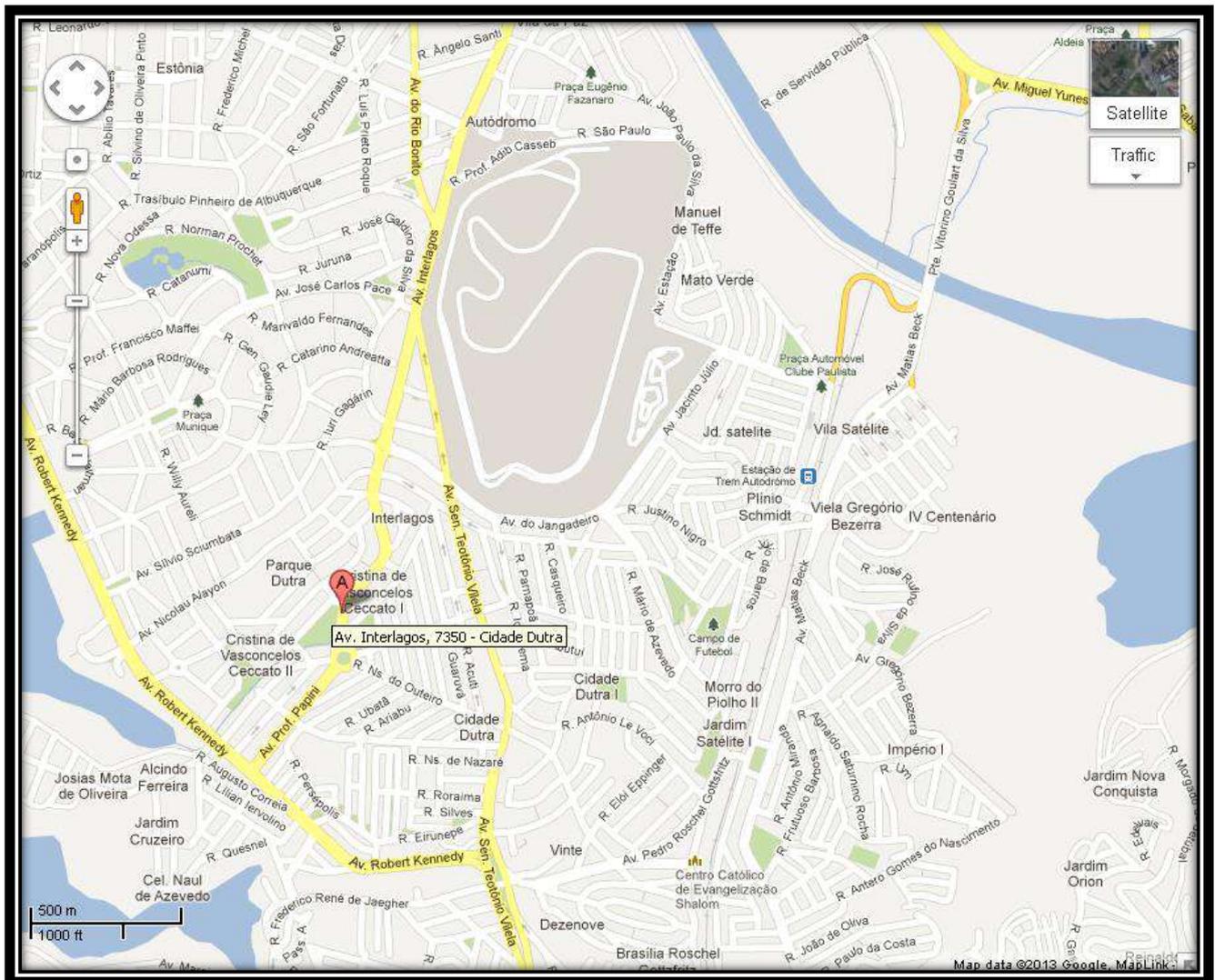
A educação infantil é atendida na prefeitura de São Paulo através de CEI (Creche) e EMEI, as crianças frequentam o espaço coletivo de educação desde bebês (a partir de seis meses), a concepção que norteia a formação da equipe pedagógica é que desde que nasce, e mesmo antes, na gestação, a criança está imersa nas práticas sociais de algum grupo de pessoas que atuam como seu ambiente de aprendizagem e desenvolvimento. Suas formas de agir, pensar e sentir, embora influenciadas por fatores inatos, não resultam apenas deles. Elas são construídas conforme as possibilidades de participação da criança em seu meio sociocultural e em atividades onde interagem com diferentes parceiros.

De acordo com as normas publicadas pela Secretaria Municipal de Educação de São Paulo CEI, Creches e EMEI têm, dentre outros, o compromisso de garantir às crianças neles matriculadas o direito de viver situações acolhedoras, seguras, agradáveis, desafiadoras, que lhes possibilitem apropriar-se de diferentes linguagens e saberes que circulam em nossa sociedade, selecionados por seu valor formativo em relação aos objetivos expostos.

O CEI escolhido para a realização da pesquisa de campo que se deu por intermédio da observação participante, entrevista com gestor para indicação de mais um *stakeholders* e aplicação da técnica de grupo focal com os alunos - a ser realizada com análise de desenhos foi o CEU CEI Cidade Dutra. Nesse caso o *stakeholder* indicado pelo gestor coincidiu com a indicação feita por outro gestor, ambos indicaram a equipe da secretaria, por haver realizado a coleta junto ao grupo indicado em uma das unidades escolares: a secretaria do Cieja.

O Ceu Cidade Dutra é um complexo educacional, esportivo e cultural caracterizado como espaço público múltiplo, possui um CEI para crianças de zero a três anos, uma EMEI para alunos de quatro e cinco anos, uma EMEF para alunos que frequentam aulas do primeiro ao nono ano do Ensino Fundamental, quadra poliesportiva, teatro, *playground*, piscinas, biblioteca, tele centro e espaços para oficinas, ateliês e reuniões.

Está localizado na av. Interlagos, 7350, no bairro Cidade Dutra:



ra 14 – CEU CEI Cidade Dutra.

Fonte: <<https://maps.google.com.br/maps?q=sinpeem&ie=UTF- ei=yGtSuVdGDe3E4AO>>

Na definição apresentada por Jorge (2013):

O Cei Ceu Cidade Dutra é um Cei de grane porte, localizado dentro de um equipamento maior que é o Ceu o Centro de Educação Unificado, o Cei atende crianças na faixa de zero a três anos divididos em agrupamento, temos vinte oito agrupamentos somando trezentos e vinte e nove crianças, divididos em quinze salas. A quantidade de funcionários é de sessenta e oito funcionários, incluindo aqueles que estão afastados por motivos de licenças médicas ou qualquer noutro tipo de afastamento, dentre esses sessenta e dois são professores, os demais estão em cargos administrativos. (Jorge, 2013)

Por ser unidade de lotação da pesquisadora, a observação participante se deu ao longo do exercício da função e em visitas realizadas fora do horário de trabalho, como prevê o protocolo em apêndice um.

3.1.3 - ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL

Inserir o aluno na sociedade letrada por intermédio da alfabetização é a prioridade do ensino fundamental, dessa forma as linguagens escritas, matemáticas, cartográficas, audiovisuais, plástica, e outras, estão presentes nessa modalidade de ensino. Estimular a escrita, o cálculo e a comunicação “[...] com a comunidade, a cidade, o país e o mundo em que vivemos aprender cidadania. Tudo isso faz parte do universo do Ensino Fundamental”, define a Diretoria Regional de Educação Santo Amaro. Fonte:< <http://portalsme.prefeitura.sp.gov.br/Regionais/109100/AnonimoSistema>>.

Ao encontro dessa mesma definição Souza (2013) aponta:

Para nós uma escola tem movimento, barulho, aulas com movimentos e diferentes momentos de aprendizagens, sem ficar três ou quatro horas sentados em uma cadeira dura, trancafiados, enclausurados, porque sabemos que ele até pode suportar, responder o que o professor quer, mas aprender... Para aprender ele precisa se mexer experimentar, ter aula dentro e fora da sala de aula, ter diferentes estímulos, dizer o que aprendeu aos colegas e demais professores. Então não adianta o professor entrar na sala no mês de fevereiro, dar um conceito no mês de julho e considerar que cumpriu com a parte dele.

Primeiramente explicamos e tentamos fazer entender o projeto, as propostas e aí muita gente não vai gostar porque dá trabalho! Vai dar trabalho, mas vai constituir em realizações efetivas e o grande lance é que fazendo da forma que propomos ou particular e individualmente se vai gastar a mesma energia, o mesmo tempo.

A partir de 2009, iniciou-se o ensino fundamental de 09 anos, na cidade de São Paulo, dessa forma houve aumento de um ano letivo na primeira etapa do ensino fundamental que passou ter cinco anos, com orientações específicas, sua implementação ocorreu a partir de 2010. Com propostas de adequações pedagógicas e mobiliárias as crianças iniciam o primeiro ano do ensino a partir dos seis anos de idade e o ensino fundamental de nível II inicia-se no sexto ano, sua conclusão, a partir de 2010, passa a ser no nono ano e não mais na oitava série.

A EMEF escolhida para realizar a pesquisa de campo que se deu por intermédio da observação participante, entrevista com gestor, indicação de um *stakeholder* e pesquisa junto aos seus alunos foi a EMEF Professor Florestan Fernandes. O grupo indicado pelo gestor foi o de Professores e a técnica escolhida foi a técnica de grupo focal, a mesma foi realizada com os alunos integrantes de uma turma de xadrez.

A escola se localiza na Av. Margueritte Long, 41. Jardim Guanabara - Distrito: Cidade Dutra Zona Sul – São Paulo:

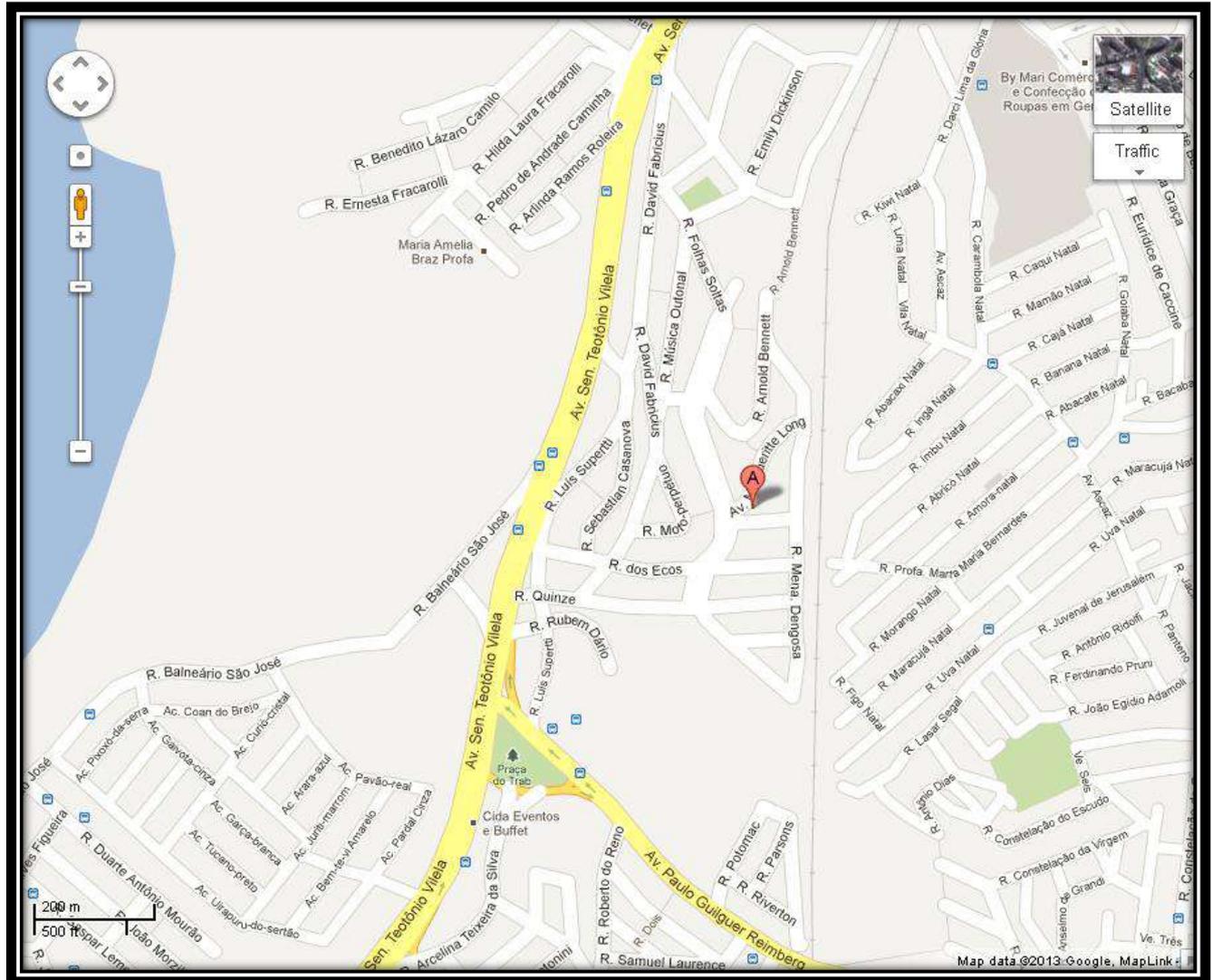


Figura 15 – EMEF Professor Florestan Fernandes.

Fonte: <https://maps.google.com.br/maps?q=maps&ie=UTF8&ei=9nNSUoHwAYe14AOxsoDYCQ&sqi=2&ved=0CAgQ_AUoAg>

Na definição dada por Souza (2013):

A Emef Professor Florestan Fernandes tem cinquenta e nove professores – entre efetivos e contratados o que traz uma grande rotatividade nessa equipe; quinze profissionais na equipe administrativa e vinte e nove profissionais nas equipes de apoio interna – entre efetivos e comissionados e em empresas terceirizadas, atende mil e duzentos alunos distribuídos em trinta e três classes e em seus três turnos de funcionamento. No período da manhã atende alunos do 5º ao 8º ano estudantes do ciclo II, no período da tarde temos alunos do 1º ao 4º ano são os estudantes do ciclo I e a noite tem a educação de jovens e adultos. Temos aproximadamente mil e duzentos alunos distribuídos nesses três períodos, entre manhã e tarde há aproximadamente mil alunos e no período da noite temos uma frequência de duzentos alunos. (SOUZA, 2013)

3.1.4 - EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS

Para os jovens e adultos que não tiveram chances de frequentar uma escola formal ou de concluir os estudos é oferecido a Educação de Jovens e Adultos, como alternativas diferenciadas de atendimento à população, mantendo cursos em diferentes modalidades, incluindo alternativas de capacitação para o trabalho.

Dadas as demandas advindas do mercado de trabalho e que exigem um trabalhador em contínuo processo de formação, o que torna a escolaridade um fator para a empregabilidade, além da formação para o emprego, a inclusão produtiva nas várias dimensões da vida social, se coloca para os envolvidos na EJA o desafio de promover o acesso ao universo de saberes científicos ao mesmo tempo em que se considera a diversidade da população. O que exige uma flexibilidade de currículo, nos espaços e tempos escolares, permitindo percursos variados, adequados as realidades dos estudantes, que em sua maioria são trabalhadores com as mais diferentes histórias de vida e bagagens.

Visando o acesso de jovens e adultos ao ambiente escolar formal, a Secretaria Municipal de Educação oferece cursos em diferentes modalidades para aqueles que não tiveram oportunidade de frequentar uma escola regular na idade própria.

No CIEJA o Ensino Fundamental é oferecido na modalidade presencial, com duração de quatro anos divididos em quatro Etapas e duzentos dias letivos, destina-se a alunos com idade mínima de 14 anos completos e distribuídos nas seguintes etapas:

- 1ª Etapa - Alfabetização – corresponde ao 1º ano e ao 2º ano do Ciclo I;
- 2ª Etapa - Básica – corresponde ao 3º ano e 4º ano do Ciclo I;
- 3ª Etapa - Complementar – corresponde ao 1º ano e 2º ano do Ciclo II;
- 4ª Etapa - Final – corresponde ao 3º ano e 4º ano do Ciclo II.

A educação de Jovens e Adultos também pode se dar em:

- Escolas Regulares de Ensino Fundamental na modalidade EJA, nesse caso o Ensino Fundamental é oferecido no período noturno, com duração de quatro anos;
- MOVA³⁷ que são parcerias estabelecidas entre o Município de São Paulo e entidades sociais no estabelecimento de classes de alfabetização inicial, nesse caso, depois de alfabetizados, os alunos são orientados na continuidade dos estudos em escolas públicas de São Paulo;
- CIEJAs, centros que articulam em seus projetos pedagógicos o Ensino Fundamental, com duração de quatro anos, nos períodos da manhã, tarde e noite, e a

³⁷ MOVA : Movimento de Alfabetização.

Educação Profissional – Qualificação Inicial em Informática. Os alunos são atendidos em estruturas que funcionam cinco turnos diurnos e um turno noturno, de segunda a sexta-feira, com aulas de 2h15 de duração.

O CIEJA escolhido para a realização da pesquisa de campo que se deu por intermédio da observação participante entrevista com gestor que indicou a equipe da Secretaria Escolar e realização de grupos focais. Nesse caso a aplicação da técnica de grupo focal foi realizada com os alunos e com a equipe indicada pelo gestor. O CIEJA Santo Amaro está localizado na Rua Francisco Ramos, 132. Jd. Consorcio:

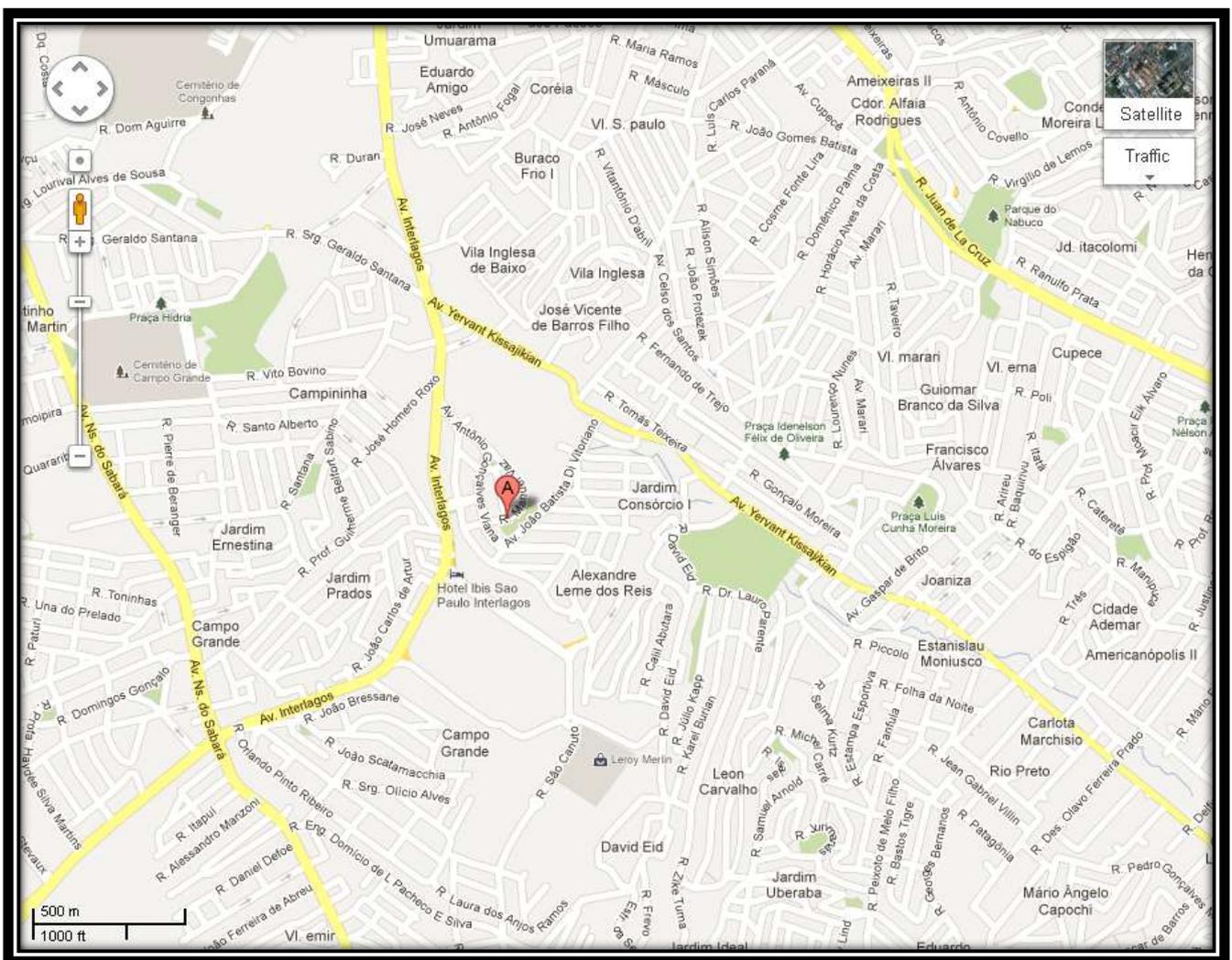


Figura 16- CIEJA Santo Amaro.

Fonte: <https://maps.google.com.br/maps?q=maps&ie=UTF8&ei=9nNSUoHwAYe14AOxsoDYCQ&sqi=2&ved=0CAgQ_AUoAg>

3.2 – O ESTUDO

A fundamentação teórica foi a etapa inicial, exerceu função de referencial para a escolha de métodos e realizações das etapas seguintes bem como respalda a escolha da bibliografia que apoia o presente estudo de casos múltiplos, de acordo com o que preconiza Yin (2010) os estudos de casos múltiplos reúnem diferentes características que tornam viável a análise comparativa.

Para a realização desse estudo algumas etapas foram seguidas: inicialmente foram apresentados nas Diretorias Regionais de Ensino (Capela do Socorro e Santo Amaro) o estudo e a solicitação de autorizações para sua realização, as propostas de suas etapas também foram expostas aos Dirigentes Regionais de Ensino, em mandato, como pode ser verificado no anexo dois.

Após as autorizações dos dirigentes e da assessoria de imprensa da Secretaria Municipal de Educação do Município de São Paulo o segundo passo foi dado em direção às unidades escolares selecionadas para se agendar as etapas seguintes. Previamente já havia se estabelecido um contato com os gestores, que acenaram positivamente diante do projeto, tal contato se deu antes da proposta ser exposta nas esferas superiores (Diretoria de Ensino e Secretaria Municipal de Ensino) a fim de se evitar maiores contratempos como, por exemplo, obter a autorização pelo comitê de ética da Prefeitura e não ter a anuência da equipe gestora da escola, fato que certamente impossibilitaria a realização e faria retroceder etapas.

A ideia foi contemplar o estudo de caso com diferentes níveis de ensino, buscando focar a base aqui conceituada – a Base da Pirâmide, por esse motivo foram escolhidas escolas inseridas na periferia da cidade, o tamanho das unidades foi considerado. Foram escolhidas escolas com grande lotação de alunos em seus turnos de funcionamento; os resultados obtidos nas avaliações externas (no caso da EMEF); a diversidade entre elas a fim de se ter maior pluralidade nessa coleta; a escolha também considerou o acesso da pesquisadora durante a etapa de coleta de dados.

Foram realizadas três entrevistas com os três gestores, das três unidades descritas anteriormente, essas entrevistas somam três horas e vinte e nove segundos, gravadas em áudio e estão transcritas no anexo 1. Compondo o grupo I da pesquisa e conforme previsto no protocolo estabelecido para a sua realização deveriam indicar o próximo grupo para a etapa seguinte da realização do estudo.

Durante a elaboração do protocolo foi previsto a realização de entrevistas com o denominado grupo II, sendo esse o grupo apontado pelo grupo I, contudo os gestores coincidentemente indicaram grupos para a realização dessa etapa. Dessa forma sendo indicada

como mais econômica e rápida, a técnica de grupo focal foi escolhida para ser aplicada com os *stakeholders* indicados pelos gestores.

Os grupos por eles indicados foram o de professores e o de secretárias escolares, o segundo foi indicado duas vezes e por haver reincidência na indicação não foi repetida a aplicação nesse caso. Foram gravados áudio e vídeo, essa etapa contou com 18 integrantes: três no grupo da equipe das secretárias e quinze no grupo de professores e somou uma hora e cinquenta e nove minutos de transcrição. (Anexo 1).

Os grupos focais previstos com os alunos das três unidades escolares foram realizados com algumas adequações: com os alunos da EMEF foi realizado um encontro com o grupo integrante de uma das aulas de xadrez ministradas na escola, dezessete alunos participaram dessa etapa que compôs trinta e seis minutos e trinta e quatro segundos gravados em vídeo e transcritos no anexo 1.

Com os alunos do Cieja um encontro se deu com um grupo formado por onze alunos, a técnica foi filmada, está transcrita e totaliza quarenta e dois minutos e trinta e nove segundos. Na aplicação feita com os alunos da educação infantil outra estratégia foi utilizada, quatro grupos foram organizados e todos rapidamente responderam as perguntas feitas.

Com os alunos do CEI foram organizados quatro grupos, em cada grupo foi realizada uma pergunta. O primeiro grupo contou com a participação de quatorze alunos que em um minuto e vinte e nove segundos responderam o que lhes foi perguntado, o segundo grupo foi composto por onze alunos, em dois minutos e treze segundos, responderam a questão feita antes de registrarem seus desenhos, o terceiro grupo foi formado por três alunos que em um minuto e trinta segundos encerraram os questionamentos, o quarto e último grupo que contribuiu para a estruturação desse estudo teve dez alunos, o grupo em dois minutos e trinta segundos respondeu o que foi perguntado.

Em todos os grupos realizados com as crianças da educação infantil seguiu-se o mesmo protocolo: após uma conversa rápida e informal foi solicitado aos integrantes, que desenhassem, os registros dessa etapa contam com vídeos, fotografias e digitalizações das suas produções, as falas estão transcritas e os desenhos digitalizados no anexo 1.

A observação participante contribuiu como outra fonte de coleta de dados para a realização desse estudo; foi realizada durante visitas no CIEJA e na EMEF, porque as unidades não são lotação da pesquisadora. Com o CEI a observação direta também ocorreu durante o exercício da função, nele exercida enquanto professora. Nesta etapa a observação contemplou os aspectos previstos no protocolo previsto em apêndice 1, mas também foi voluntária, ou seja, com o olhar direcionado para notar e procurar indícios, registros não previstos foram realizados.

O objetivo era de confirmar ou refutar as hipóteses levantadas e apresentadas no início desse estudo ao mesmo tempo em que se buscava relacioná-las com os apontamentos observados durante a realização das pesquisas desenvolvidas e que já sinalizavam para uma determinada direção, dessa forma, o que se buscava era a compreensão das relações existentes entre os *stakeholders* envolvidos no espaço observado.

Os dados apresentados estão organizados no quadro a seguir para melhor compreensão:

Os casos	Alunos	Funcionários	Pesquisa Em números Colaboradores diretos	Pesquisa Em tempo
<p>EMEF Professor Florestan Fernandes</p> 	1 200	103	26	3 horas e 27 min.
<p>Ceu Cei Cidade Dutra</p> 	329	68	39	35 min.

<p style="text-align: center;">Cieja Santo Amaro</p> 	700	49	20	3 horas e 38 min.
Total da coleta=	2229	220	85	7 horas e 40 minutos

Quadro 2– Síntese somatória do estudo

Fonte: Autora (2013)

Com as fontes de evidências acima descritas foi possível dar continuidade ao estudo e chegar aos resultados que apontam para a educação enquanto serviço e considera as pessoas inseridas nesse espaço influentes e influenciadas, ao mesmo tempo em que se constituem enquanto sujeitos históricos. Por meio dessas evidências o estudo aponta para as possíveis consequências da hospitalidade nas relações e os resultados são apresentados a seguir.

3.3 - STAKEHOLDERS E HOSPITALIDADE NA ESCOLA

A pesquisa de campo foi iniciada com a apresentação de um mapa adaptado de Freeman (1984), após as contribuições feitas chegou-se à versão final, apresentada na figura seguinte:

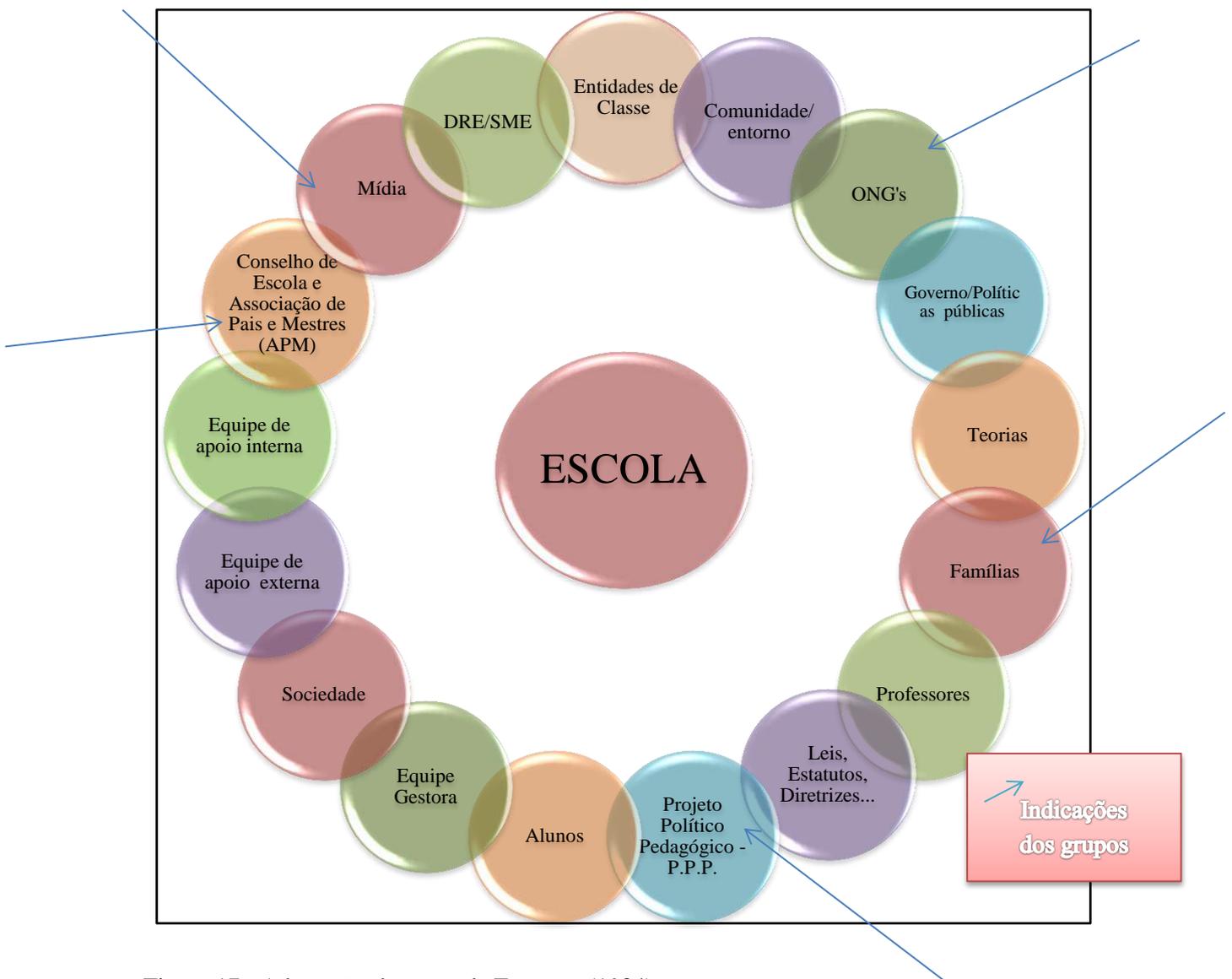


Figura 17 - Adaptação do mapa de Freeman (1984).

Fonte: Adaptação feita pela autora com a contribuição dos *stakeholders* participantes do levantamento de dados desse estudo, 2013.

Para Freeman et al (2007) cabe à empresa estabelecer e definir seu mapa considerando para isso seus grupos e avaliando as influências sofridas e exercidas por eles, no subcapítulo a seguir se busca apresentar os *stakeholders* que formam o mapa.

3.3.1 - IDENTIFICANDO OS *STAKEHOLDERS* QUE FORMAM O MAPA



A escola foi colocada no centro do mapa porque a partir dela é olhada a relevância dos grupos e das pessoas percebidas nas relações, ao se considerar os interesses dos mesmos. Contudo, nas falas se evidencia que esse olhar, a partir

da escola, em nenhum momento significa virar-se de costas para a ela e olhar para os grupos com os quais estabelece relações, muito pelo contrário, o que se percebe é um exercício em olhá-la de dentro para fora e de fora para dentro na tentativa de se explicar as tramas dessas relações. Na tentativa de encontrar os porquês dos surgimentos de conflitos dentro do espaço escolar. Os alunos da EMEF apontam para a realidade vivenciada fora da escola como motivadora de alguns comportamentos dentro dela:

Mt: Mas eles não estão nem aí para essas coisas de sentimentos (explicando que de nada adianta falar sobre a mágoa que causou no outro durante a prática de bullying), essas coisas que são boas. [...] os pais deles usam drogas, são bandidos, o pai bate e o filho pega esses exemplos para fazer na escola.

A: Acho que não adianta nada falar com a professora, elas sempre fazem um relatório, mas não adianta nada. Se der uma suspensão a pessoa volta igual, ganha mais (outras suspensões) até uma hora que a pessoa é obrigada a sair. Só dar bronca e fazer relatório não funcionam. É preciso ter respeito, educação. (ALUNOS DA EMEF, 2013).

No levantamento junto aos grupos surgiram produtivas conversas informais, com discussões acerca da teoria que norteia a construção desse mapeamento - que sucintamente lhes fora apresentada, nessas discussões alguns apontamentos foram percebidos como, por exemplo: os diferentes interesses dos grupos; os diferentes níveis de envolvimento e dedicação dos grupos para com a escola; as diferentes relações estabelecidas, percebidas e os diferentes interesses e expectativas dos grupos para com o centro do mapa.

De acordo com Souza (2013):

Somos seres históricos e sociais e nos constituímos na relação com o outro, a diferença é que na escola esses conhecimentos precisam ser organizados e sistematizados, na escola a cidadania é exercida porque se passa a ser um sujeito de direitos e de responsabilidades. Pensando na questão da aprendizagem é na relação social que exercitamos o signo e a significância [...] a escola não está apenas para ensinar um ler e escrever, mas muito mais do que isso ela tem a função de constituir uma identidade histórica no sujeito [...]



Esse grupo compreende os arredores da escola, de acordo com Souza (2013) o estudo do bairro em que essa escola está inserida é necessário para a elaboração de um trabalho pedagógico efetivo, que compreenda as reais necessidades desse aluno e possa mediar a sua constituição enquanto sujeito de direito e ao mesmo tempo dê uma devolutiva para esse público:

[...] uma escola boa vai dar essa amplitude de possibilidades para quem ensina e para quem aprende. Precisa ser reconhecida pela comunidade, quando a comunidade respeita e autoriza ela participa junto, valida a escola como boa e compõe. [...] ela (comunidade) também vai se organizar aqui dentro. A comunidade vai desconfiar, desconfia do servidor público, desconfia de que as pessoas não estão atuando como deveriam isso já faz parte da cultura é uma situação prévia, mas muda quando ela começa a perceber que aquilo que é falado ou prometido também é cumprido. (SOUZA, 2013).

Para Santos (2013) há influência da comunidade no entorno da escola e nas escolhas a serem feitas, ela alerta que para a efetivação da matrícula alguns critérios são observados, segunda ela: *“Existe também preconceito, já trabalhei em escola que fica perto de favela e muitas pessoas não matriculavam os filhos lá porque tinham medo, desconsiderando a qualidade do ensino dela...”* (SANTOS, 2013).



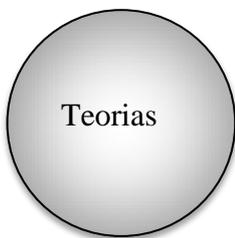
Esse grupo compreende as organizações que representam os profissionais da educação em diferentes níveis, durante a vivência na educação foi possível observar a atuação dessas entidades que, de maneira geral representam seus associados e atuam em instâncias jurídicas, com capacitações por intermédio de ofertas de congressos e cursos, conscientização e mobilização da categoria através de debates, reuniões e discussões.

As associações são voluntárias, não há impedimento para que se dê em diferentes sindicatos simultaneamente, porém anualmente os profissionais de educação do município de São Paulo optam por participarem das atividades de um sindicato com prejuízo de suas funções e sem prejuízos de seus rendimentos e assim têm asseguradas dispensas de ponto previstas por uma determinada entidade para realização de cursos, reuniões ou congressos quando ocorrem durante período de exercício da função.

Ha existência de vários funcionários associados em entidades representantes das categorias da carreira do magistério municipal, o que se observa por retornos dos encontros de representantes sindicais eleitos. Para essas devolutivas se organizam durante reuniões, intervalos das aulas, afixação de cartazes com divulgação de informes, bem como constantes visitas de membros, delegados das próprias entidades nas Unidades para orientações diversas.

No funcionalismo municipal atuam 38 entidades, na atual gestão seus representantes têm se reunido nas mesas de negociações para tratarem de interesses comuns, as entidades sindicais percebidas e mais atuantes, na rede municipal de ensino de São Paulo são:

- SINPEEM – Sindicato dos Profissionais em Educação do Ensino Municipal – SP;
- SINESP – Sindicato dos Especialistas de Educação do Ensino Público Municipal de São Paulo;
- APROFEM – Sindicato dos Professores e funcionários Municipais de São Paulo;
- SEDIN – Sindicato dos Trabalhadores nas Unidades de Educação Infantil da Rede Direta e Autárquica do Município de São Paulo;
- SINDSEP – Sindicato dos Trabalhadores na Administração Pública e Autarquias no Município de São Paulo.



Teorias

Esse grupo representa a fundamentação teórica que instrumentaliza a prática pedagógica, todo profissional precisa ter formação específica para o exercício da carreira do magistério municipal e necessariamente, ao longo de sua formação se deparou com teorias que orientem sua prática. Ao longo do ano letivo, durante as reuniões pedagógicas³⁸, jornadas pedagógicas³⁹ e reuniões para elaboração de projetos⁴⁰, há dentre outras providências estudos e reflexões sobre teorias, metodologias e práticas docentes.

Como cita Freire (2001) aprender e ensinar são ações humanas ininterruptas que implicam em interação social:

Aprender e ensinar faz parte da existência humana, histórica e social, como dela fazem parte a criação, a invenção, a linguagem, o amor, o ódio, o espanto, o medo, o desejo, a atração pelo risco, a fé, a dúvida, a curiosidade, a arte, a magia, a ciência, a tecnologia. E ensinar e aprender cortando todas estas atividades humanas. O impossível teria sido ser um ser assim, mas ao mesmo tempo não se achar buscando e sendo às vezes interdito de fazê-lo ou sendo às vezes

³⁸ Reunião Pedagógica: Reunião organizada toda a equipe pedagógica e a gestão, tem o objetivo de: acompanhar e avaliar o trabalho pedagógico bem como os resultados das avaliações nas diferentes atividades desenvolvidas; identificar casos de alunos que apresentem problemas específicos, orientando decisões que proporcionem encaminhamentos e/ou atendimento adequado;

³⁹ Jornada pedagógica: São dias previstos em calendário escolar para parada na rede, nesses dias todos os profissionais de educação do município estão envolvidos em torno de uma determinada temática para estudo e reflexão, as jornadas são organizadas nas diretorias regionais de educação da cidade.

⁴⁰ Reuniões para elaboração de projetos: Nos CEIs e CIEJAS é próprio do cargo a participação no Projeto Especial de Ação (o PEA) e na jornada do professor estão previstas reuniões semanais (com horas para trabalhos coletivos e individuais) para elaboração, estudo, avaliação e realização do projeto definido pelas equipes. Nas EMEFs a participação no projeto é facultativa, o professor escolhe sua jornada de trabalho anualmente.

estimulado a fazê-lo. O impossível seria, também, estar sendo um ser assim, em procura, sem que, na própria e necessária procura, não se tivesse inserido no processo de refazer o mundo, de dizer o mundo, de conhecer, de ensinar o aprendido e de aprender o ensinado, refazendo o aprendido, melhorando o ensinar. Foi exatamente porque nos tornamos capazes de dizer o mundo, na medida em que o transformávamos em que o reinventávamos que terminamos por nos tornar ensinantes e aprendizes. Sujeitos de uma prática que se veio tornando política, gnosiológica, estética e ética. (FREIRE, 2001 p. 12)



Esse grupo foi indicado por Souza (2013) que considera as famílias dos alunos muito importante na escola e sua permanência no mapa foi consentida pelos demais *stakeholders*, segundo ele “*A intervenção pedagógica precisa estar constituída na família [...]*” (SOUZA, 2013).

Nas falas observadas das crianças as figuras familiares estão presentes, diante de diferentes temas como, por exemplo, indisciplina e confiança, mencionados com frequência. As crianças maiores disseram que são disciplinadas e que aprendem a se controlar porque os pais lhe cobram, ou que gostam e confiam da escola porque quando foram para lá os pais apontaram pontos positivos.

Nas falas observadas durante os variados momentos vivenciados junto às crianças da educação infantil também se destaca a mesma questão: “*Se eu não me comporto minha mãe briga comigo...*”; “*Não faz isso sua mãe vai brigar...*”; “*Vou fazer isso para levar para minha mãe, meu pai, minha vó, meu vô, meu irmão...*” (alunos do CEI e da EMEF). Nas falas e nos jogos simbólicos, onde as crianças representam papéis, é possível observar a presença da família no espaço escolar, como se observa, a seguir, no desenho feito por M.:

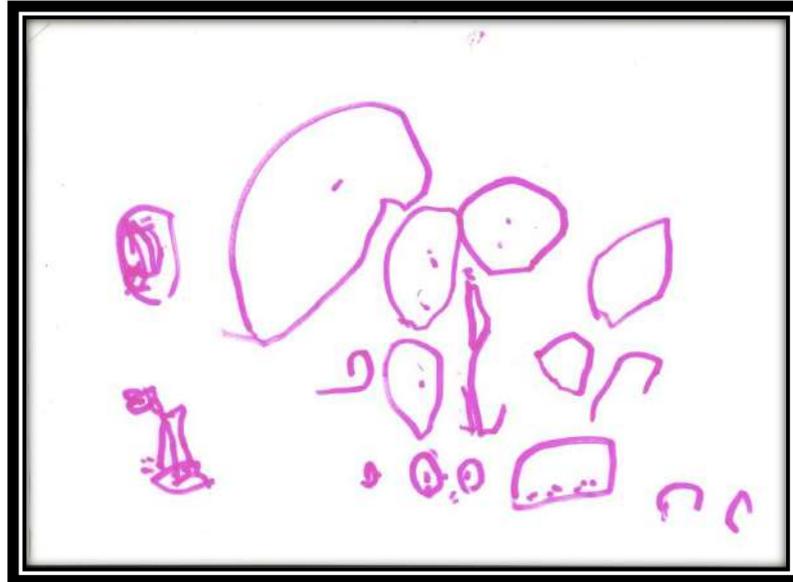


Figura 18 – Minha mãe.
Fonte: Stakeholder, 2013.

Projeto
Político
Pedagógico-
P.P.P

A inclusão no mapa se deu por indicação de Campos (2013). O projeto político pedagógico, como pode se observar, é que o norteia os trabalhos pedagógicos da escola considerando o contexto social, histórico e a comunidade em que ela está inserida ao mesmo tempo em que estabelece as metas a serem alcançadas ao longo do ano letivo pela equipe pedagógica. Ele é construído no início do ano letivo, baseado em avaliações dos trabalhos e resultados obtidos em anos anteriores, como afirma Costa (2013) “[...] nós traçamos projetos baseados nos resultados anteriores e buscamos melhorias para nossos alunos [...]”, durante reuniões e jornadas pedagógicas ao longo do ano, o projeto é revisitado para ser avaliado, flexibilizado ou alterado se necessário for. Segundo Campos (2010) o Projeto Político Pedagógico deve ser acrescentado no mapa porque a partir dele “[...] podem sair melhorias para a escola, parcerias que podem atender as especificidades [...] Uma coisa é se delegar tarefas e outra é combinar com o grupo as metas que se pretende atingir. Político porque envolve todos os segmentos de ações.” (CAMPOS, 2013).

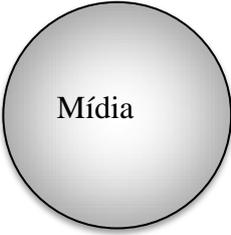
Equipe de
apoio
interna

A equipe de apoio interna considera todos os funcionários que formam a equipe da escola, são eles:

- Equipe da cozinha, formada por cozinheiros, técnicos em nutrição e responsáveis pela limpeza dos utensílios de cozinha;
- Equipe de limpeza, responsável pela limpeza de todas as áreas comuns da escola;
- Auxiliares de Vida Escolar (AVEs), como decreta a Portaria SME nº 5.594, de 28/11/2011, por intermédio contratação, via CIEE, os AVEs atuam junto aos professores nas Unidades Educacionais para auxiliar no atendimento aos alunos com deficiências e transtornos globais de desenvolvimento (TGD);
- Estagiários, como decreta a Portaria SME nº 5.594, de 28/11/2011, por intermédio de contratação, via CIEE⁴¹, os estagiários, orientados por equipe do Centro de Formação e Acompanhamento à Inclusão (CEFAI) realizam atividades que favoreçam a inclusão dos alunos com necessidade especiais.
- CEFAI: Centro de Formação e Acompanhamento à Inclusão existe uma equipe CEFAI em cada DRE, o CEFAI é um centro que visa formar e capacitar a inclusão nas escolas, favorecer a acessibilidade, adequação de recursos e acompanhamento. O CEFAI produz materiais, orienta e supervisiona as Salas de Apoio à Inclusão (SAAIS);
- Equipe gestora, formada por coordenador ou coordenadores pedagógicos, diretor e assistente ou assistentes de direção;
- Equipe administrativa, formada por secretários, auxiliares técnicos de educação (ATEs), os agentes escolares e os agentes de apoio;
- Equipe de segurança, existente apenas em CEUs, responsável pelas portarias;
- Equipe salva vidas, existente apenas em CEUs, responsável pelos atendimentos em primeiros socorros em casos de urgência e emergência.

De acordo com Batista (2013) a harmonia entre os integrantes desse grupo colaboram para o sucesso ou insucesso de uma escola, segundo ela uma “[...] *boa escola precisa ter boa estrutura de pessoas: o fator humano é fundamental, todas as pessoas precisam andar juntas. É preciso ver o que a escola oferece para essas pessoas trabalharem bem [...]*” (BATISTA, 2013).

⁴¹ CIEE: Centro de Integração Empresa Escola.



Mídia

considerada.

A inclusão foi sugerida pelos professores ao afirmarem que, atualmente, muitas vezes o que é noticiado nos canais de comunicação de massa, por exemplo, rádio, televisão e internet são mais influentes nas tomadas de decisões do que mesmo as próprias teorias ou projetos elaborados. Dessa forma, segundo os professores, a influência da mídia precisa ser



Conselho de Escola e APM

Sugerida por Jorge (2013), o Conselho de Escolha e a Associação de Pais e Mestres precisam ser mais trabalhados. Durante as observações realizadas pode-se constatar que uma maior participação dos *stakeholders* envolvidos na escola pode trazer soluções mais eficientes para as demandas reais das unidades.

O conselho de escola é um grupo formado por pais, estudantes, funcionários da escola, membros da comunidade local, eleitos por critérios próprios e o diretor. O conselho tem função deliberativa, consultiva, fiscal e mobilizadora, contribuindo assim para a gestão da escola em tomadas de decisões pertinentes a questões administrativas, pedagógicas e financeiras ao exercer sua função de definir e fiscalizar a aplicação de recursos destinados à escola, participar da elaboração, implementação e avaliação do projeto político pedagógico da escola, eleger profissionais para cargos designados de gestores efetivos na escola, dentre outros.

Na Emef Professor Florestan Fernandes o conselho de escola é defendido como um direito da comunidade, a presidência é feita por membro da comunidade e o retorno é muito positivo, segundo Souza (2013) é percebido através da intensa participação da comunidade nas atividades escolares, nos cuidados para com a escola e nas decisões tomadas.



Equipe de apoio externa

Esse grupo compreende as equipes de trabalhadores que apoiam a escola fora de seus muros, são eles:

- Equipe de segurança, composta por Guarda Civil Metropolitana, Ronda Escolar e Polícia Militar, essas equipes apoiam a escola em momentos

emergenciais como sinistro, acidentes e ocorrências de diversas naturezas como também realizam rondas por conta de atribuição;

- Equipe de Saúde, composta por postos de Saúde, nesse caso observou-se parcerias com postos designando agentes de enfermagem para realização de campanhas de vacinação, encaminhamento de alunos com suspeitas de viroses, encaminhamentos de alunos com suspeitas de necessidades especiais para diagnósticos, dentre outros;
- Conselho Tutelar, A indicação desse grupo nesse *stakeholder* foi realizada por dois grupos: alunos e professores. O Conselho Tutelar é acionado quando é percebido a exposição de uma criança à uma situação de risco ou mal trato;
- CEFAI, Centro de Formação e Acompanhamento à Inclusão existe uma equipe Cefai em cada DRE, o CEFAI é um centro que visa formar e capacitar a inclusão nas escolas, favorecer a acessibilidade, adequação de recursos e acompanhamento. O CEFAI produz materiais, orienta e supervisiona as Salas de Apoio à Inclusão (SAAIS).
- Fornecedores, Profissionais responsáveis por fornecimentos de alimentos, produtos de limpeza, lençóis e toalhas (no CEI);
- Transportadores, responsáveis pelas entregas e retiradas dos alunos.



É o grupo formado pelo trio gestor: diretor, coordenador pedagógico e assistente de direção (cargo novo para os CEIs, criado em 26 de fevereiro de 2013 com a publicação da Lei 15.628) e segundo Souza (2013):

[...] o coordenador e o diretor adentram esse espaço sem outra formação além da universidade e na universidade não tem disciplina sobre contabilidade, gestão e organização de recursos humanos, zeladoria, relações públicas, processos financeiros e precisamos aprender na prática, o que significa: errando e muitas se errar quando se deveria errar menos para ter mais sucesso na realização desses fazeres, desse trabalho. Eu vejo como problema na infraestrutura do sistema educacional o diretor, por exemplo, deveria chegar à escola com mais conhecimentos desses setores que citei, a coordenação pedagógica se dá conta que vai fazer também uma assistência social quando se pensa que é uma assistência apenas pedagógica, ela não cuida do pedagógico somente, tem que defender o que

vira uma necessidade do estudante, até para fazer documentação a gente vai aprender a fazer fazendo. (SOUZA, 2013)



Governo
Políticas
públicas

O Governo e as Políticas Públicas interferem diretamente nas práticas escolares por intermédio de publicação de atos que normatizam e regulamentam os fazeres escolares. De acordo com Campos (2013):

[...] Quais são as diretrizes a seguir em escola?

É preciso se pensar sistema, em normas, em hierarquia, em pensar em uma amplitude maior que é SME e lembrar, das diretrizes que são federais, estaduais, municipais e finalmente se chega na escola e então nos alunos com suas próprias necessidades e para atender toda essa gama de exigências (CAMPOS, 2013).



Leis,
Estatutos
Diretri-
zes...

De acordo com Souza (2013) os documentos oficiais dão base à prática docente é por intermédio da Constituição Federal, da Lei de Diretrizes e Bases e do próprio Estatuto que os servidores vão se, destaca ainda que “*[...] as legislações têm o princípio de agregar, valorizar, lidar com as dificuldades estabelecer a abordagem com as diversas áreas do conhecimento e não só da pedagogia, como elemento formador que melhore as condições do estudante e de quem aqui trabalha*” (SOUZA, 2013).

Dentre vários documentos oficiais que normatizam a prática do magistério municipal, abaixo tem algumas Diretrizes, Normas, Pareceres, Decretos, Emendas e Leis que exemplificam:

- Portaria Conjunta SEE/SME nº 01, de 07/08/08 – Dispõe sobre o Programa de Matrícula Antecipada para 2009;
- Portaria Inter secretarial SME/SMSP nº 07, de 30/10/08 – Define procedimentos comuns relativos à fiscalização das Instituições de Educação Infantil;
- Emenda Constitucional nº 53, de 19/12/06 – Dá nova redação aos arts. 7º, 23, 30, 206, 208, 211 e 212 da Constituição Federal e ao art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias;
- Lei nº 11.114, de 16/05/05 – Altera os arts. 6º, 30, 32 e 87 da Lei. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, com o objetivo de tornar obrigatório o início do ensino fundamental aos seis anos de idade;

- Lei nº 11.274, de 06/02/06 – Altera a redação dos arts. 29, 30, 32 e 87 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, dispondo sobre a duração de 09 (nove) anos para o ensino fundamental, com matrícula obrigatória a partir dos 06 (seis) anos de idade;
- Parecer CME nº 135/08 – Funcionamento de Escolas de Educação Infantil Bilíngue;
- Parecer CME nº 136/09 – Reorganização da EJA;
- Lei Federal nº 11.161, de 05/08/05 – Dispõe sobre o ensino da língua espanhola;
- Lei Federal nº 11.769, de 18/08/08 – Altera a Lei 9.394/96, de 20/12/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação, para dispor sobre a obrigatoriedade do ensino da música na educação básica;
- Lei Federal nº 12.014, de 06/08/09 – Altera o art. 61 da Lei 9.394/96, com a finalidade de discriminar as categorias de trabalhadores que se devem considerar profissionais da educação;
- Resolução CNE/CEB nº 04, de 02/10/09 – Institui Diretrizes Operacionais para o Atendimento Educacional Especializado na Educação Básica, modalidade Educação Especial;
- Resolução CNE/CEB nº 05, de 17/12/09 – Fixa Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil;
- Lei nº 14.957 de 16/07/09 – Dispõe sobre a inclusão de medidas de conscientização, prevenção e combate ao “bullying” escolar no projeto pedagógico elaborado pelas escolas públicas de educação básica no Município de São Paulo, e dá outras providências;
- Decreto nº 52.895, de 04/01/12 – Dispõe sobre a criação dos Centros Municipais de Educação Infantil - CEMEIs na Rede Municipal de Ensino;
- Decreto nº 52.947, de 27/01/12 – Institui o Programa CEU Olímpico nos Centros Educacionais Unificados – CEUs, da Rede Municipal de Ensino;



Cada diretoria de Ensino é administrada por um Dirigente Regional de ensino que tem dentre outras funções gerir sua jurisprudência, no município de São Paulo existem treze DREs:

- Butantã;
 - Campo Limpo;
 - Capela do Socorro;
 - Freguesia/Brasilândia;
 - Guaianases;
 - Ipiranga;
 - Itaquera;
 - Jaçanã/Tremembé;
 - Penha;
 - Pirituba;
 - Santo Amaro;
 - São Mateus;
 - São Miguel.

SME: A secretaria municipal de educação tem sua organização própria, ela estrutura de acordo com o organograma abaixo, ela organiza e delibera o ensino e as ações em seus equipamentos próprios:

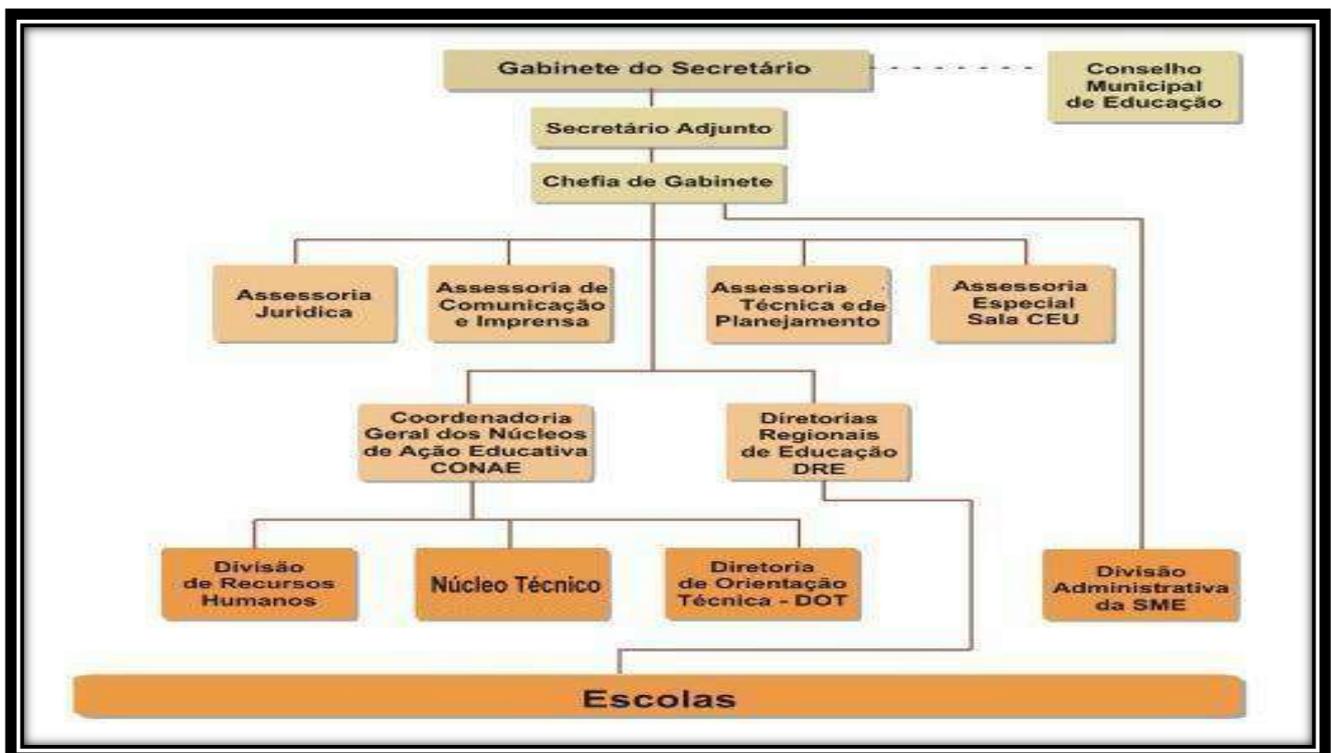


Figura 19- Estrutura organizacional da SME

Fonte: Portal da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo (disponível em <http://portalsme.prefeitura.sp.gov.br/anonimo/quemsomos/quemsomos.aspx?>), acesso em 18/05/2013.



Sociedade

A sociedade foi identificada como um grupo que influencia e é influenciado pela escola à medida que a direciona, olha e valoriza:

[...] que um ponto de partida seria resgatar essa condição de respeito, de valor para estabelecer confiança. Para o grupo ouvir todas as ideias e opinar é preciso ter confiança, é muitas vezes o que falta. Para a própria sociedade acreditar na instituição e a instituição acreditar em seus profissionais é preciso ter confiança e isso é muito desgastado na educação. É preciso resgatar esse sentimento, é preciso confiar na formação, no preparo das pessoas.

São postas muitas dificuldades: salas cheias; desvalorização por parte dos gestores e a sociedade acaba por nos enxergar de maneira deturpada. Ao ser veiculado nas mídias um movimento de greve, por exemplo, vemos como, de que forma é posto e a sociedade compra aquilo, na verdade somos desvalorizados a todo o momento. Precisaríamos na verdade ser mais valorizados e ficamos, na verdade, ficamos reféns de algumas situações, essa desvalorização dificulta todas as outras questões. (PROFESSORES, 2013)

De acordo com Jorge (2013) o trabalho pedagógico precisa se alinhar com um ideal de sociedade, segundo ela:

Apesar das relações interpessoais permearem o ambiente profissional o foco precisa ser o profissional, não dá para compartimentar o ser humano e guardar a parte pessoal e familiar em casa e trazer só o profissional para trabalhar, somos compostos de várias faces, mas o foco precisa ser o profissional, independente de religião, raça... A gente tem que conviver, acho até que isso faz parte do projeto de sociedade que se deseja. (Jorge, 2013)



Professores

A escolha na profissão é motivada por diferentes motivos como cita um dos professores *“[...] resolvi ser professor porque em algum momento esse espaço mexeu comigo, talvez dessa forma a escola seria mais importante para as pessoas [...]”*(PROFESSORES, 2013).

A atuação do professor pode influenciar na tomada de decisão do aluno, é o que relata um dos integrantes do grupo focal realizados com os alunos do CIEJA Santo Amaro:

Essa recepção muito boa é que me fez voltar a estudar e não parar mais, hoje realizo estágio aqui e pretendo voltar como professora, porque fui muito acolhida pelos colegas, pelos professores e isso me incentivou a seguir e atualmente estou no último ano da faculdade. Sempre tiveram muita paciência, você sabe, já não somos jovenzinhos é preciso ter muita paciência para ensinar para gente e eu sempre encontrei isso aqui (ALUNOS DO CIEJA, 2013)

Ao mesmo tempo em que pode definir a qualidade da escola como afirmam as crianças que integraram o grupo focal realizados com os alunos da EMEF Professor Florestan Fernandes *“[...]”*

Essa é uma escola boa porque tem bons professores e professoras [...]” (ALUNOS DA EMEF, 2013).

Quanto a forma com que trabalham dentro da escola há diferentes interpretações feitas pelos gestores Souza aponta para um individualismo enquanto Costa percebe certo corporativismo:

Pensando nisso e ao longo desse tempo vivido como profissional da educação, em contínuo estudo, percebo muito individualismo na educação, existe uma dificuldade em se agregar trabalhos e profissionais. Como a gente (gestor e equipe) já cheguei com uma ideia estruturada, pensando na escola como um lugar em que se estabelecem parcerias. Inclusive hoje defendemos tal ideia como uma proposta de trabalho aqui na escola, é um projeto [...] (SOUZA, 2013)

Percebo um corporativismo muito grande na educação, principalmente em relação aos professores, mesmo que percebam um erro em outro na prática docente de um colega a classe vai protegê-lo, todos compram a ideia, quando se dão conta estão pensando igual, e pra mim não é por nada, vejo que tem um pensamento de que hoje é ele que errou, mas amanhã pode ser eu, hoje ele é penalizado, mas amanhã pode ser comigo... E isso meio que justifica esse comportamento da categoria de apoio incondicional, eu acho um erro, não vejo tal necessidade, isso prejudica avanços. Isso atrapalha as relações entre eles e entre o grupo e outros grupos. (CAMPOS, 2013)

Durante a realização do grupo focal com as crianças do CEI, as professoras foram lembradas como pessoas influentes na escola, diante da pergunta: Quem faz parte da escola?

J. M. Apontou para a dupla de professoras presentes no momento e disse: “As professoras!”. Ao lhe ser solicitado que desenhasse, ele fez a figura a seguir:

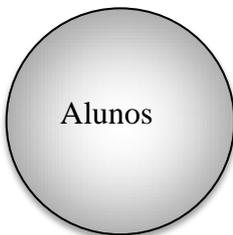


Figura 20 – As professoras.
Fonte: Stakeholder, 2013.



A inclusão desse grupo no mapa se deu após a realização da técnica de grupo focal feita com os professores, sob a justificativa de que existe essa parceria, muitos alunos são encaminhados para organizações não governamentais que prestam serviços dentre outros serviços: assistência de à saúde; apoio à educação; assistência social; atendimentos psicológicos, psicopedagógicos, fonoaudiológicos e outros serviços.

Organização não Governamental (ONG) pode, de acordo com o grupo, As ONGs podem chegar onde o poder público é pouco atuante.



“[...] a escola funciona, existe, trabalha, é gerenciada, tudo o que a gente faz é em função do aluno.” (JORGE, 2013), mas como apontam os próprios stakeholders existe aluno que não frequenta a escola para aprender, mas para “badernar” como cita MT eles desde a educação básica se deparam com problemas:

[...] Tem gente que xinga.... Eu sou um pouco gordinho, eu não me sinto bem. Pode falar aqui todo mundo sofre, todo mundo que é gordinho sofre, se é gordo é baleia, bola, se é magrelo é saco de osso, se é alto é vareta, se é muito pequeno é anão, nanico, baixinho... Pra ninguém fica bom (ALUNOS DA EMEF, 2013)

Durante a conversa informal que segue no grupo há falas que registram desafios enfrentados:

Todo mundo sabe o que é bullying. É eu fico magoado, muito magoado e eu não me sinto bem. Precisa ser impedido. Quem pratica o bullying deve perder o videogame, ficar de castigo e até sem informática. Pode ser que resolva assim, tirando tudo. (ALUNOS DA EMEF, 2013)

O investimento:

[...] o nível de investimento, se pensar que cada criança ou estudante tem um investimento anual de R\$ 40,00, em média, é pouco para estar constituindo uma escola de qualidade. Fazer uma escola de qualidade exige um investimento muito maior [...] (SOUZA, 2013).

A escola precisa estar voltada para o aluno como afirma Souza *“[...] tendo um plano de trabalho, tendo preocupação com os alunos que sabem menos, tendo preocupação com a história*

desse estudante e sabendo que muitas vezes apesar dessa história não muito boa ainda é um sujeito que pode, deve e ainda vai aprender nesse lugar...”.

O aluno desde muito cedo tem condição de dizer quem é a pessoa mais importante nessa relação: “*Eu!*”, afirma categoricamente YG que ao desenhar faz um autorretrato, como se observa na figura 09, com a figura de braços abertos: é dele mesmo que ele está falando, na escola, ele é realmente importante.

Em contraponto, F. aponta para as relações interpessoais que, desde seus primeiros anos de vivência escolar, lhe são percebidas. Durante a mesma conversa ela diz que os amigos são importantes e deixa sua ideia registrada através do desenho, veja quantos amigos ela já tem na figura seguinte:

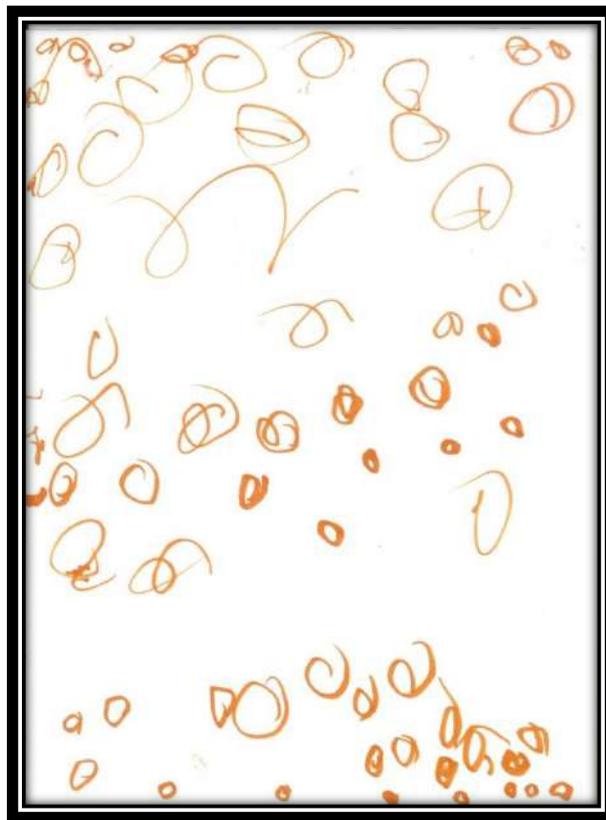


Figura 21– Os amigos.
Fonte: *Stakeholders*, 2013.

De acordo com a fundamentação que embasa esse estudo existem diferentes pontos de vista, fundamentado por diferentes autores sobre os *stakeholders* e sua organização, o que dá autonomia no processo de gestão na organização. Dessa forma, o que vai determinar o posicionamento e a classificação de cada grupo no mapa é o contexto em que está inserido e analisado, o seu valor,

considerando o nível de relacionamento entre os grupos e as características que lhe são atribuídas pela análise na gestão da empresa enquanto prestadora de serviço.

3.3. 2 - MAPEANDO

Como afirma Freeman et al (2007) existem diferentes formas de se definir essas partes, ao encontro das definições dadas pelo autor, Clarkson (1995, p. 106) define como *stakeholders* primários os grupos sem os quais a empresa não sobreviveria e *stakeholders* secundários o grupo de interessados indiretos.

A classificação apresentada partiu da seguinte definição apontada pelos autores de que os *stakeholders* primários têm interesses, objetivos e expectativas vitais e diferenciados para uma empresa. Os *stakeholders* secundários influenciam a empresa, porém com menor influência, na importância dada na prioridade dos gestores quanto ao estabelecimento de metas a serem alcançadas.

O mapa proposto abaixo foi organizado na segunda entrevista e a partir desse momento houve anuência dos demais participantes quanto ao grau de influência dos grupos o que determinou a estruturação do mapa. Optando por usar os símbolos: mais (+) e menos (-), ficou determinada a organização dos *stakeholders* primários e secundários da escola. Para melhor visualização, os grupos com mais (+) influência dentro da organização, definidos como *stakeholders* primários estão maiores no mapa e os grupos definidos pela pesquisa como de menor importância, como (-) menos influentes estão menores e ocupam o lugar de secundários.

O critério utilizado para construção dessa apresentação foi a indicação feita pelos próprios *stakeholders* participantes e as percepções obtidas através da observação participante durante levantamento de dados dessa pesquisa.

No mapa apresentado, os grupos classificados como primários estão no círculo próximo à escola e os secundários na parte externa, para esclarecer o primeiro agrupamento: os *stakeholders* primários, os grupos que lhe constituem serão conceituados, de acordo com o levantamento feito respeitando-se as evidências apresentadas. Em um mesmo nível observa-se que os grupos apresentam medidas diferentes com maior e menor tamanho, o que representa maior ou menor influência na relação, de acordo com a importância que lhe é imputada.

Embora os grupos classificados como primários sejam maiores em relação aos secundários, observa-se uma variação nas proporções dos grupos dentro de uma mesma classificação, isso

porque durante os levantamento de dados houve diferentes graus de importância atribuídos aos diferentes grupos, como se pode verificar na figura a seguir:



Figura 22: Adaptação do mapa de Freeman (1984)
 Fonte: Adaptação feita pela autora (2013)

Aos grupos de alunos e professores há unanimidade quanto a dimensão da importância na relação, sempre grande, o que demonstra serem os dois principais protagonistas nesse espaço. Ficando evidente em algumas falas documentadas, para Jorge (2013):

[...] O atendimento de qualidade é atender esta criança do ponto de vista pedagógico, ver o que a educação pode oferecer para esta criança, porque atender bem também pode ser muita coisa, uma boa escola pode ser muita coisa, para outras pessoas, mas para gente – digo gente enquanto equipe, atender bem é ser uma boa escola para a criança.

Como apontado anteriormente, os alunos, a comunidade a gestão, enfim quem observa a escola irá avaliá-la pela qualidade dos professores e em contrapartida a escola se estrutura para atender aos alunos, para Souza (2013):

[...] É preciso organizar tudo isso no ambiente do estudante para isso é preciso conhecer esse estudante, saber o que ele já sabe o que ele considera normal até para dizer que não normal e assim ensiná-lo a produzir conhecimento, fazer pesquisas, aprender a aprender e dizer o que ele pensa e contribuindo muitas vezes com ideias inovadoras.

Ainda segundo Souza, da relação ensinante e aprendente, surgem resultados não previstos dada a singularidade da relação, do diálogo e da mediação de construção de aprendizagem “*Dessa forma quando entro em sala não dou uma aula, dou tantas aulas correspondentes ao número de estudantes ali presentes porque a aprendizagem é única, cada um vai entender a aula de maneira singular.*” (SOUZA, 2013).

No mesmo grupo, com muita influência, porém não protagonizando a relação, aparecem os grupos: família, comunidade do entorno, sociedade e gestão escolar, de acordo com os dados obtidos esses grupo influenciam as decisões, direcionam os rumos da escola que serão tomados pelos grupos acima. De acordo como afirma Batista (2013):

[...] É um trabalho em rede, é tudo interligado e ninguém é dono da verdade, na educação é preciso ter uma parceria porque se a secretaria não funcionar direito a sala de aula também não funcionará direito, se a sala de aula não funcionar direito a secretaria também não funcionará direito, se a secretaria ou a sala de aula não funcionam direito a gestão também não funcionará. Um depende do outro, mas muitas vezes as pessoas não percebem isso, e querem trabalhar sozinhas e aí se perde, falta esse entrosamento, falta comunicação. [...] Nesse momento o fator determinante é a gestão: o diretor é que precisa priorizar o aluno

e administrar essas questões para prestar o atendimento adequado, sem esquecer de que somos funcionários públicos.

O setor privado já se deu conta disso e vê a função de cada um implicando no exercício do outro e no setor público isso fica a desejar, não se tem explicação e nem treinamento para o exercício da função, é preciso fazer uma organização unificada, no setor público existem muitas informações desconstruídas, uma Unidade desconhece as propriedades da outra, não se fala a mesma língua, é tudo muito burocrático e desorganizado.

Os seis grupos de maior importância quanto a influência exercida e sofrida na relação (alunos, professores, gestão escolar, família, sociedade e comunidade do entorno) vão determinar as características dos grupos que assumem o terceiro nível de importância nos *stakeholders* primários: o grupo do P.P.P. e do Conselho de Escola e APM, em um dos casos estudados, como visto anteriormente o conselho é dirigido pela comunidade e tem resultados positivos quanto a sua gestão, esses grupos podem contribuir para a administração democrática da escola pública.

Em último nível de influência do grupo primário ficam: teoria, mídia e equipe de apoio interna. As teorias, de acordo com que aponta Souza não aprimoram a prática pedagógica efetivamente, segundo ele:

Quanto as teorias: as pessoas não dominam isso. Sabe qual é a teoria que vejo nos professores? A teoria que é defendida pelos professores?

A teoria que vivenciaram enquanto estudantes, os cursos e os novos conhecimentos não são aplicados, o professor repete o que viveu enquanto estudante e dificilmente consegue redefinir o que já tinha com novas ideias. [...] Tem uma insistência muito grande por parte da gestão para que o professor seja inovador, trabalhe em duplas, trios... Porque ele estudou com um sentado atrás do outro, ele quer uma turma calada, andando em fila, ele não consegue pensar diferente. É preciso persistência, maturação. Existe dificuldade em se praticar uma teoria com qualidade. (SOUZA, 2013).

Quanto a influência da mídia dentro da escola foi observado que ela dita regras, costumes e comportamento, tais como modos de vestir, falar e desejos de compra. De acordo com as observações, também foi possível perceber certa preocupação das equipes e cobrança da comunidade após veiculação em canais de denúncias acerca de ocorrências em escolas.

A equipe de apoio está inclusa como influente porque dentro da escola todos são modelos de educadores, todos exercem função e ensinam enquanto trabalham em diferentes cargos, de acordo com os apontamentos feitos por Souza:

[...] A ideia de pensar a escola assim hoje está arraigada nos profissionais, vou te dar um exemplo: temos uma equipe de doze pessoas na equipe limpeza e eles têm plena convicção de que fazem parte do processo educativo e não fazem só limpeza, eles sabem que não farei uma mudança na escola sem consultar a opinião deles,

eles sabem que poderão corrigir um aluno a todo momento e que precisam dar exemplos [...] os funcionários precisam ter um elo de compromisso, precisam saber que estar em uma escola pública tem que ter sentido, compreensão do que significa esse lugar. Cada um que adentra esse espaço para o trabalho precisa ter dimensão da importância que ele tem na organização social, os funcionários, professores e gestores precisam ter consciência do que é estar envolvidos na constituição na vida dessas pessoas que estarão usando esses serviços... (SOUZA, 2013)

Cinco grupos ficaram classificados no nível secundário, com maior influência está o grupo de ONGs que atuam como parceiras das escolas. Seguida do grupo: DRE / SME e Políticas Públicas. De acordo com o avaliado, influenciam as relações, porém nem sempre atendem as reais demandas escolares, cumpridores de um serviço ainda muito burocrático que por diversas vezes dificultam os fazeres de acordo com as secretárias do CIEJA: “[...] É preciso ter uma integração maior entre todos os envolvidos, desde a Secretaria Municipal até a equipe terceirizada, é preciso mostrar o que está sendo feito, de que forma é feito...” (SECRETÁRIAS DO CIEJA SANTO AMARO, 2013).

A causa de um distanciamento com a escola se dá, porque de acordo com os entrevistados, esses grupos olham a escola de fora para dentro o que gera um complicador para as relações vivenciadas dentro dela quanto na verdade o olhar deveria partir de outro ângulo: a escola deveria ser vista de dentro para fora, focando-se seu interior.

Na sequência foi classificado o grupo das entidades de classe, que defendem questões relativas à educação, à classe dos trabalhadores da educação e dessa forma acabam por influenciar nas relações vivenciadas na escola.

Com menor influência, nos *stakeholders* secundários, ficam os fornecedores externos. O grupo pode interferir, em situações pontuais, nas atividades escolares, porém não exercem ainda uma influência determinante, por exemplo, uma entrega não feita ou atrasada atrapalha a rotina, contudo existem alternativas: mudam-se os contratos, emprestam-se, enfim, porque há mal fornecimento em uma ou outra entrega, ou atraso, isso é mais facilmente remediado e causa menos impacto na relação como um todo.

Ao longo desse estudo alguns conflitos foram identificados na relação vivenciada pelos *stakeholders* inseridos na relação que se dá dentro do espaço escolar, tais conflitos e seus protagonistas são identificados na figura a seguir:



Figura 23: Principais problemas enfrentados nas relações interpessoais na escola.
Fonte: Autora, 2013

Durante as entrevistas e as observações fica evidente que nas relações há uma lacuna identificada por todos, no CEI em que o estudo foi realizado o projeto é melhorar a convivência, na EMEF faz parte permanente do trabalho efetivar as parcerias e no CIEJA, semanalmente, o grupo se reúne e discute as relações, mesmo assim as relações são apontadas como um impedimento ao avanço, segundo Souza “*Para se ter uma ideia é só adentrar o espaço e ver como se dão as relações entre profissionais e estudantes, ver como a escola recebe essa comunidade, isso não tem um jeito organizado vai se constituindo e facilita ou não para que a escola tenha sucesso junto aos seus estudantes*” (SOUZA, 2013).

Há apontamento para a falta de diálogo como mediadora no processo pedagógico:

Quando se tenta mostrar um ponto de vista, dialogar e não se é aceito há mudança de unidade escolar, isso acontece na maioria das escolas, quando se percebe numa determinada escola muita evasão de professores é porque a opinião dele não está sendo ouvida, não há diálogo para se descobrir o que fazer junto para melhorar tais problemas. Não estão pensando juntos, em equipe como melhorar o ambiente escolar, a evasão da prefeitura, do município, ou seja, a exoneração acontece quando há o descrédito do professor em relação à educação, ele não acredita mais em mudanças no sistema, ele começa a ver muita impunidade, questões que afetam e frustram o seu trabalho.

O professor tem uma formação, uma concepção de educação, um pensamento que deseja colocar em prática e quando não consegue ele sofre uma grande frustração e isso acaba por desvinculá-lo da educação, o profissional pode buscar outros setores, outras funções que lhe valorizem melhor. (PROFESSORES, 2013)

A falta de diálogo enquanto facilitadora para entender a função do outro também foi evidenciada nos grupos, é o que se observa no grupo focal feito com a equipe da secretaria:

É preciso se ter um olhar para o todo nas relações, nas inter-relações, é comum achar que o que se faz é mais importante do que o que o outro faz. É ignorância, é ignorar a importância do outro dentro da estrutura geral, é desconsiderar que estamos todos juntos independentes da existência de uma hierarquia. [...] mas na questão profissional ainda falta entender mais a importância do trabalho do outro. Eu também peço nesse aspecto em não buscar entender o papel do outro na estrutura do todo, eu tenho saber o trabalho do outro e ele saber o meu e entendermos a importância de todos os trabalhos no coletivo e saber da sua importância para o meu trabalho. (BATISTA, 2013)

Dentre os conflitos apontados na escola, dois têm maior destaque: a violência e a falta de diálogo. Quanto a violência, aparentemente, há um mal estar na escola, como se percebe nas falas, em especial, dos alunos que apontam para o *bullying*, o desrespeito e outras formas de agressões presenciadas:

Isso é difícil. As escolas estão atravessando um momento muito difícil e não é só nosso país, tem um caso recente de um menino que pisou a professora, A princípio não sei o que se pode fazer. Tirar um ou dois alunos que fazem badernas, não sei como agir. Eu acho que alguns alunos, algumas pessoas são irrecuperáveis, nem sociedade, professor, diretor, psicólogo, psiquiatra, ninguém pode ajudar, porque eles já têm um instinto ruim. (GRUPO DE ALUNOS DO CIEJA, 2013)

Mas às vezes não, às vezes tem muita briga e aí eu não me sinto bem [...] Se não ofende minha família, eu não ligo, mas se falar mal a minha família eu não consigo me controlar e brigo, até aqui na escola. As pessoas que não gostam da gente é que falam mal.[...] Eu acho que é por diversão. Eles acham divertido fazer isso com as pessoas que têm algum defeito, por exemplo, só porque eu sou gordinho eles acham engraçado. É falta de respeito todo mundo deve se respeitar. (GRUPO DE ALUNOS DA EMEF, 2013)

Contudo, da mesma forma que os problemas são apontados as soluções também surgem. Em análise feita com os resultados, foi possível elaborar uma figura, que ilustra melhor os dados coletados, dessa forma é possível se perceber que os grupos identificam problemas comuns ao mesmo tempo em que sugerem soluções para eles. Os dados estão sintetizados na figura a seguir:

	Solução para bullying	Solução para individualismo	Solução para desrespeito	Solução para conflitos
Gestores	Trabalhar a convivência, a parceria a diálogo.	Atentar para as relações: “[...] <i>atentar para as relações estabelecidas ao longo das aprendizagens realizadas na escola [...]</i> ” (COSTA, 2013).	Trabalho contínuo com a equipe, mediando sempre: “ <i>Ouvir o outro e aceitar o outro é muito importante [...]</i> ” (JORGE, 2013)	Não se tem ética: “[...] <i>muitos profissionais da educação estão desgovernados dentro das escolas, pelo mesmo motivo muitas escola estão desgovernadas, não tem uma implicação na sua responsabilidade social de educador [...]</i> ” (SOUZA, 2103).
Alunos	“ <i>Conversa com ele, fala dos sentimentos</i> ” (M.T. 2013)	Fazendo amigos verdadeiros: “ <i>É preciso que um proteja o outro, um cuide do outro, é bom ter um amigo ao lado e quando você precisar ele pode te protege [...] Sendo legal, sabendo que ele é uma boa pessoa, que ele respeita e quando ele tiver um problema você também vai ajudá-lo</i> ” (P., 2013).	Ser educado constantemente, eles preferem pais e professores rígidos, ao afirmarem que tudo se resolve estudando com a professora Leontina, por exemplo: “ <i>É verdade ela é bem rígida, com ela todo mundo fica educado, um anjinho, ela é mais severa. Ela é uma ótima professora</i> ” (MT, 2013).	Quanto aos pais as crianças afirmam: “ <i>Não resolve bater, mas tem que avisar que vai bater se for alguma coisa super grave</i> ” (MT, 2013). A educação precisa ser constante e passa pela família: <i>Minha mãe me fala: “Fique quieto!”</i> . (JU, 2013).
Funcionários	Trabalhar empatia	Entender que o que se faz não é o mais importante no contexto: “[...] <i>todos precisam entender e se perceber e o professor sempre quer ser atendido, mas nem sempre quer trabalhar em conjunto. E o aluno que deveria ser a questão em comum para todos acaba ficando de lado</i> ”	Determinante para a formação de uma equipe permanente no setor público: “ <i>A questão do relacionamento profissional pesa na decisão, se você encontrar um lugar bom para trabalhar você fica.</i> ” (SOARES, 2013)	A falta de empatia dificulta o entendimento nas relações trunca o diálogo: “ <i>Então parece que falta diálogo, aqui [...] passa-se o problema para frente e não se procura saber qual a realidade enfrentada pelo outro, quais projetos, planejamentos,</i>

		<i>porque nos perdemos nessas discussões, cada um quer defender o seu lado” (SANTOS 2103).</i>		<i>estruturas tem esse outro [...] não faz isso por mal, é ignorância mesmo” (BARBOSA, 2013)</i>
Professores	Mais respeito: <i>“[...] mas é preciso ter um respeito maior” (Professores, 2013)</i>	É preciso negociar: <i>“Quando as decisões são negociadas o relacionamento fica melhor porque todo mundo começa cumprir o que assumiu” (JO, 201).</i>	Ouvir e ser ouvido, mediado pelo diálogo: <i>“as coisas não podem ser impostas, esses debates precisam acontecer.” (JO, 2013)</i>	É preciso negociar e dialogar: <i>“[...] é diferente de fazer o que te mandam fazer. Uma atividade determinada pelo grupo é melhor realizada, você tem um compromisso com o grupo é diferente.” (JO, 2013).</i>

Quadro 3 – Apontamentos para conflitos com base em stakeholders
Fonte: autora, 2013

Na interpretação do quadro acima pode se observar que embora existam variações nos pontos de vista, nos interesses, enfim, nas leituras feitas, há um ponto comum: todos se convergem para a questão da melhoria do relacionamento humano. Melhoria apontada no sentido de ampliação na compreensão para com o outro, isso se explica com o fato de apontamentos feitos quanto ao ouvir e ser ouvido e também em ser orientado após cometer erros e ser estimulado a assumi-los. Ser honesto ao se colocar no lugar do outro, ou seja, trabalhar a habilidade de se ter empatia enquanto ponto fundamental para a melhoria da qualidade das relações dentro e fora da escola.

De acordo com o levantamento feito, há uma convergência para um ponto comum, esse ponto de convergência está representado na próxima figura:



Figura 24: Convergência para o diálogo
Fonte: Autora, 2013

No entanto, os estudos realizados ao longo da pesquisa apontam para outras evidências, além das questões que implicam no relacionamento humano, é possível se compreender outras funções atribuídas ao espaço escolar enquanto um equipamento social, presente na sociedade escolarizada e com transmissão de saberes e valores historicamente acumulados por determinado povo, fazedor de determinada cultura. Com o objetivo de confirmar ou refutar as hipóteses levantadas no início desse trabalho, uma análise detalhada sobre as evidências encontradas serão melhor abordadas a seguir.

3.3.3 - ANÁLISE COMPARATIVA

De acordo com apontamentos feitos acerca do papel que a escola pode exercer na atualidade e atendendo as demandas que são apontadas, há evidências de que a escola exerce uma função além da instrumental, característica assumida devido à sua característica alfabetizadora e capacitadora. O que confirma a primeira hipótese apresentada no estudo e de acordo com o que afirma Souza ao apontar a função social e ideológica imbuída nos fazeres da escola enquanto aparelho ideológico:

[...] a escola não está apenas para ensinar um ler e escrever, mas muito mais do que isso ela tem a função de constituir uma identidade histórica no sujeito, quando a gente fala isso tem que lembrar que uma criança, um adolescente não vão se perceber como sujeitos históricos do que estão fazendo se o professor, o educador, se quem o atende na escola não tiver essa concepção bastante desenvolvida.

Uma escola boa constitui nos fazeres do dia-a-dia a responsabilidade de estabelecer a relação humana como princípio de tudo, o professor e o funcionário que chegam para trabalhar, que chegam prazerosamente para isso e o estudante que adentra o ambiente da escola para aprender também de maneira prazerosa e isso se dá a partir do momento em que se estabelecem princípios de respeito: o educador precisa saber que está aqui e pode fazer diferença mesmo com todas as dificuldades que a sociedade e a história social trazem para essas crianças, considerando as dificuldades históricas que traz o que ensina também que é filho de uma constituição histórica que acabou prejudicando em algum momento sua melhor organização como profissional, que apesar de suas formações ainda tem dificuldade com o que é fazer escola.

É uma escola que dá constituição de ambiente para quem ensina e para quem aprende, vai além de aprender a ler e escrever e onde pode se constituir sujeito com possibilidade de ver, entender, perguntar e apresentar, explicar o que aprendi e o professor atua como mediador nesse espaço em que se ensina e se aprende, faz a mediação do conhecimento e coloca o estudante em condição de se expor com os recursos que ele ensinou. Então uma escola boa vai dar essa amplitude de possibilidades para quem ensina e para quem aprende [...] estar aqui fazendo o que precisa ser feito e pensando na escola como um alicerce significativo da sociedade (SOUZA, 2013).

A escola enquanto reflexo da sociedade mediada pelas relações nela estabelecidas também se evidencia na fala de Jorge:

Conviver junto é uma prática interessante para todos os espaços, podemos melhorar a convivência social; viver em harmonia pode acontecer em muitos lugares, pode acontecer aqui, em um clube, em uma igreja, pode acontecer enfim em diversos lugares, mas quando se fala em conviver dentro do espaço escolar é se pensar em um ideal de sociedade, na sociedade que se quer. (JORGE, 2013)

Dessa forma, se confirma a primeira hipótese: na base da pirâmide, estrutura apresentada por Prahalad (2005), as relações dos *stakeholders* implicam nas mudanças favoráveis a uma transformação social iniciada na escola.

A segunda hipótese levantada procurou verificar se os *stakeholders* estabelecem entre si e com a escola relações sociais que se bem conduzidas são entendidas como hospitaleiras. Sim, essa hipótese se confirmou, quando analisada sob a perspectiva do conceito de hospitalidade apontado por Baptista (2005). A autora define a hospitalidade enquanto algo que se aprende na convivência com o outro, na relação de troca, onde um invade de certa forma o espaço que o outro lhe permite adentrar, dessa forma a hospitalidade é social e cultural.

Neste contexto se as relações entre os *stakeholders* abrangem o conceito de hospitalidade aqui abordado, enquanto se estabelecem trocas. Portanto o conceito se confirma, de acordo com a pesquisa, se aprende a respeitar com conversa, levando bronca, sendo até mesmo castigado, dialogando, negociando para com seus pares, tendo a relação mediada e desenvolvendo a empatia é o que se verifica nas falas a seguir:

As regras e projetos precisam ser negociados, todas as vezes que negociamos e combinamos fazemos melhor [...] É preciso se estabelecer diálogo [...] ter uma boa relação interpessoal entre todos os funcionários independe da função que ele exerça, essa relação interpessoal precisa ser boa para se ter um bom ambiente de trabalho. (GRUPO DE PROFESSORES, 2013)

Diálogo, olho no olho com sinceridade admitir o que sabe e o que não sabe. (COSTA, 2013)

[...] a convivência nas relações pessoais nunca está plenamente resolvida, a convivência nos coloca em movimento e exige um esforço constante em acolher o outro, entender o outro, respeitar o outro e se manifestar pessoalmente e ter o seu eu respeitados pelo outro tanto na relação das crianças com adultos, dos profissionais entre si, os condutores escolares e a equipe interna. (JORGE, 2013)

Quando eu cheguei aqui eu me senti muito bem acolhida, eu venho do fundo rural e essa foi minha primeira escola, eu acho aqui acolhedor, os professores são

maravilhosos e eu me sinto bem. Conversar tem que conversar se for com jovem a gente tem que explicar: “Filho não é assim!”. Não é com ignorância, falta de paciência é explicando. Eu acredito na mudança. (GRUPO DE ALUNOS DO CIEJA, 2013)

Procurando responder a pergunta central do presente estudo: Quais são as relações entre os *stakeholders* de uma estrutura educacional? A terceira e última hipótese levantada procurou averiguar se há acomodação em relação às políticas públicas. Essa hipótese também se confirmou, durante a pesquisa empírica foi percebido a relação dos *stakeholders* para com os programas que podiam gerar o que Prahalad (2005) cita como acomodação, em seu contexto limitador quando analisado o potencial empreendedor existente na Base da Pirâmide social.

O interesse e a preocupação constante para com subsídios fornecidos por programas governamentais fornecido aos alunos regularmente matriculados nas escolas municipais frequentemente foi motivo de preocupação e discussão em diferentes momentos observados nas escolas (embora a entrega não seja realizada nas escolas), o que pode significar a constante preocupação para com os programas que geram subsídios governamentais como que aponta Batista (2013):

Aqui no Cieja muitos alunos procuram porque preferem fazer o curso com carga horária reduzida, já na escola municipal há uma preferência na matrícula pelo que ela oferece aos alunos e não é a qualidade do ensino que pesa não, já ouvi muitas pessoas dizendo que matriculam os filhos em escolas municipais porque recebem leite, uniforme, nesse caso a preferência não foi pela qualidade e sim pelo que recebe é o assistencialismo. É muito procurado o assistencialismo, pesa o que se oferece. (BATISTA, 2013)

A relação existente para com os serviços de assistencialismo está ainda muito presente, durante o estudo se verificou uma dependência de tais serviços, o que conota a dificuldade já citada por Prahalad de se libertar do uso de tais mecanismos, mesmo porque a carência é ainda acentuada dada as desigualdades de distribuições de renda e acesso a bens e serviços existentes na realidade estudada.

Dessa forma, por intermédio da pesquisa que consolidou o presente estudo qualitativo, feito nas etapas aqui percorridas, a dinâmica dos relacionamentos humanos dentro do espaço escolar e a administração da escola, enquanto prestadora de serviço, reflete diretamente nos relacionamentos interpessoais existentes em seus contextos e protagonizados pelos grupos que vivenciam os mais variados conflitos, como os apresentados. A partir dessas bases levantadas e pontuadas foi possível chegar a algumas considerações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a organização e mapeamento dos *stakeholders* inseridos no espaço escolar alguns apontamentos foram encontrados, e são apresentados na figura a seguir, são eles:



Figura 25- Apontamentos para mediação das relações sociais na escola.
Fonte: Autora, 2013

Reitera-se aqui o objetivo geral desse estudo: compreender as relações entre os *stakeholders* de uma estrutura organizacional. Dessa forma, finalizada a pesquisa e com os apontamentos feitos pelos entrevistados, apoiando-se na fundamentação teórica, alguns aspectos são relevantes, dentre eles a importância de se ampliar e tratar com transparência e honestidades o diálogo dentro das relações interpessoais que se estabelecem na escola.

Figuras 24 e 25 que evidenciam o diálogo denotam que a convivência humana pode ser simplificada e para isso é possível se resgatar as aprendizagens existentes nas crianças menores, extrapolar para linguagens acadêmicas, mais eruditas e contextualizá-las em projetos políticos e pedagógicos. Enfim, o que trunca a relação humana é primordial às primeiras noções de relacionamento e é inerente a própria relação: o diálogo, é ele o que dá início aos grandes conflitos

descritos, é também a sua falta, bem como a falta de sua compreensão e de escuta que são relatadas como pontos centrais de estabelecimentos de conflitos e também de soluções.

Os objetivos específicos foram alcançados durante o estudo na medida em que se conseguiu compreender as relações sociais inseridas na escola e foi possível, a partir desse levantamento, compreender e conhecer as relações interpessoais vivenciadas também fora do espaço delimitado: na sociedade. Ao buscar alcançar um dos objetivos específicos foi possível perceber que os membros da sociedade, inseridos no espaço escolar, ainda fazem uso de mecanismos de apropriação historicamente constituídas tais como negação de seu poder de alavanca social - como acena Prahalad (2005), ou seja, muitos se mostram confortáveis com usos de subsídios governamentais e como significa o autor, acima citado, ao se apropriar de tais mecanismos, que impossibilitam o poder de alavanca, os indivíduos não abandonam facilmente o uso de tais mecanismos de manutenção.

Ao se buscar compreender as transformações sociais iniciadas na escola alguns apontamentos podem ser feitos, é possível se perceber um movimento de lutas, que embora não unanime se faz constante. Tais movimentos são realizados por diferentes pessoas inseridas no espaço escolar, esses movimentos, percebidos, vão desde lutas por melhorias nas condições na escola pública, passam por movimentos sociais e alcançam marchas sociais destinadas à sociedade civil, parte desses movimentos foi acompanhada pela pesquisadora durante sua vivência profissional e durante as observações realizadas.

Durante a participação em atos e assembleias de categorias de classe, de marchas civis e de reuniões com sociedade, pode se constatar a existência de uma luta, embora não unânime, contra os mecanismos de manutenção ainda existentes na escola e na sociedade, como os citados acima, o que explicita o potencial transformador arraigado à escola. Contudo, evidencia-se que ainda tem na escola uma população que não exerce o direito básico de se libertar de condições opressoras e tampouco alargar seu potencial acolhedor, amplamente admitido, por todos.

Para Baptista (2002) a hospitalidade pode tornar o mundo mais humano e essa hospitalidade pode ser manifestada de diferentes maneiras como, por exemplo, através de palavras ou gestos, seria um lugar de encontro com outro, realizado por intermédio da permissão concedida à esse “outro”, que esse outro se hospede em nosso lugar. É o que vai ao encontro do que diz uma criança da educação infantil ao afirmar categoricamente que importante na escola é “*Ele*” e nesse momento ela aponta para o amigo ao seu lado, além de desenhá-lo:



Figura 26: O amigo, ele.
Fonte: *Stakeholder*, 2013.

Aponta Baptista (2002) que o outro é considerado importante na relação interpessoal, o outro é considerado aqui. Ao encontro dessa questão acena Nodar (2011) para a possibilidade de se ensinar a hospitalidade na escola e, mais uma vez as crianças vão ao encontro do que aponta a fundamentação teórica desse estudo ao afirmarem a importância de se conversar com quem desrespeita, bate, ofende, enfim transgrida as regras de convivência.

Os encaminhamentos e as soluções apontadas passam pela compreensão da hospitalidade ancorada no carinho e na sensibilidade, enquanto aspecto humano, dentro de espaços escolares. Como já foi abordado anteriormente, no presente estudo, se considerou a educação como serviço e seus protagonistas como sujeitos históricos, que se constituem ao longo do processo. Nesse estudo fica evidente o quanto a concepção de acolher o outro se faz presente na sociedade atual.

A partir dos levantamentos feitos, uma das constatações dessa pesquisa é a possível ampliação de estudos acerca da hospitalidade enquanto melhoria na qualidade do relacionamento

humano, dentro dos espaços escolares possivelmente mediados com a inclusão de diálogos com escutas mais atentas e ampliação na capacidade de negociação dos envolvidos.

De acordo com a bibliografia utilizada há evidências de que a prática pedagógica não pode ser insensível às reações e realidades dos destinatários o que evidencia a importância de se aplicar estas informações à ação, conceituando a ação política da prática, inerente ao fazer pedagógico, historicamente constituído. Dessa forma, de acordo com o que se pode constatar, é preciso ainda considerar que a educação pública destinada à BP vai ao encontro de uma comunidade que está em grande transformação e elas se mostram emergente tanto quanto necessária.

Dessa forma pode se concluir a imprescindível e efetiva ação a um maior e melhor investimento pessoal, intelectual, moral e social, o que possibilitaria se alavancar tais mudanças e provocar um desequilíbrio na atual lógica dominante. Lógica essa que, de acordo com os levantamentos feitos, ainda acredita que para o pobre serve uma simplória educação pobre e esta desprovida de discussões e qualidade de ensino, inóspitas em relação aos indivíduos, contextualizada num campo infértil do ponto de vista de ambiente hospitaleiro.

Neste sentido o dar, receber e retribuir, nele constituído, a dádiva que se estabelece nas relações humanas, nem sempre é objeto de análise e reflexão, o que impede a consolidação de relações sadias e reprodutoras de aprendizagens significativas e propulsoras do aprender a aprender, onde se permite ouvir e ser ouvido, ou seja, nosso atual ensino, em alguns casos, não está nos capacitando a sermos aprendentes contínuos em uma sociedade tão complexa e em contínua transformação.

Um olhar mais detido para a educação ofertada nas escolas contemporâneas conduz à reflexões. O que se procurou nesse trabalho, por intermédio da revisão bibliográfica e da investigação empírica, foi encontrar implicações sobre o tema abordado. Contudo, durante a construção da pesquisa, novos caminhos surgiram, adequações foram necessárias e a partir dos questionamentos surgidos, os objetivos foram alcançados com a confirmação das hipóteses e apontamento de caminhos que podem servir para novos estudos acerca de educação, serviços, hospitalidade, acolhimento e *stakeholders*.

Enfim, como cita Luckesi (2007) ao falar sobre as interações sociais dentro da escola se aborda o aspecto do viver junto enquanto uma habilidade fundamentada na gestão democrática de aprendizagem de vida, segundo ele:

Isso leva a ter presente que eu, o outro, o grupo e o meio são elementos fundamentais a serem considerados para que nossa conduta ética seja adequada.

Não importa ter presente somente o eu, somente o outro ou somente o grupo, ou somente o meio ambiente, mas, ao mesmo tempo, o eu, o outro, o grupo e o meio ambiente. O Dalai Lama, mestre tibetano, citado em todos os meios de comunicação do ocidente, denomina esse fundamento do ato ético de “compaixão”. Compaixão é o ato de “agir com o outro”, cuja origem latina diz “cum” (com) patior (agir); e agir com o outro significa, ativamente, produzir o bem para o outro, o que significa também produzir o bem para nós mesmos. A compaixão é um ato exigente conosco mesmos, com o outro, com o grupo, devido visar o bem de todos, sem detrimento de ninguém. (LUCKESI, 2007, p. 4).

Para o autor “Uma escola é o que são os seus gestores, os seus educadores, os pais dos estudantes, os estudantes e a comunidade. A “cara da escola” decorre da ação conjunta de todos esses elementos” (LUCKESI, 2007, p. 5).

Afinal, como definem as das crianças da educação infantil que contribuíram para a realização desse trabalho, responderam ao questionamento sobre o que tem na escola, com uma simples resposta: “*A escola!*” (A, 2013). Ou seja, ela simplesmente esse conjunto de regras e liberdade, de brincadeiras e desafios como se evidencia nas falas relatadas ao longo desse. Ela deve ser prazerosa, o lúdico deve estar presente porque “*A gente vem brincar...*” como define outro estudante da educação infantil que contribuiu com o estudo (B, 2013) e ele desenhou todo mundo brincando, brincando, brincando...

Ou seja, nas falas e nos registros se constata o potencial existente na convivência dentro do espaço escolar: a escola enquanto espaço de aprender a aprender viver junto, a acolher e estabelecer diálogos produtivos. Aprendizagens que podem ser efetivas em soluções para com seus *stakeholders*, soluções que podem ser vividas e sentidas dentro e fora desse espaço analisado, ou seja, as construções realizadas na escola podem extrapolar sua dimensão geográfica, de acordo com as respostas obtidas junto às crianças pode se observar a escola compreendendo que nela há simplesmente uma escola e a importância dada à ludicidade que também pode ser encontrada nela, como se observa nas próximas figuras:

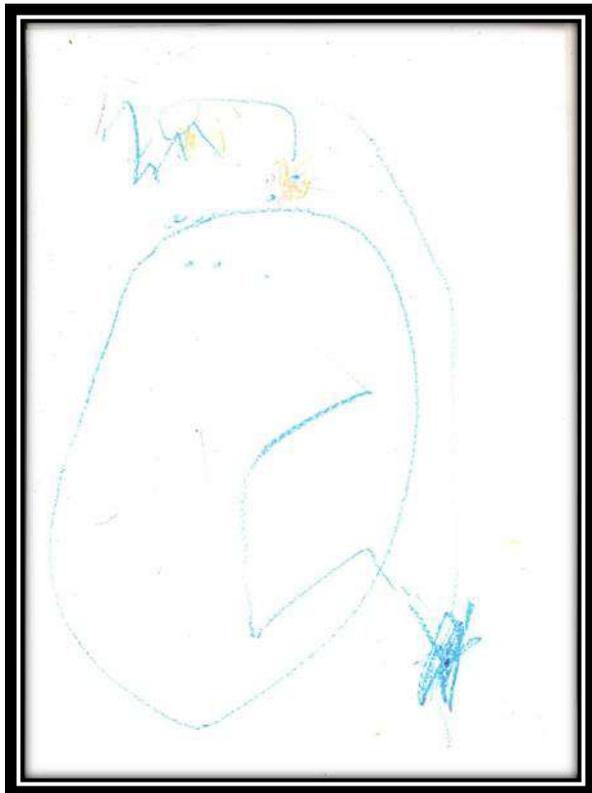


Figura 27: Escola.
Fonte: *Stakeholder*, 2013.

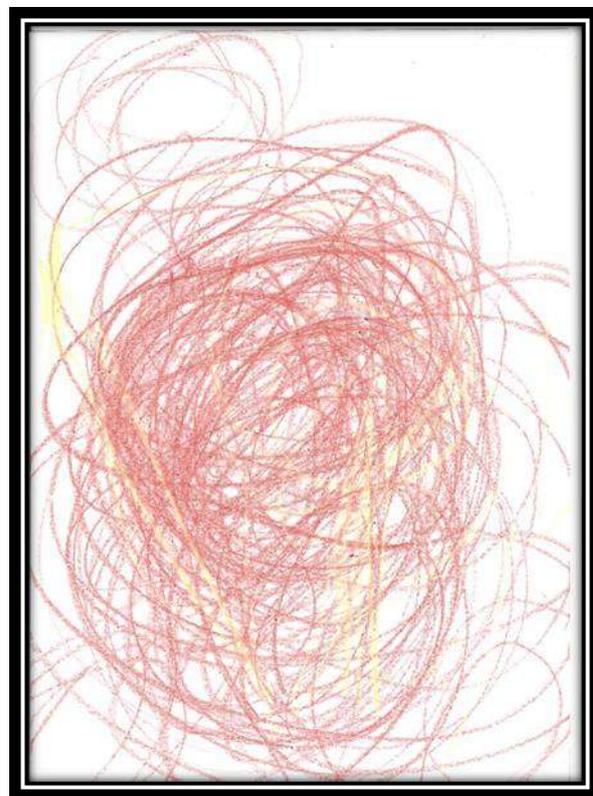


Figura 28: Todo mundo brincando.
Fonte: *Stakeholder*, 2013.

A partir dos resultados dessa pesquisa pode se constatar que as crianças são diretas, espontâneas e pragmáticas, respondendo rapidamente ao que lhes foi perguntado, embora não destoem em momento algum das falas mais elaboradas dos adultos, conseguem em poucos minutos resumir, em linguagem singular, o que os adultos precisam de longo tempo. Desse modo, pode se

chegar à recomendação de que a escuta mais atenta dos adultos às falas infantis podem resultar em melhorias nos relacionamentos humanos estabelecidos dentro do espaço escolar bem como em melhores e mais efetivas formas de acolhimento para seus *stakeholders*.

Através do estudo de casos múltiplos foi possível estudar a educação e a hospitalidade mediatizadas pela teoria dos *stakeholders*, possibilitando a compreensão e a relação entre acolhimento e serviços acerca da Educação na Base da Pirâmide da Sociedade Paulistana. Com os apontamentos acerca do que vivenciam os *stakeholders*, nesse espaço inseridos, espera-se poder contribuir para que novos estudos acerca do tema possam ser realizados bem como expor e propor novos paradigmas para as inter-relações estabelecidas na escola e para com a escola.

Dessa forma existem possibilidades de aplicação de uso de teoria de *stakeholders* na área da educação como, por exemplo, análise dos *stakeholders* inseridos na escola fora da base da pirâmide; estudo de mecanismos de poder dentro do espaço escolar ao longo de um determinado período e seu reflexo em seus *stakeholders*; análise dos *stakeholders* para elaboração de políticas públicas, de planos municipais, federais, jornadas, etc.

Pesquisar hospitalidade possibilita uma amplitude de se compreender relações humanas e sociais entre os diferentes *stakeholders* inseridos em diferentes contextos, o que abre uma grande possibilidade de se compreender ou ao menos buscar se levantar indícios de compreensão acerca das tramas sociais, que se bem utilizadas, podem favorecer mudanças positivas em diferentes espaços e contextos.

O presente estudo almeja somar e poder contribuir para com estudos e reflexões ao constante desafio de se construir escolas públicas laicas e de qualidade, promotoras do aprender a aprender a todos os *stakeholders* nela e para com ela envolvidos.

REFERÊNCIAS

ABPP: Site da Associação. Disponível em:<
<http://www.abpp.com.br/regulamentacao.htm>>. Acesso em 15 de 01 de 2013.

ABRAMOVAY, Miriam. *Escola e Violência*. Revista Observare. A revista do Observatório Interdisciplinar de Segurança Pública do Território, v.I. Outubro, 2008.

ALARCÃO, Isabel. *Professores Reflexivos em uma Escola Reflexiva*. 7ª ed. São Paulo: Cortez, 2010.

ALMEIDA, Ana Rita. *A Emoção na Sala de Aula*. São Paulo: Papyrus, 2004.

ALTHUSSER, Louis. *Ideología y Aparatos Ideológicos del Estado. Freud y Lacan*. Buenos Aires: Nova Visão, 1988.

ANTHONY J.; ONWUEGBUZE, W. B. *A Qualitative Framework for Collecting and Analyzing Data in Focus Group Research*. International Journal of Qualitative Methods, 2009.

BAPTISTA, Isabel. *Lugares de Hospitalidade*. In: DIAS, Celia. M. (org.), *Hospitalidade Reflexões e Perspectivas* (p.157-164). Baruei: Manole, 2002.

BAPTITISTA, Isabel. *Hospitalidade e Eleição Intersubjetiva: sobre o espírito que guarda os lugares*. Revista hospitalidade, Julho- dezembro 2008, v.V, n.2, p.13-22.

BONELLI, M. G. *A Classe Média "Do Milagre" A RECESSÃO: Mobilidade Social, Expectativas e Identidade Coletiva*. São Paulo: Laser Comp., 1989.

BOURDIEU, Pierre. *O Poder Simbólico*. São Paulo: Perspectiva, 1997.

BOURDIEU, Pierre. *O Investigador da Desigualdade*. Revista Nova Escola. Os Grandes Pensadores, ed. especial. São Paulo: Abril. 2008, p. 122-124.

BUENO, Marielys. *Festa dos Santos Reis: Uma Forma de Hospitalidade*. In: DENCKER, A.F.M; BUENO, M.S. *Hospitalidade: Cenários e Oportunidades*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003, P. 113-120

CAILLÉ, Alain. *Dádiva e Associação*. In: MARTINS, Paulo. H. (org.), *A Dádiva Entre os Modernos*. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 191-205.

CAMARGO, Luiz O. de L. *A Pesquisa em Hospitalidade*. *Revista Hospitalidade*. Julho-dezembro 2008, v. V, n. 2, p. 23-56.

CAMARGO, Luiz O. de L. *Hospitalidade*. 4ª ed. São Paulo: Aleph, 2004.

CARLSON, Dennis; APPLE, Michael. *Teoria Educacional Crítica em Tempos Incertos*. In: HYPOLITO, Alvaro.L. *Educação em Tempos de Incertezas*. Belo Horizonte: Autêntica, 2003, p. 11-59.

CHRISPINO, Álvaro. *Gestão do Conflito Escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação. Ensaio: aval. pol. públ. Educ.*, Rio de Janeiro, v.15, n.54, p. 11-28, Janeiro-Março, 2007. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v15n54/a02v1554.pdf>>. Acesso: 15/01/2013.

CLARKSON, Max E. *Academy of Management A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance Review*. January 1995, v. 20, n.1, p. 92-117.

CORADINI, Cristiane; SABINO, Michelle; COSTA, Benny. *Teoria dos Stakeholders – Estado da Arte produzido no Brasil*. XIII SEMEAD - Seminários em administração, setembro de 2010. Disponível em: < <http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/1061.pdf>>. Acesso: 10/01/2013.

COX, M. *Desenho da criança*. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

DENCKER, Ada de F. M.; DA VIÁ, Sarah C. *Pesquisa Empírica em Ciências Humanas (com ênfase em comunicação)*. 2ª ed. São Paulo: Futura, 2005.

EICHENBERG, Fabio O.; SILVA, Charlei A. *A Atividade Turística no Brasil, do Paradigma Funcionalista ao Territorialista - Autonomia e Heteronomia “consideradas” na Elaboração e Implementação de Políticas Públicas*. TURYDES Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local. junho, vol 05, nº 12 de 2012.

ESTADÃO: *Imagens* disponíveis em: < <http://topicos.estadao.com.br/fotos-sobre-tribo/indios-da-tribo-krukutu-em-parelheiros,612af7ec-ab56-4a8a-bfc0-ecdf223d67b7>>. Acesso em 26 de 01 de 2013

FERNANDES, Florestan. *Os grandes pensadores. Quarenta e um educadores que fizeram história, da Grécia antiga aos dias de hoje*. Revista Nova Escola, edição especial, jul. 2008, p.107-109.

FOTOS, São Paulo. Site de fotos de São Paulo. Disponível em: <<http://www.fotossaopaulo.com.br/index.html>>. Acesso em 26 de 01 de 2013.

FREEMAN, R. E. *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*. California Management Review, 1983.

FREEMAN, R. Edward. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. Edward. *The Stakeholder Approach Revisited*. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 2004a, v. 5, n. 3, p. 228-241. Disponível em: http://zfwu.de/fileadmin/pdf/3_2004/Freeman_HansenBodeMossmeier.pdf>. Acesso em: 15 de janeiro de 2013.

FREEMAN, R. Edward. *Stakeholder theory of the modern corporation. Business Ethics. 2004b*. Disponível em: <<http://businessethics.qwriting.org/files/2012/01/Freeman.pdf>>. Acesso em: 20 de janeiro de 2013.

FREEMAN, R.; HARRISSON, J.; WICKS, A. *Managing for stakeholders: survival reputation*. New Haven and London: Yale University Press, 2007.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do Oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia-Saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Cortez, 2000.

FREIRE, Paulo. *Política e educação: ensaios*. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2001.

GHIRALDELLI, Paulo J. *História da Educação Brasileira*. 3ª ed. São Paulo: Cortez, 2008.

GODBOUT, Jacques T.; CAILLÉ, Alain. *O espírito da Dádiva*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

GÓMEZ, J.Pérez; SACRISTÁN, Gimeno. *Compreender e Transformar o Ensino*. Tradução de Ernani F. Rosa, Porto Alegre: Artmed, 2000.

GOTMAN, Anne. *La question de l'hospitalité aujourd'hui*. Revue Communication, nº 65, pp. 5-18, 1997.

GOTMAN, Anne. *O comércio da hospitalidade é possível?* Tradução de Luiz Octávio de Lima Camargo. Revista Hospitalidade. São Paulo. Junho-dezembro 2009, v. VI, n. 2, p. 2-37.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Indicadores Sociodemográficos e de Saúde no Brasil 2009*. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/indic_sociosaude/2009/default.shtm> Acesso em: 18/01/2013.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Apresenta dados econômicos e sociais do País*. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 8 de maio de 2012 e 18 de janeiro de 2013.

JUNQUEIRA, Rosemeire. R. *Stakeholders e hotelaria. Estudo de casos múltiplos: Blue Tree Hotels, Bourbon Hotéis & Resorts e Rede Estanplaza*. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade), Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2011.

JUNQUEIRA, Rosemeire. R.; WADA, Elizabeth K. *Stakeholders: Estratégia Organizacional e Relacionamento. Estudo de Casos Múltiplos do Setor Hoteleiro*. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, 10, n.3, 94-125, Setembro-Dezembro, 2011.

KOGA, Érika S. *Análise dos stakeholders e Gestão dos Meios de Hospedagem: estudo de casos múltiplos na Vila do Abraão, Ilha Grande, RJ*. Dissertação de Mestrado em Hospitalidade – Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2011.

LASHLEY, Conrad. Para um entendimento teórico. In: LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison (org.). *Em busca da hospitalidade: Perspectivas para um mundo globalizado*. Tradução de Carlos David Szlack. Barueri: Manole, 2004, p. 1-24.

L.D.B.: *Lei nº 9.394. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em 20 de dezembro de 2012 e 12/01/2013. Leis: Banco de dados. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8069.htm>. Acesso em 01/2013.

LIMA, Tais. *Cartograma da Autoria do Pensamento*. São Paulo: Vetor, 2005.

LUCKESI, Cipriano C. *Gestão Democrática da Escola, Ética e Sala de Aula*. Revista Abc Educatio, nº 64, mar/2007, páginas 12 a 15. Disponível em: <http://www.luckesi.com.br/textos/abc_educatio/abceducatio_64_gestao_democratica_da_escola.pdf>. Acesso: 03/05/2013.

MACEDO, Lino. *Ensaio Pedagógico-Como Construir uma Escola para Todos?* Porto Alegre: Artmed, 2005.

MONTANDON, Alain. *O Livro da Hospitalidade: acolhida do estrangeiro na história e nas culturas*. Tradução de Luiz Octávio de Lima Camargo. São Paulo: Senac, 2004.

MORIN, Edgar. *A Cabeça Bem Feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. Rio de Janeiro: Bertrand, 2003.

MORRISON, Alisson; LASHLEY, Conrad. *Em busca da hospitalidade – Perspectivas para um Mundo Globalizado*. São Paulo: Manole, 2004.

NODAR, J. M. Filgueiras. *¿Se Puede Enseñar Hospitalidad? Reflexiones Desde la Bildung*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. México, Julho, 2011.

NORGANG, Eliane; TONELOTTO, Josiane. *O Acolhimento ao Excursionista na Educação Básica*. Anais do: IX Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo, 30 de agosto e 01 setembro de 2012 – Universidade Anhembi Morumbi - São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.anptur.org.br/ocs/index.php/seminario/2012/rt/suppFiles/1002/0>>

NORGANG, Eliane; WADA, Elizabeth; BUENO, Marielys. *O Acolhimento e a Educação Básica: Uma Releitura da Dádiva enquanto Acolhimento*. Trabalho apresentado em: CERU - 39º Encontro nacional de estudos rurais e urbanos - 30 de maio a 1º de junho de 2012 – Anais. São Paulo. 1 CD-ROM

ONWUEGBUZIE Anthony; DICKINSON, Wendy; LEECH, Nancy e ZORAN, Annmarie. *A Qualitative Framework for Collecting and Analyzing Data in Focus Group Research*. Em: International Journal of Qualitative Methods, v.08, n.3. 2009. Disponível em:

< <http://ejournals.library.ualberta.ca/index.php/IJQM/issue/view/429> >. Acesso em 20: mar. 2012.

PEREIRA, Jacira. H. *Violência Simbólica em Escolas de Fronteira: em questão as diferenças étnico-culturais*. In: *Educação & Linguagem/Programa de pós-graduação em educação: Universidade Metodista de São Paulo*. v.14, n.23/24. São Paulo: Universidade Metodista de São Paulo, p. 45-56,2011.

PERRENOUD, Philippe. *Avaliação: Entre duas lógicas*. Porto Alegre: Artmed,1999.

PERRENOUD, Philippe. *10 Novas Competências para Ensinar*. Porto Alegre : Artmed, 2010.

PERRENOUD, Philippe; THURLER, Monica G. *As competências para Ensinar no Século XXI, a Formação dos Professores e o Desafio da Avaliação*. Tradução: Cláudia Schilling e Fátima Murad. Porto Alegre: Atmed, 2010.

PICHON-RIVIÈRE, Enrique. *O Processo Grupal*. Tradução: Marco Aurélio Fernandes Velloso. 6ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

PMSP: *Portal da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo*. Disponível em: <<http://portalsme.prefeitura.sp.gov.br/Projetos/fundemedio/AnonimoSistema/MenuTexto.aspx?MenuID=11>>. Acesso em 15 de 01 de 2013.

PONCE, Aníbal. *Educação e Luta de Classes*. Tradução: José Severo de Camargo Pereira. 19ª ed. São Paulo: Cortez, 2001.

PRAHALAD, Coimbatore. K. *A Riqueza na Base da Pirâmide – Como erradicar a pobreza com o lucro*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ROMANELLI, Otaíza O. *História da Educação no Brasil*. 36ª ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

SANTOS, Milton. *Por uma outra Globalização - Pensamento único à consciência universal*. Rio de Janeiro: Record, 2008.

SÃO PAULO (SP). Secretaria Municipal de Educação. Diretoria de Orientação Técnica. *Almanaque 75 anos de Educação Infantil: conviver e aprender na cidade de São Paulo/SME-São Paulo*: SME/DOT, 2010.

SÃO PAULO (SP). Secretaria Municipal de Educação. Diretoria de Orientação Técnica. *Percurso de aprendizagens- A Rede em rede: a formação continuada na Educação Infantil / Secretaria Municipal de Educação - São Paulo/SME-São Paulo*: SME/DOT, 2011

SÃO PAULO - São Paulo, município. Secretaria das subprefeituras. *Uma Cidade em Transformação*. São Paulo: São Paulo, 2008.

SOUZA,Rita C.; MELO,Karol M.; PERINOTO, André, R. C. O TURISMO A SERVIÇO DA EDUCAÇÃO: *As aulas-passeio promovidas por escola particular em Parnaíba (PI)*. Rosa dos Ventos, revista vinculada ao programa de pós- graduação em turismo. Universidade Caxias do Sul, Janeiro-Junho 2011, p. 51-61. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/rosadosventos/article/view/681/pdf_31>. Acesso: 08/08/2012.

SUBPREFEITURA, CAPELA DO SOCORRO. Disponível em: <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/subprefeituras/capela_do_socorro/>- Acesso: 10/01/2013.

SUBPREFEITURA, SANTO AMARO. Disponível em: <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/subprefeituras/santo_amaro/>. Acesso: 10/01/2013.

VEJA. Acervo digital. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/educacao/conheca-escola-ensino-futuro>. Acesso em 15/01/2013

VIGOTSKI, Lev S. *A Formação Social da Mente - O desenvolvimento dos Processos Psicológicos Superiores*. Tradução: José Cipolla Neto et al. 7ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

WADA, Elizabeth K. *A Reflexão de uma Aprendiz da hospitalidade*. In: DENCKER, Ada F., BUENO, Marielys S. (orgs.). *Hospitalidade: Cenários e Oportunidades*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003, p. 61-71.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. 3ª Edição. São Paulo: Bookman Cia Editora, 2005.

Apêndice 1 - CONCEITO E MAPA DOS *STAKEHOLDERS*

Segundo Freeman (1984) *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode influenciar ou ser influenciado para o alcance dos objetivos de uma empresa, para o presente estudo o termo abordado pelo autor “empresa” foi substituído por escola e o serviço prestado estudo é a Educação.

Dessa forma o objeto de estudo ocorre nesse espaço: a escola que é o pano de fundo do estudo, onde a relação humana assume-se como protagonista.

Compreender as influências sofridas e exercidas ao longo do período estudado e interpretá-las à luz da Hospitalidade é a proposta. Dessa forma o mapa original da teoria dos *stakeholders* sofre adaptação ao ser interpretado:



Figura 11 - Adaptação do mapa de Freeman (1985).
Fonte: autor, 2013

APÊNDICE 2 - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE NOME E VOZ

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Assunto: Autorização prévia para entrevista de investigação científica

Sr.(a). _____, gostaria de agradecer-lo(a) pela sua contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica com sua participação nesta entrevista. Esse estudo é orientado pelas professoras: Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada e Profa. Dra. Josiane Tonelotto, que podem ser contatadas, pelo telefone 3847-3173.

Faço Mestrado em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi e desenvolvo uma pesquisa científica sobre Educação e Hospitalidade na cidade de São Paulo, denominada “*Stakeholders* de uma Estrutura Educacional – o Processo de Acolhimento no Espaço Escolar” que tem como objetivo de compreender relações entre os *Stakeholders* (FREEMAN, 1985) de uma estrutura educacional. O conteúdo da entrevista será pautado no assunto referente ao título da pesquisa, por isso, solicito a gravação do conteúdo da mesma que a qualquer momento poderá ser interrompida por sua determinação. Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados na dissertação, sendo assim solicito a autorização de utilização para uso do áudio das entrevistas e imagens dos ambientes nesse trabalho científico, bem como em apresentações em eventos e publicações científicas, sendo assim:

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, **porém solicito o anonimato das informações devendo os nomes da instituição e entrevistado não serem citados no trabalho.**

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, **porém solicito o anonimato das informações devendo o meu nome não ser citado no trabalho.**

Sem mais.

Ciente: _____

Eliane Norgang de Oliveira
norgangoliveira@ibest.com.br
(011) 980426822

APÊNDICE 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA: GRUPO 01 (Gestores)

- 1) Tempo na casa, na função e responsabilidades?
- 2) Quais são os dados da escola: número total de funcionários, número de funcionários envolvidos com a área de apoio em limpeza, administrativo, inspetoria, cozinha, segurança...
- 3) O que é uma boa escola?
- 4) O que é preciso para se ter bons relacionamentos interpessoais dentro do espaço escolar?
- 5) Como você percebe as relações interpessoais aqui dentro do espaço escolar, como se tenta mediar?
- 6) Como você percebe a evasão de profissionais e de alunos? De que forma isso é sentido?
- 7) Por que certas escolas têm grandes demandas enquanto outras têm grandes evasões?
- 8) Em que momento se estabelece essa diferença entre as escolas?
- 9) Quais os diferenciais?
- 10) Você se considera pertencente e acolhido na escola e em que medida este dado influencia sua *performance* dentro do grupo?
- 11) Você se sente aceito pelo grupo?
- 12) Sente suas ideias aceitas pelo grupo?
- 13) De que forma interfere em sua *performance*?
- 14) Essa é uma escola de sucesso?
- 15) Por favor, determine, a partir de uma lista com *stakeholders*, os grupos primários e secundários:
- 16) Você incluiria alguém?
- 17) Percepção do entrevistado: buscar descobrir, dentre os diversos públicos com quem a escola se relaciona qual o grau de importância que o entrevistado dá a cada um em relação à organização. O objetivo desta questão é entender a influência dos *stakeholders* na organização e estabelecer que papel desempenhe cada *stakeholder* entrevistado na escola. A princípio, a lista deverá conter os termos Teorias, Professores, Leis, Estatutos, Diretrizes, Alunos, Equipe interna/ Administrativa, Sociedade, Equipe de apoio - externa (policiais, serv. saúde...), Equipe de apoio-interna (limpeza, cozinha...). Na hipótese de o grupo Outros Públicos serem mencionados pelo entrevistado, será solicitado que ele determine quem e quantos seriam esses *stakeholders*. Montar um quadro com os grupos de interesse ao redor da escola usando o modelo de Freeman (1998, p. 55).
- 18) Sugestão de mudança em mapa?
- 19) Algo mais?

APÊNDICE 4 – ROTEIRO DE ENTREVISTA: GRUPO 02 (Grupo autogerado)

- 1) Tempo na casa, na função e responsabilidades?
- 2) O que é uma boa escola?
- 3) O que é preciso para se ter bons relacionamentos interpessoais dentro do espaço escolar?
- 4) Como você percebe as relações interpessoais aqui dentro do espaço escolar, como se tenta mediar?
- 5) Como você percebe a evasão de profissionais e de alunos? De que forma isso é sentido?
- 6) Por que certas escolas têm grandes demandas enquanto outras têm grandes evasões?
- 7) Em que momento se estabelece essa diferença entre as escolas?
- 8) Quais os diferenciais?
- 9) Você se considera pertencente e acolhido na escola e em que medida este dado influencia sua *performance* dentro do grupo?
- 10) Você se sente aceito pelo grupo?
- 11) Sente suas ideias aceitas pelo grupo?
- 12) De que forma interfere em sua *performance*?
- 13) Essa é uma escola de sucesso?
- 14) Por favor, determine, a partir de uma lista com *stakeholders*, os grupos primários e secundários:
- 15) Você incluiria alguém?
- 16) Percepção do entrevistado: buscar descobrir, dentre os diversos públicos com quem a escola se relaciona qual o grau de importância que o entrevistado dá a cada um em relação à organização. O objetivo desta questão é entender a influência dos *stakeholders* na organização e estabelecer que papel desempenhe cada *stakeholder* entrevistado na escola. A princípio, a lista deverá conter os termos Teorias, Professores, Leis, Estatutos, Diretrizes, Alunos, Equipe interna/ Administrativa, Sociedade, Equipe de apoio - externa (policiais, serv. saúde...), Equipe de apoio-interna (limpeza, cozinha...). Na hipótese de o grupo Outros Públicos serem mencionados pelo entrevistado, será solicitado que ele determine quem e quantos seriam esses *stakeholders*. Montar um quadro com os grupos de interesse ao redor da escola usando o modelo de Freeman (1998, p. 55).
- 17) Sugestão de mudança em mapa?
- 18) Algo mais?

APÊNDICE 5 – ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DE GRUPOS FOCAIS COM ALUNOS

- 1) O que é uma boa escola?
- 2) O que é preciso para se ter bons relacionamentos interpessoais dentro do espaço escolar?
- 3) Como você percebe a evasão de profissionais e de alunos? De que forma isso é sentido?
- 4) Por que certas escolas têm grandes demandas enquanto outras têm grandes evasões?
- 5) Em que momento se estabelece essa diferença entre as escolas?
- 6) Quais os diferenciais?
- 7) Você se considera pertencente e acolhido na escola e em que medida este dado influencia sua *performance* dentro do grupo?
- 8) Você se sente aceito pelo grupo?
- 9) Sente suas ideias aceitas pelo grupo?
- 10) De que forma interfere em sua *performance*?
- 11) Essa é uma escola de sucesso?
- 12) Por favor, determine, a partir de uma lista com stakeholders, os grupos primários e secundários:
- 13) Você incluiria alguém?
- 14) Percepção do entrevistado: buscar descobrir, dentre os diversos públicos com quem a escola se relaciona qual o grau de importância que o entrevistado dá a cada um em relação à organização. O objetivo desta questão é entender a influência dos *stakeholders* na organização e estabelecer que papel desempenhe cada *stakeholder* entrevistado na escola. A princípio, a lista deverá conter os termos Teorias, Professores, Leis, Estatutos, Diretrizes, Alunos, Equipe interna/ Administrativa, Sociedade, Equipe de apoio - externa (policiais, serv. saúde...), Equipe de apoio-interna (limpeza, cozinha...). Na hipótese de o grupo Outros Públicos serem mencionados pelo entrevistado, será solicitado que ele determine quem e quantos seriam esses *stakeholders*. Montar um quadro com os grupos de interesse ao redor da escola usando o modelo de Freeman (1998, p. 55).
- 15) Sugestão de mudança em mapa?
- 16) Algo mais?

ANEXO 1 – Entrevistas

ENTREVISTA - Marivaldo dos Santos Souza - Gestor

Seguida de breve apresentação da pesquisa e agradecimento pelo tempo carinhosamente dedicado bem como pela imensa acolhida, iniciou-se parte coleta de dados em campo, transcrita abaixo com eliminação de alguns trechos tais como repetições de falas, redundâncias e onomatopeias:

1) Tempo na casa e na função, responsabilidades?

Diretor de escola há sete anos, diretor nessa mesma escola desde o início, há trinta anos trabalho na educação: vinte anos como professor, quatro anos como coordenador pedagógico e sete anos como diretor. Tenho 31 anos de vivência no espaço escolar, dez trabalhando com educação de jovens e adultos, depois comecei a fazer alguns projetos com outras turmas além da educação de jovens e adultos, me especializo e passo em um concurso para trabalhar com crianças.

Nesse momento a educação começa a se reorganizar na cidade de São Paulo e recebe a educação de jovens e adultos como uma modalidade de ensino e passa da Secretaria de Serviço Social para a Secretaria Municipal de Educação.

2) Quais são os dados da escola? Número total de funcionários, número de funcionários envolvidos com a área de apoio: limpeza, administrativo, inspetoria, cozinha, segurança...

A Emef Professor Florestan Fernandes tem cinquenta e nove professores – entre efetivos e contratados o que traz uma grande rotatividade nessa equipe; quinze profissionais na equipe administrativa e vinte e nove profissionais nas equipes de apoio interna – entre efetivos e comissionados e em empresas terceirizadas, atende mil e duzentos alunos distribuídos em trinta e três classes e em seus três turnos de funcionamento. No período da manhã atende alunos do 5º ao 8º ano estudantes do ciclo II, no período da tarde temos alunos do 1º ao 4º ano são os estudantes do ciclo I e a noite tem a educação de jovens e adultos. Temos aproximadamente mil e duzentos alunos distribuídos nesses três períodos, entre manhã e tarde há aproximadamente mil alunos e no período da noite temos uma frequência de duzentos alunos.

3) O que você considera uma escola boa?

A escola boa é uma escola que está para as suas finalidades dentro de uma proposta que está legislada hoje tanto na esfera federal como na Lei de Diretrizes e Bases da Educação, que é atender a sociedade na formação das suas crianças, adolescentes e adultos que não tiveram oportunidade de estudar em idade considerada adequada e questão voltando para a escola.

Uma escola boa tem exatamente que atender isso e a gente percebe que existe uma dificuldade dentro da escola em entender os fins da escola, a escola não está apenas para ensinar um ler e escrever, mas muito mais do que isso ela tem a função de constituir uma identidade histórica no sujeito, quando a gente fala isso tem que lembrar que uma criança, um adolescente não vão se perceber como sujeitos históricos do que estão fazendo se o professor, o educador, se quem o atende na escola não tiver essa concepção bastante desenvolvida.

Uma escola boa constitui nos fazeres do dia-a-dia a responsabilidade de estabelecer a relação humana como princípio de tudo, o professor e o funcionário que chegam para trabalhar, que chegam prazerosamente para isso e o estudante que adentra o ambiente da escola para aprender também de maneira prazerosa e isso se dá a partir do momento em que se estabelecem princípios de respeito: o educador precisa saber que está aqui e pode fazer diferença mesmo com todas as dificuldades que a sociedade e a história social trazem para essas crianças, considerando as dificuldades históricas que traz o que ensina também que é filho de uma constituição histórica que acabou prejudicando em algum momento sua melhor organização como profissional, que apesar de suas formações ainda tem dificuldade com o que é fazer escola.

É uma escola que dá constituição de ambiente para quem ensina e para quem aprende, vai além de aprender a ler e escrever e onde pode se constituir sujeito com possibilidade de ver, entender, perguntar e apresentar, explicar o que aprendi e o professor atua como mediador nesse espaço em que se ensina e se aprende, faz a mediação do conhecimento e coloca o estudante em condição de se expor com os recursos que ele ensinou. Então uma escola boa vai dar essa amplitude de possibilidades para quem ensina e para quem aprende.

Precisa ser reconhecida pela comunidade, quando a comunidade respeita e autoriza ela participa junto, valida a escola como boa e compõe.

4) O que é necessário para ter boas relações interpessoais?

Parte primeiramente de quem organiza a escola – da gestão, os funcionários precisam ter um elo de compromisso, precisam saber que estar em uma escola pública tem que ter sentido, compreensão do que significa esse lugar. Cada um que adentra esse espaço para o trabalho

precisa ter dimensão da importância que ele tem na organização social, os funcionários, professores e gestores precisam ter consciência do que é estar envolvidos na constituição na vida dessas pessoas que estarão usando esses serviços e quando a comunidade percebe que há um compromisso de quem dirige a escola, de quem leciona na escola, de quem faz os atendimentos nos serviços na escola... Ela (comunidade) também vai se organizar aqui dentro.

Nós vimos isso ao longo desses sete anos, percebemos a mudança com o decorrer do tempo e na medida em que a gente foi se constituindo com essa relação de compromisso de estar aqui fazendo o que precisa ser feito e pensando na escola como um alicerce significativo da sociedade a gente percebe que há uma grande diferença para quem fica para o trabalho e para quem fica para o aprendizado. Isso é muito interessante porque se vê os professores chegando na hora certa, tendo um plano de trabalho, tendo preocupação com os alunos que sabem menos, tendo preocupação com a história desse estudante e sabendo que muitas vezes apesar dessa história não muito boa ainda é um sujeito que pode, deve e ainda vai aprender nesse lugar.

Quando se tem um compromisso de ensinar assim também se compromete em aprender para descobrir o que fazer com quem não aprendeu ainda e quando se tem um compromisso assim estabelecido a gente se torna parceiro. Parceiros de um propósito comum e quando isso fica muito evidente, bem estabelecido, bem organizado com todos procurando ensinar e defender a educação inclusive para quem está trabalhando e objetivando aos estudantes um ambiente educacional em que se pensa na educação e sobre a educação.

É a conversa, o diálogo aberto o tempo todo pautado em princípios já elaborados pela sociedade através de uma Constituição Federal, da Lei de Diretrizes e Base e do próprio Estatuto que nós os servidores temos, são leis que organizam o respeito e a responsabilidade de tangenciar aquilo que valoriza o humano, em nenhum momento se coloca uma situação de reprovação, de desagregação, muito pelo contrário todas as legislações têm o princípio de agregar, valorizar, lidar com as dificuldades estabelecer a abordagem com as diversas áreas do conhecimento e não só da pedagogia, como elemento formador que melhore as condições do estudante e de quem aqui trabalha.

5) Como você percebe as relações interpessoais dentro do espaço escolar, como se tenta mediar?

Pensando nisso e ao longo desse tempo vivido como profissional da educação, em contínuo estudo, percebo muito individualismo na educação, existe uma dificuldade em se agregar trabalhos

e profissionais. Como a gente (gestor e equipe) já cheguei com uma ideia estruturada, pensando na escola como um lugar em que se estabelecem parcerias. Inclusive hoje defendemos tal ideia como uma proposta de trabalho aqui na escola, é um projeto...

Para quebrar um pouco essa ideia de individualismo que já é percebida na escola através de uma postura onde, por exemplo, o professor chega com seu conhecimento e pronto acabou ele passa seu conhecimento aos que podem acompanhá-lo e para os que não conseguem... Bem, ele lamenta, é como se não pudesse fazer muita coisa.

De modo geral as coisas são muito fracionadas na escola: tem o ano letivo, o bimestre... Outra ideia que se tem também muito frequente é a do profissional que considera que a sala é dele, a turma é dela e nesse caso assume uma postura individualista a gente percebe o movimento: entra, fecha a porta e não trabalha o coletivo, dos meus estudantes, da minha sala, cuido eu.

Essa postura mais prejudica do que favorece e para quebrar um pouco disso temos uma proposta de parceria, as parcerias são propostas para pares entre o ano letivo ou entre disciplinas, nessa proposta fica possível exercitar a ideia de que a minha parte contribui para um tudo, diminui parte do individualismo, quando se está em parceria é preciso ver que uma parte vai constituir com parte do trabalho do outro.

Dessa forma são propostos trabalhos em parcerias entre os profissionais, entre os professores que trocam de sala ou turma semanalmente (uma vez por semana) e entre os estudantes que se sentam em duplas diariamente, claro que a organização da sala pode ser mudada para grupos com outros números e em determinados momentos, como por exemplo, durante algumas avaliações, eles se sentam individualmente, mas a construção dos projetos são coletivos, a organização das propostas são coletivas, as tomadas de decisões são feitas depois de escutas de profissionais de diferentes setores...

Se eu tiver essa ideia bastante elaborada causa efeitos mais positivos porque as pessoas passam a pensar mais no outro na hora de programarem seus trabalhos, se preocupam com as consequências, e de uma determinada maneira se divide a responsabilidade se por acaso alguma coisa não der certo, fica muito fácil, a gente passa a pensar nas dificuldades não de maneira individual, mas de maneira coletiva e passa a ter o outro como parceiro, o professor passa a ser mais do que uma disciplina.

Hoje passamos pelo projeto de astronomia e se podem ver os resultados de um trabalho em parceria, nele o professor de matemática trabalhou astronomia na especificidade da matemática, o professor de história trabalhou astronomia na especificidade da sua disciplina e dessa forma o

aluno agora consegue reproduzir e apresentar o que aprendeu com os recursos que lhe foram ensinados.

Agora não é só juntar pessoas, é preciso estabelecer laços de compromissos entre essas pessoas, é preciso ter essa vivência entre as pessoas de maneira muito mais interessante e até mais alegre, fraterna, compromissada e dedicada.

6) Como é para a escola a evasão de profissionais e de alunos? De que forma isso é percebido?

É uma perda, cada professor que sai é um prejuízo porque fazemos um investimento no professor, investimos para fazê-lo entender tudo isso e para capacitá-lo a trabalhar aqui. Quando passa um tempo e de repente vai embora precisamos começar tudo novamente com um novo profissional quem começa aqui, isso realmente é um grande dificultador para o projeto da escola, enquanto um processo.

Para ele obter mais resultados do que temos hoje, estaríamos mais avançados se tivéssemos um corpo docente fixo por mais tempo, atualmente temos uma fração muito menor de idas e vindas de professores, já tivemos mais no passado. Hoje estamos recebendo quatro professores, veja só estão chegando a meio tudo isso, com o ano letivo já iniciado, com projetos já iniciados e eles vão se apropriando aos poucos da situação e eu rapidamente tenho que passar a ideia que temos de escola para que eles se estruturam nessa ideia e possam compor de maneira rápida essa participação deles, mas temos professores que permaneceram na escola e é a partir deles que podemos avançar melhor, não a passo largo ainda, mas pouco a pouco a cada ano e dessa forma, a cada ano vamos constituindo algo a mais dentro do nosso projeto.

Têm profissionais que não se adaptam a esse projeto e dificultam a sua realização, como se faz uma mediação nessas situações? Sim. Primeiramente tentamos explicar a ideia que temos o projeto da nossa escola e explicamos já que ele é um pouco ou muito diferente do que se tem por aí, mas têm professores que não tem o mesmo interesse, ou seja, ele acaba não se alinhando com os propósitos, com essa maneira de pensar e de fazer escola e aí causa certo problema, a constituição dos fazeres ao longo das relações acaba prejudicada. Existem professores que ainda querem trabalhar de forma individual, que querem colocar ordens muitas vezes repressoras em cima dos estudantes, usam de uma psicologia negativa como situações de promessas de coisa ou recompensas para convencer ou atender ao que o professor quer e não se alinham, coisas que já não são aceitas na nossa escola, como por exemplo, a ideia de punição.

A proposta é que o professor valorize o espaço e o lugar que ele tem e alguns não se constituíram como profissionais organizadores de um espaço, um ambiente para o ensino, tem professor que quer encontrar o aluno perfeito, ideal, que não dê trabalho e não existe isso.

Tem professor que pensa que vai encontrar aqui uma escola que não dê trabalho e não é isso, ela é organizada porque tem muito trabalho. Nesse caso pode se pensar que é só entrar na sala fechar a porta e dar a sua aula do jeito que quer, mas isso não dá certo, vai ter problema, vai ter dificuldade e vai ter dificuldade porque quer assumir uma responsabilidade que ele sozinho não vai dar conta, porque se desse conta, se constituísse no ambiente em que da aula, ou nas turmas que atende uma produção, uma qualidade, fomentasse uma ideia de formação do sujeito em boas condições ficaria tudo bem, mas isso não acontece.

O que acontece é que o aluno que passa por esse professor que quer trabalhar de maneira distante e diferente acaba sofrendo prejuízos, nós vamos observar isso em vários anos letivos. Quando determinado professor, ou grupos de professores agem assim conseguimos observar ao longo do seu trabalho, nem precisamos esperar o fim do ano letivo. Quando isso acontece chamamos esses professores ou esse professor, temos uma conversa para explicá-lo a proposta da escola, mas o que acontece nesse caso?

No ano seguinte ele vai embora, porque ele não se interessou pela proposta pedagógica ou porque vem de uma cultura de fazer o que quer, quando quer e na hora que quer e aqui acompanhamos tudo, delimitamos o tempo, a cada dois meses nós paramos a escola para oportunizar o estudante a dizer o que e como aprendeu para seus pares, veem as apresentações de outros estudantes, através de exposições, visitas monitoradas, confecções de jornais, murais, painéis...

Para nós uma escola tem movimento, barulho, aulas com movimentos e diferentes momentos de aprendizagens, sem ficar três ou quatro horas sentados em uma cadeira dura, trancafiados, enclausurados, porque sabemos que ele até pode suportar, responder o que o professor quer, mas aprender... Para aprender ele precisa se mexer experimentar, ter aula dentro e fora da sala de aula, ter diferentes estímulos, dizer o que aprendeu aos colegas e demais professores. Então não adianta o professor entrar na sala no mês de fevereiro, dar um conceito no mês de julho e considerar que cumpriu com a parte dele.

Primeiramente explicamos e tentamos fazer entender o projeto, as propostas e aí muita gente não vai gostar porque dá trabalho! Vai dar trabalho, mas vai constituir em realizações efetivas e o

grande lance é que fazendo da forma que propomos ou particular e individualmente se vai gastar a mesma energia, o mesmo tempo.

A pergunta é: Qual vai ser mais eficiente para realizar professor enquanto aquele que mediou o processo de ensino e estudante que pode aprender e mostrar o que aprendeu? Ou será mais gratificante quanto o professor decide por conta própria o que ensinar como avaliar e decide se o aluno está plenamente satisfatório ou não satisfatório?

É uma diferença no pensar a educação, considerando o que o estudante merece saber por que nessa concepção se entende que o aprendente já tem algo sabido, ele já tem uma identidade, ele não é uma tábula rasa e vai se relacionar com o ensinante com suas particularidades. Por esse motivo alguns vão se sentir prejudicados com a organização e sairão da escola na remoção.

7) Como é tratada a questão da rotatividade? Como você percebe escolas que têm muita procura enquanto outras têm muitas vagas?

8) Em que momento se estabelece essa diferença entre as escolas?

9) Quais os diferenciais?

A comunidade vai desconfiar, desconfia do servidor publico, desconfia de que as pessoas não estão atuando como deveriam isso já faz parte da cultura é uma situação prévia, mas muda quando ela começa a perceber que aquilo que é falado ou prometido também é cumprido. Eu me lembro da primeira reunião feita aqui na escola, eu subi em um caixote para explicar a um grupo de quarenta pais a proposta de gestão da escola e essa ideia está firme até agora, não tínhamos um palco e não tínhamos frequência dos pais nas reuniões, não tínhamos uma escola colorida, ela era muito pichada e cheia de grades. Mas gente manteve essa ideia, eu me autorizei a ser um diretor porque eu já tinha essa ideia, não queria saber que um diretor faz, eu já sabia, já tinha experiência como professor e coordenador e já tinha ideia de como fazer uma escola funcionar valorizando o estudante e os funcionários da escola.

A minha ideia é de que o sistema educacional tem equívocos, em muitas escolas você encontra profissionais cumpridores de suas jornadas de trabalho, mas sem uma concepção de educação.

Aos profissionais dessas unidades (com muita evasão de alunos) é possível o encontro de dificuldades para o trabalho, temos também um grande problema que é o nível de investimento, se pensar que cada criança ou estudante tem um investimento anual de R\$ 40,00, em média, é pouco para estar constituindo uma escola de qualidade. Fazer uma escola de qualidade exige um

investimento muito maior, seria preciso saber o quanto vem muito antes para se planejar o gasto e fazer um investimento naquilo que a gente chama de insumos. Muitas vezes as verbas para compra de materiais, de suprimentos acabam atendendo as reformas que são emergenciais, não deveria ser assim, as reformas são por conta da administração e o diretor tem que dar conta, muitas vezes, de fazer a manutenção com o mesmo dinheiro que vem para comprar produtos e seriam investimentos para a sala de aula. Nesses casos não se compra produtos para a sala de aula de aula, para a formação dos professores e deveria ter recursos diferenciados para não se fazer o que é emergente, quando não se tem esses produtos, descaracteriza também a educação, o que é outro equívoco.

Outro problema da infraestrutura educacional do sistema municipal é que os professores vêm com suas bagagens, com formações das suas faculdades que não é a realidade na sala de aula, eles passam por um processo de adaptação depois de um choque, mas não existe esse tempo de adaptação para colocá-los no trabalho direto junto aos estudantes, ele já no atendimento ao estudante sem essa adaptação ao ambiente de escola. Da mesma forma acontece com o gestor, o coordenador e o diretor adentram esse espaço sem outra formação além da universidade e na universidade não tem disciplina sobre contabilidade, gestão e organização de recursos humanos, zeladoria, relações públicas, processos financeiros e precisamos aprender na prática, o que significa: errando e muitas se errar quando se deveria errar menos para ter mais sucesso na realização desses fazeres, desse trabalho. Eu vejo como problema na infraestrutura do sistema educacional o diretor, por exemplo, deveria chegar à escola com mais conhecimentos desses setores que citei, a coordenação pedagógica se dá conta que vai fazer também uma assistência social quando se pensa que é uma assistência apenas pedagógica, ela não cuida do pedagógico somente, tem que defender o que vira uma necessidade do estudante, até para fazer documentação a gente vai aprender a fazer fazendo. Aquela formação que é amplamente preconizada na LDB, no Estatuto do Magistério e nos Fóruns educacionais é descontinuada e muitas vezes nem acontece.

O que se pode apontar é que as escolas podem ter projetos como o nosso da mesma forma como podem não ter projeto algum, todos cumprem os horários e não dão conta de formar o aluno, de mediar saberes significativos. A escola pode dizer que tem projetos, estabelecer um manual, um documento e na verdade isso não se tornar efetivo no dia a dia, o sistema também cria uma lacuna para que isso exista por isso muitos profissionais da educação estão desgovernados dentro das escolas, pelo mesmo motivo muitas escola estão desgovernadas, não tem uma implicação na sua responsabilidade social de educador, de tornar aquela comunidade aprendente, a gente observa isso através dos resultados.

Temos na cidade de São Paulo um índice muito abaixo nas avaliações externas, muito aquém daquilo que a escola na cidade pode oferecer, por isso que de certa maneira a gente destoa, estamos acima do índice da cidade, temos bons resultados. Para se ter uma ideia é só adentrar o espaço e ver como se dão as relações entre profissionais e estudantes, ver como a escola recebe essa comunidade, isso não tem um jeito organizado vai se constituindo e facilita ou não para que a escola tenha sucesso junto aos seus estudantes.

A princípio os pais duvidaram, mas a composição do trabalho deixa a comunidade muito mais confiante, atualmente temos uma frequência de 80% dos pais nas reuniões, a valorização da escola aconteceu, o reconhecimento do trabalho aconteceu.

Somos seres históricos e sociais e nos constituímos na relação com o outro, a diferença é que na escola esses conhecimentos na escola precisam ser organizados e sistematizados, na escola a cidadania é exercida porque se passa a ser um sujeito de direitos e de responsabilidades e pensando na questão da aprendizagem é na relação social que exercitamos o signo e a significância. A intervenção pedagógica precisa estar constituída na família, nos próprios estudantes e não apenas nos professores, partindo de uma parceria e de uma proposta de trabalho com projetos. Quando o professor faz um projeto de um tema que ele não domina se vê pesquisador, aprendente e se torna hoje um professor muito melhor do que foi ontem. É preciso organizar tudo isso no ambiente do estudante para isso é preciso conhecer esse estudante, saber o que ele já sabe o que ele considera normal até para dizer que não normal e assim ensiná-lo a produzir conhecimento, fazer pesquisas, aprender a aprender e dizer o que ele pensa e contribuindo muitas vezes com ideias inovadoras.

10) Você se considera pertencente e acolhido na escola e em que medida este dado influencia sua *performance* dentro do grupo.

11) Você se sente aceito pelo grupo?

12) Sente suas ideias aceitas pelo grupo?

Surpreendo-me até. A ideia de pensar a escola assim hoje está arraigada nos profissionais, vou te dar um exemplo: temos uma equipe de doze pessoas na equipe limpeza e eles têm plena convicção de que fazem parte do processo educativo e não fazem só limpeza, eles sabem que não farei uma mudança na escola sem consultar a opinião deles, eles sabem que poderão corrigir um aluno a todo momento e que precisam dar exemplos.

Hoje é muito melhor a aceitação, antes tinha muita rejeição porque achavam que as ideias não dariam muito certo, vejo as pessoas tendo autoridade dentro do grupo. Um grupo que estaria só fazendo um serviço na escola hoje se sente pertencente a uma equipe.

Sou muito aceito, não só aceito, mas também copiado, frequentemente recebo visitantes e são diretores querendo conhecer esse método, vêm buscar nossas referências para aplicar em suas outras escolas.

De que forma interfere em sua performance?

Dá mais convicção, uma energia mais interessante, ainda temos muito a avançar, muito a trabalhar principalmente na ideia de agregar as diversas áreas do conhecimento na pedagogia. Hoje sou até mais tranquilo em administrar tudo isso, os colegas são parceiros e mostram que não tem apenas um jeito de fazer; a cada momento chegam com ideias novas, conduz de maneira significativa esse jeito de fazer escola que não um jeito só de fazer, desde que não restrinja o estudante, compartilhe e não crie um sentimento de particularidade.

Existe uma liberdade total, pode se fazer, nos diversos ambientes da escola, tudo aquilo que favoreça a aprendizagem do estudante, então se isso estiver como ideais do professor, da equipe, uma parceria – não há restrição e isso dá resultados inclusive na participação dos estudantes, se vê que a escola é conservada, limpa e tem uma circulação diária de mil alunos e tudo é tão organizado e limpo da mesma forma e isso se estabeleceu com a equipe.

Já vieram pessoas do Rio de Janeiro, Paraná, Japão e Minas Gerais conhecer a proposta, tudo isso nos incentiva a continuar nesse caminho.

13) Essa é uma escola de sucesso?

Eu sinto isso: uma escola de sucesso, até mesmo porque a comunidade dá esse retorno e é participativo, o conselho de escola é dirigido pela comunidade a presidência do conselho da escola é defendida como um direito da comunidade.

E temos bons resultados nas avaliações externas, os índices projetados para 2017 já foram alcançados em 2011 no Ideb. Em aproximadamente quarenta dias letivos temos o término de um projeto, no primeiro bimestre trabalhamos com o Sarau literário para o estudante adentrar o universo da literatura, o mundo das letras, do sonho e da imaginação, até mesmo da produção - eles já fizeram a exposição, acabou. Em seguida vem a Jornada Astronômica nessa semana a cada dia uma turma expõe seus trabalhos. Em seguida vem o período de projeto com o ambiente da Matemática em todas as suas vertentes: histórica, filosófica, artística... Depois trabalharemos a

questão da cidadania e o último ainda será definido poderá ser a questão da mulher ou cidadania, veremos, são temas de importância social, trabalhamos temas como saúde, mulher, meio ambiente, ética e cidadania, orientação sexual, pluralidade cultural e acultura afro-brasileira e indígena.

Ao longo do ano letivo temos dois momentos de Olimpíadas Estudantis com vôlei, queimada, futebol e as avaliações internas e externas, é uma escola com bastante movimento. Temos o projeto educadores com mestre de cerimônias, o pessoal que faz as fotos, as entrevistas e em algum momento se juntam para montar o jornal mural, o twitter, o blog e acaba sendo uma grande motivação para fazer as coisas e eles aprendem a se dar melhor nas escritas, nas relações porque eles têm que escrever para um público.

14) Por favor, determine os *stakeholders* primários e os secundários:

Acrescentou: Família em novo grupo e indicou em maior e menor influência exercida com + e -.

Família faz influencia muito importante dentro da escola, temos os funcionários. É uma coisa são os professores, outra os funcionários terceirizados e outra coisa gestão, tem diferença de interesses e influências.

15) Incluiria alguém?

Quanto as teorias: as pessoas não dominam isso. Sabe qual é a teoria que vejo nos professores? A teoria que é defendida pelos professores?

Eliane: Não. Qual?

A teoria que vivenciaram enquanto estudantes, os cursos e os novos conhecimentos não são aplicados, o professor repete o que viveu enquanto estudante e dificilmente consegue redefinir o que já tinha com novas ideias. Mesmo quem passa por formação, pós-graduação, trazer para a sala de aula é muito difícil, vou dizer para você que quase pago para ver. Tem uma insistência muito grande por parte da gestão para que o professor seja inovador, trabalhe em duplas, trios... Porque ele estudou com um sentado atrás do outro, ele quer uma turma calada, andando em fila, ele não consegue pensar diferente. É preciso persistência, maturação. Existe dificuldade em se praticar uma teoria com qualidade, você pode pesquisar isso: os professores têm dificuldades para dizer qual teoria fundamenta as práticas que ele tem e defender uma teoria com qualidade.

Toda prática tem uma teoria que a organiza, mas eles não se dão conta, a proposta da escola é fundamentada em teorias, mas se eu for explicar fica mais difícil, se eu disser que tem uma proposta para se constituir um sujeito sócio histórico e trabalhar o que ele já sabe a ideia é melhor compreendida. Se eu der essa dimensão eu não crio um complicador.

É preciso se pensar na escola que temos, é uma herança dos jesuítas que é a primeira escola do país e continua assim até hoje: olha, copia e responde. Para ser estudantes é preciso estar em constante processo de aprendizagem, isso me dá um jeito de pensar, vou além temos aprendentes, assim como nós que estamos como ensinantes, mas somos constantemente aprendentes.

Se brincar 99% das escolas mantém a tradição jesuítica da escola que começou nesse país através da Companhia de Jesus, essa escola que durou duzentos e dez anos e dignificou um tempo de aprendizagem que é o conceito de uma escola terceirizada porque os jesuítas vêm a mando do rei de Portugal fazer educação para alguns e domesticar outros.

A história da educação muda após ascensão do Marquês de Pombal quando ele é elevado a primeiro Ministro do Governo Português, do Reinado de Portugal é que ele percebe a mamata em que Companhia de Jesus vivia em terras de Portugal no mundo inteiro, tanto na América quanto na Ásia.

Ele percebe que os jesuítas se apropriavam de terras, criavam o que podiam criar, tinham plantações e com isso geravam dinheiro porque vendiam o que produziam, geravam riqueza para a igreja e não pagavam impostos. Ao perceberem isso mandaram a Companhia de Jesus para a Rússia, mandaram embora do Japão, da Indonésia, do litoral oeste e litoral leste da África e daqui do passou a ser Brasil. Na Rússia eles passaram a ser os organizares da educação e a partir daí no Brasil iniciou o professor régio, o professor nomeado pelo imperador para ser professor e era professor pelo resto da vida, essa é tradição da escola que temos e eles (professor régio) não fizeram nada de diferente, repetiam a prática jesuítica.

É uma tradição não vem de agora, faz parte da história da educação e até hoje muitos professores repetem a mesma prática de cópia e respostas às perguntas, continua se fazendo o que os jesuítas já faziam: copia, responde, copia, responde. Por isso é preciso lembrar essa tradição histórica, a Companhia de Jesus ainda existe, tem um papa que vem dessa Companhia isso é muito forte. Isso passa pelas escolas de educação infantil, ensino fundamental, médio e chega até as universidades, tem muito professor que manda você se virar para ler e fazer, ele quer um produto pronto que muitas vezes ele mesmo nem lê.

Por isso todo mundo tem o direito de meter o pau na educação, todos sabem que isso não é levado a sério, políticas públicas para a educação é uma falácia, uma escola que tem um resultado que se pode constatar não recebe nada a mais por isso. Não que deveríamos ter privilégios, mas não há reconhecimento da qualidade do trabalho desenvolvido pelos professores aqui.

Quem vai nos reconhecer?

Nós mesmos! Nossa comunidade, como as escolas organizadas são poucas não se muda a realidade das escolas e das comunidades e a sociedade não consegue valorizar esse lugar que é nosso.

Dessa forma quando entro em sala não dou uma aula, dou tantas aulas correspondentes ao número de estudantes ali presentes porque a aprendizagem é única, cada um vai entender a aula de maneira singular.

Eliane: Nesse momento vamos conversar um pouco sobre a teoria dos *stakeholders*. Segundo Freeman (1985) *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode influenciar ou ser influenciado para o alcance dos objetivos de uma empresa, para o presente estudo o termo abordado pelo autor “empresa” foi substituído por escola e o serviço prestado estudo é a Educação.

Dessa forma o objeto de estudo ocorre nesse espaço: a escola que é o pano de fundo do estudo, onde a relação humana assume-se como protagonista.

Compreender as influências sofridas e exercidas ao longo do período estudado e interpretá-las à luz da Hospitalidade é a proposta. Dessa forma o mapa original da teoria dos *stakeholders* sofre adaptação ao ser interpretado:

Nesse momento apresenta-se o mapa proposto na página 131.

16) Percepção do entrevistado: buscar descobrir, dentre os diversos públicos com quem a escola se relaciona qual o grau de importância que o entrevistado dá a cada um em relação à organização. O objetivo desta questão é entender a influência dos *stakeholders* na organização e estabelecer que papel desempenhe cada *stakeholder* entrevistado na escola. A princípio, a lista deverá conter os termos Teorias, Professores, Leis, Estatutos, Diretrizes, Alunos, Equipe interna/Administrativa, Sociedade, Equipe de apoio - externa (policiais, serv. saúde...), Equipe de apoio-interna (limpeza, cozinha...). Na hipótese de o grupo Outros Públicos serem mencionados pelo entrevistado, será solicitado que ele determine quem e quantos seriam esses *stakeholders*. Montar

um quadro com os grupos de interesse ao redor da escola usando o modelo de Freeman (1998, p. 55)

17) Sugestão de mudança em mapa:

Usando de sinais de **+** e **-** a importância dos grupos foram identificadas pelo entrevistado no mapa:



18) Algo mais?

Se todos na escola se conscientizarem de sua importância nela, tudo fará sentido: o atendimento ao telefone, na secretaria, no guichê, a recepção na porta a produção de um alimento de qualidade, a limpeza e higienização dos espaços para esse estudante ter conforto...

A gestão precisa ter preocupação em estabelecer o que é necessário para que o professor possa atuar da melhor maneira possível, reconhecido e protegido no seu lugar de autoridade dentro da escola, o estudante precisa ter a clareza de que isso é um tempo de formação, um lugar prazeroso de convivência. Quando a gente consegue compor essa coisa tudo faz sentido e a escola passa a ser “escola” e se torna um lugar de constante aprendizagem, as falas serão de orientação e também haverá escuta, é preciso ter respeito, se esses princípios são alicerces o lugar se torna prazeroso e de realizações.

19) A próxima etapa da pesquisa será feita com um grupo gerado a partir de sua indicação - denominado no presente trabalho como Grupo 2. Qual grupo presente no mapa você me indicaria?

Indico que você fale com o grupo de professores, tem um grupo de estudo que se reúne todas as segundas feiras, esse grupo tem professores do ensino fundamental I e II. Acredito que te daria uma ideia bastante interessante por conter dois grupos diferentes, tem professores mais jovens e mais velhos, novos e antigos na rede. É um grupo com bastante diversidade.

Eliane: Muito obrigada!

Marivaldo: Por nada! Estamos aqui... Quando precisar...

ENTREVISTA - Luciene Barros Vaz de Campos - Gestor

Seguida de breve apresentação da pesquisa e agradecimento pelo tempo carinhosamente dedicado bem como pela imensa acolhida, iniciou-se parte coleta de dados em campo, transcrita abaixo com eliminação de alguns trechos tais como repetições de falas, redundâncias e onomatopéias:

1) Qual o tempo de casa, função e responsabilidades?

Tenho 15 anos como gestora escolar. Gestão da escola é viabilizar tudo o que tem na escola: realidade da escola, realidade do aluno, realidade do corpo docente enfim realidade do funcionamento da escola.

O real que chega à mão da gente e a gente tem que ter base na realidade da matrícula, da demanda, do que esses alunos esperam da gente. É preciso se pensar em como vc vai pensar isso administrativamente e pedagogicamente, porque para a escola andar tem que se pensar tudo isso junto. Uma coisa não pode ser separada da outra.

Uma falha dentro da sala de aula atrapalha tudo uma falha aqui na secretaria atrapalha tudo lá na sala de aula. Agora toda visão de gestão de gestão ter que ser de 360° em escola, é preciso se enxergar como sistema.

Quais são as diretrizes a seguir em escola?

É preciso se pensar sistema, em normas, em hierarquia, em pensar em uma amplitude maior que é SME e lembrar, das diretrizes que são federais, estaduais, municipais e finalmente se chega na escola e então nos alunos com suas próprias necessidades e para atender toda essa gama de exigências.

É preciso se perguntar o que: O que é ser autônomo?

Eu penso: é decidir o que melhor naquele momento e para aquela escola, de acordo como as realidades e possibilidades. É preciso decidir o que é bom naquele momento e esse movimento precisa sair da base, mas esbarra nas Leis.

Tempo escolar, como a gente faz?

Como atender o perfil do aluno adulto?

É preciso se pensar no perfil do aluno adulto.

E o acolhimento é tudo, tudo.

Se não se planejar a escola para entender e acolher esse aluno adulto, ele vai embora e nossa maior dúvida é saber porque a gente faz o que faz, propõe tudo o que propõe e ele (o aluno) ainda vai embora...

Ao final com nossas pesquisas temos nossas respostas: tudo é motivo para esta saída da escola, é saúde, falta de dinheiro para o transporte, cansaço, trabalho, desânimo esse desânimo é o seguinte: ele inicia o estudo porque precisava de algo novo estava sentindo um vazio e resolve estudar de repente acontecem coisas novas na vida dele e a escola já não tem mais aquela importância...

Enfim são motivos secundários a escola nunca é o motivo principal do abandono ele sempre é bem avaliada. O aluno não reconhece na escola como transformadora na vida dele, ele ainda não faz essa ponte ele não se enxerga como parte desse sistema, nosso papel talvez seja o de fazer essa ponte... Fazer com que esse aluno que voltou a estudar depois de trinta anos, por exemplo, entenda a função social da escola e se veja como cidadão, ou outro aluno que voltou a estudar depois de abandonar os estudos por menos tempo.

Tudo isso é motivo de investigação... A organização curricular também precisa ser repensada, a gente precisa adequar a aula e o conteúdo à realidade vivenciada por esse aluno, para que ele veja essa significância na vida dele. Não pode ser uma reprodução ou uma adaptação na vida dele. É preciso se fazer novas propostas ao aluno. Com mudança de postura com mudança de gestão, de gestão em sala de aula, gestão escolar... A escola tem vida e muda constantemente porque lida com vidas.

A secretaria precisa atender de forma acolhedora, até mesmo na hora de dizer não. Muitos alunos disseram que ficaram que voltaram a estudar porque foram bem atendidos e forma bem tratados no primeiro atendimento. – Há esse relato de um aluno na Unidade – ele voltou depois de trinta anos fora da escola.

2) Quais os dados da escola em números? Número total de funcionários envolvidos com a área de apoio, de limpeza, administrativo, inspetoria, cozinha...

Trinta e três funcionários,

600 – 800 alunos,

16 professoras, sem módulos.

3) Luciene, você pode definir uma boa escola?

4) O que é uma boa escola para você?

Uma boa escola é quando todos abraçam uma mesma meta, quando todos se juntam numa mesma direção respeitando-se as diferenças, mas com entendimento do que se quer. É preciso conhecer mesmo o aluno, ter um diálogo, melhorar as relações, todas as relações: relação professor-aluno; professor-professor; professor-gestão; aluno-gestão, funcionários entre si como um todos. Todas as relações interpessoais. É esbarrar nas concepções de educação de relações interpessoais, é preciso construir e desconstruir o tempo todo. Ai não é fácil, para mim não é fácil.

Fazemos as reuniões, combinamos toda semana, porque como é um projeto, faz parte do Cieja fazer esse alinhamento e eu, enquanto gestora, percebo que tem gente que aceita nas reuniões os combinados, concorda com as propostas lançadas no grupo e na prática ele entra na sala, simplesmente fecha a porta faz o que quer, mas não tem como disfarçar os resultados do trabalho da sala são evidentes não como não se perceber.

Fica evidente a prática de todos e é fácil perceber que está na direção do grupo e quem não está e eu fico com o papel chato de ter que estar sempre falando: “Olha vocês não disseram que era esse o caminho? Porque estão fazendo isso? A direção tem que ser essa! Atenção!”.

A escola tem movimento vida e o resultado vai refletir na aprendizagem do aluno é preciso ter foco, manter metas, nós traçamos projetos baseados nos resultados anteriores e buscamos melhorias para nossos alunos.

5) O que uma pessoa deve fazer para alcançar bons relacionamentos interpessoais dentro do espaço escolar?

6) O que é preciso para se ter boas relações interpessoais?

Diálogo, olho no olho com sinceridade admitir o que sabe e o que não sabe.

7) Como é para você a evasão de profissionais e de alunos? De que forma isso é percebido?

O projeto Cieja tem um perfil: atender o aluno jovem e adulto trabalhador, com ou sem necessidades educacionais especiais e, considerando a educação de adulto como uma modalidade.

O profissional que vem para trabalhar no projeto Cieja passa por uma seleção composta por uma comissão que analisa e entrevista as concepções de educação do professor, as pessoas precisam abraçar o projeto, a proposta.

Não é uma sala de aula comum, o profissional precisa ser um pesquisador no sentido de compreender as reais necessidades do aluno que está aqui e buscar sempre adequar seu trabalho de modo a buscar atender as demandas reais desse aluno. A concepção de educação do profissional é fundamental ele precisa perceber as reais necessidades do aluno, ele precisa propor caminhos significativos e reais para atender.

Escola de sucesso = escola com boa qualidade, com boa localização e há uma ideia errônea quanto a localização influenciar na qualidade do trabalho, do ensino. As pessoas acham que o local, que por ser bem localizada terá boa frequência e, isso é errôneo, tem escola boa muito mal localizada. Quando a escola tem uma boa proposta, tem resultados, tem bons professores a

comunidade percebe e isso sai, vai para fora e todos percebem, acredito que em breve esses serão os conceitos de uma boa escola.

8) Como é tratada a questão da rotatividade?

9) Por que há existência de grandes filas de esperas por algumas escolas consideradas preferenciais enquanto há evasões constantes em outras?

10) O caso específico, por que alguns profissionais e alguns alunos desistem do projeto? Como esse movimento é percebido?

Ao avaliar o percurso percorrido no processo alguns desistem de permanecer no projeto. O olhar deve atentar para as relações estabelecidas ao longo das aprendizagens realizadas na escola, no projeto. Muitas vezes o trabalho precisa ser reorientado e a equipe gestora tem autonomia para mudar o quadro de profissionais ao perceber a inadequação, mesmo depois de diferentes orientações. O trabalho nessa, que pode até mesmo se chamada modalidade de ensino, precisa de muito diálogo e parece que o professor não está aberto para essa prática, mesmo se dando abertura para trocas durante as reuniões eu percebo que muitos não sabem falar ainda que tendo abertura para dialogar alguns entendem que nessa prática se produz conhecimento, mas outros não. Aí vira uma “guerra” é preciso fazer novamente o papel chato de lembrar que é preciso conversar, trocar, estabelecer combinados.

11) Você se considera pertencente e acolhido na escola e em que medida este dado influencia sua *performance* dentro do grupo.

12) Você se sente acolhido pelo grupo?

13) De que forma tal sentimento interfere em sua *performance* dentro deste grupo?

Sim, me sinto acolhida pelo grupo e isso influencia porque se não há aceitação fica difícil o convívio com o grupo. Mas às vezes não me sinto bem acolhida pelo grupo docente e acredito que seja porque cobro deles. Tenho que dizer o que fazer, é tudo muito velado, bem escondido, mas eu sinto. Não me sinto bem acolhida não e tenho noção de que nunca, jamais serei totalmente aceita, mas sinto muito bem acolhida por todos os outros grupos.

Percebo um corporativismo muito grande na educação, principalmente em relação aos professores, mesmo que percebam um erro em outro na prática docente de um colega a classe vai protegê-lo, todos compram a ideia, quando se dão conta estão pensando igual, e pra mim não é por nada, vejo que tem um pensamento de que hoje é ele que errou, mas amanhã pode ser eu, hoje ele é

penalizado, mas amanhã pode ser comigo... E isso meio que justifica esse comportamento da categoria de apoio incondicional, eu acho um erro, não vejo tal necessidade, isso prejudica avanços. Isso atrapalha as relações entre eles e entre o grupo e outros grupos.

A minha acolhida pelo grupo não interfere na minha performance porque sei que é exigência do meu cargo e isso exige uma postura, eu já sabia que seria assim.

14) Essa é uma escola de sucesso?

É uma escolha fazer parte desse projeto, trabalho para alcançar o sucesso e ver os resultados das aprendizagens nos alunos que pertencem a este grupo. Avalio como uma escola de sucesso, reconhecida primeiramente pelos próprios alunos, apesar de todas as dificuldades...

Eliane: Nesse momento vamos conversar um pouco sobre a teoria dos stakeholders. Segundo Freeman (1985) stakeholder é qualquer grupo ou indivíduo que pode influenciar ou ser influenciado para o alcance dos objetivos de uma empresa, para o presente estudo o termo abordado pelo autor “empresa” foi substituído por escola e o serviço prestado estudo é a Educação.

Dessa forma o objeto de estudo ocorre nesse espaço: a escola que é o pano de fundo do estudo, onde a relação humana assume-se como protagonista.

Compreender as influências sofridas e exercidas ao longo do período estudado e interpretá-las à luz da Hospitalidade é a proposta. Dessa forma o mapa original da teoria dos stakeholders sofre adaptação ao ser interpretado:

Nesse momento apresenta-se o mapa proposto na página 131.

15) A partir da lista apresentada, por favor, determine os grupos primários e secundários dos stakeholders. A princípio, a lista contem os termos Teorias, Professores, Leis, Estatutos, Diretrizes, Alunos, Equipe interna/Administrativa, Sociedade, Equipe de apoio - externa (policiais, serv. saúde...), Equipe de apoio-interna (limpeza, cozinha...). Na hipótese de o grupo Outros Públicos serem mencionados pelo entrevistado, será solicitado que ele determine quem e quantos seriam esses *stakeholders*. Montar um quadro com os grupos de interesse ao redor da escola usando o modelo de Freeman (1998, p. 55)

16) Diante do quadro que acabou de montar, avalie que espécie de influência você tem sobre a escola? Qual sua relação, enquanto gestora nesse mapa?

A influência que exerço é a de querer aprender.

17) A próxima etapa da pesquisa será feita com um grupo gerado a partir de sua indicação - denominado no presente trabalho como Grupo 2. Qual grupo presente no mapa você me indicaria?

Minha indicação: stakeholder equipe de apoio interna – apontando o grupo diz: secretárias.

18) O que modificaria no mapa? Ampliaria algum grupo? Trocaria?

Amplia no mapa o PPP – justifico porque dele podem sair melhorias para a escola, as parcerias que podem atender as especificidades da escola, a administração dos recursos. Uma coisa é se delegar tarefas e outra é combinar com o grupo as metas que se pretende atingir.

Político porque envolve todos os segmentos de ações.

19) Sugestão de mudança para mapa:

O mapa está bom assim, não me parece faltar nenhum grupo, apenas acrescentaria o Projeto Político Pedagógico pela importância que ele pode exercer dentro de uma escola. Todos stakeholders estão lembrados aqui. Vou querer essa teoria e esse mapa trabalhar com isso também, é bem legal essa ideia...

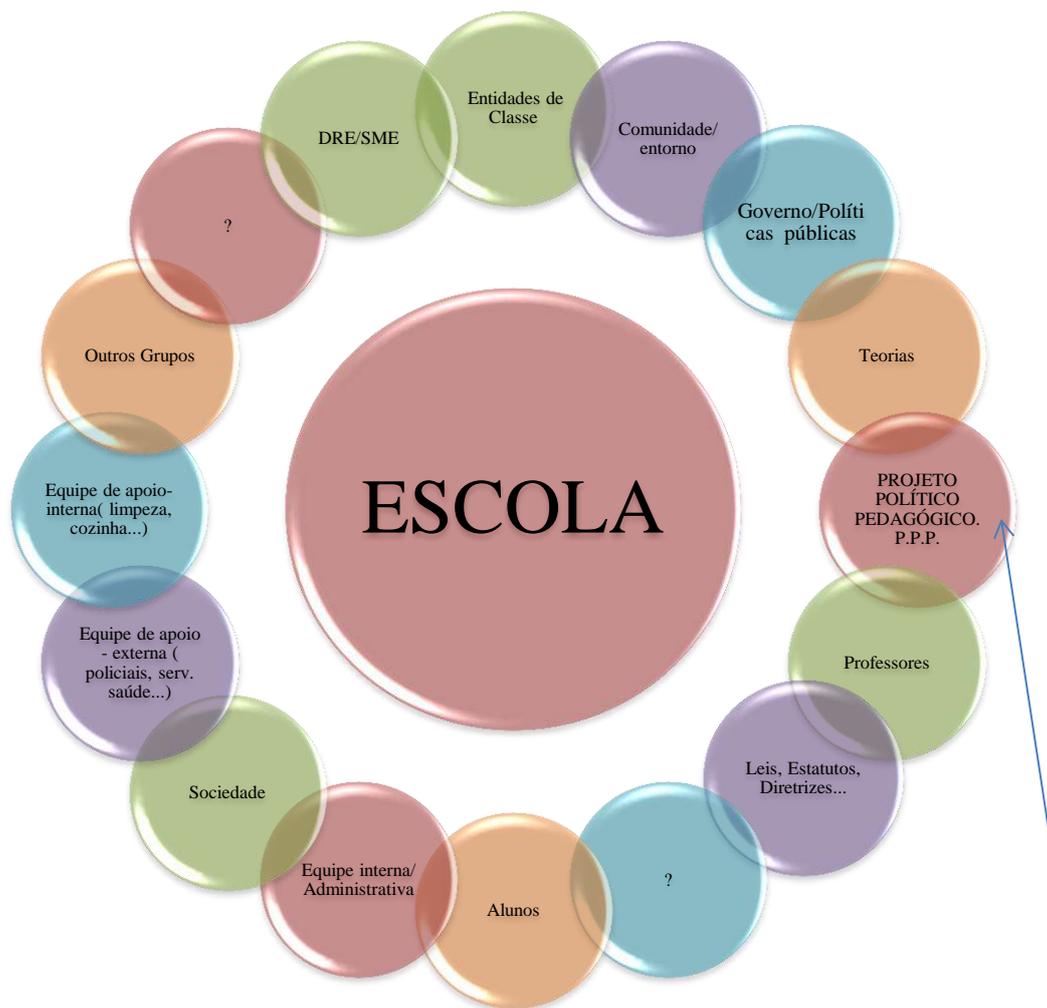


Figura 12 - Adaptação do mapa de Freeman (1985).
Fonte: autor, 2013

Eliane: Muito obrigada!

Luciene: Imagine! Se precisar de mais alguma coisa, se ficou faltando dizer alguma coisa... Estamos aí, já marque com as meninas da secretaria, tenho certeza de que terão um ponto de vista bem diferenciado. Boa sorte!

ENTREVISTA - Lara da Silva Souza Figueiredo Jorge - Gestor

Seguida de breve apresentação da pesquisa e agradecimento pelo tempo carinhosamente dedicado bem como pela imensa acolhida, iniciou-se parte coleta de dados em campo, transcrita abaixo com eliminação de alguns trechos tais como repetições de falas, redundâncias e onomatopeias.

1) Qual seu tempo de casa e função e principais responsabilidades?

Sou diretora desde dezembro de 2005, ingressei em uma EMEF no ano seguinte, em 2006 fui para uma EMEI exerci a direção nessa EMEI até agosto de 2007 quando fui designada para um cargo técnico na Diretoria Regional de Educação, retornei para o exercício de Diretora de Escola no início de 2012 já aqui no CEU Cei Cidade Dutra.

2) Quais são os dados da escola em números? Número de funcionários, alunos...

O Cei Ceu Cidade Dutra é um Cei de grane porte, localizado dentro de um equipamento maior que é o Ceu o Centro de Educação Unificado, o Cei atende crianças na faixa de zero a três anos divididos em agrupamento, temos vinte oito agrupamentos somando trezentos e vinte e nove crianças, divididos em quinze salas. A quantidade de funcionários é de sessenta e oito funcionários, incluindo aqueles que estão afastados por motivos de licenças médicas ou qualquer noutro tipo de afastamento, dentre esses sessenta e dois são professores, os demais estão em cargos administrativos.

3) O que é uma boa escola? Como você define uma boa escola?

Para mim uma boa escola é aquela que atende a necessidade do aluno, a escola funciona, existe, trabalha, é gerenciada, tudo o que a gente faz é em função do aluno, no nosso caso específico o nosso aluno é criança e muitas vezes é uma criança que ainda está aprendendo a falar, andar, se constituir enquanto sujeito.

O atendimento de qualidade é atender esta criança do ponto de vista pedagógico, ver o que a educação pode oferecer para esta criança, porque atender bem também pode ser muita coisa, uma boa escola pode ser muita coisa, para outras pessoas, mas para gente – digo gente enquanto equipe, atender bem é ser uma boa escola para a criança.

A escola é boa, mas pode melhorar com pequenas ações melhoradas, na sala de aula, ações pequenas vão refletir em outras ações maiores, nosso foco é conviver, a convivência nas relações pessoais nunca está plenamente resolvida, a convivência nos coloca em movimento e exige um esforço constante em acolher o outro, entender o outro, respeitar o outro e se manifestar pessoalmente e ter o seu eu respeitados pelo outro tanto na relação das crianças com adultos, dos profissionais entre si, os condutores escolares e a equipe interna.

4) O que uma pessoa deveria fazer para alcançar bons relacionamentos interpessoais dentro do espaço escolar?

5) Como você observa as relações interpessoais?

O nosso Projeto Especial de Ação, o PEA é focado na convivência, tanto na convivência das crianças quanto na convivência dos profissionais. Um número muito grande de pessoas com opiniões diferentes a respeito daquilo que se faz, gera conflitos, as relações permeadas por esses conflitos precisam ser administradas pelas próprias pessoas e não por uma figura externa a isso.

A proposta é aprender a conviver com o outro, aumentar a tolerância, aumentar a compreensão em relação ao ponto de vista diferente. Grandes conflitos sem solução ainda não vi, mas há históricos anteriores, inclusive de agressão entre funcionários, então conviver com o diferente não é fácil e isso reflete no trabalho com a criança.

6) O projeto sobre convivência surge de uma observação, de uma necessidade apontada pelas relações interpessoais observadas?

Sim, sim o projeto ao encontro dessa necessidade, independente do projeto, para se ter boas relações dentro do ambiente de trabalho é preciso ter compromisso com o trabalho; comprometimento com o trabalho e abertura para o novo.

Ouvir o outro e aceitar o outro é muito importante, ter clareza do que você é enquanto profissional independente das opções, das variantes, também é necessária honestidade na relação é preciso deixar as situações bem claras. É assim: se eu gosto de amarelo e você de azul, podemos conviver com isso, mas vamos deixar isso bem claro e poderemos fazer um verde em algum canto e isso não significa perde a identidade é ser claro.

Apesar das relações interpessoais permearem o ambiente profissional o foco precisa ser o profissional, não dá para compartimentar o ser humano e guardar a parte pessoal e familiar em casa e trazer só o profissional para trabalhar, somos compostos de várias faces, mas o foco precisa

ser o profissional, independente de religião, raça... A gente tem que conviver, acho até que isso faz parte do projeto de sociedade que se deseja.

7) Existe alguma ação planejada no sentido de incentivar a retenção? Como funcionam os programas de retenção, recompensa e motivação de profissionais, de alunos? Como se impede a evasão ou a rotatividade?

8) Existe algo para preservar ou incentivar quem fica?

Em longo prazo não sei, desde o momento em que cheguei aqui tento valorizar o bom profissional, acho que o profissional valorizado se sente feliz e se a distância não for um impedimento vai querer ficar. Eu ouvi gente dizer que gostou de trabalhar aqui, para mim é um indicador de que as ações em relação ao bom profissional estão funcionando.

9) Como é tratada a questão da rotatividade, é percebida?

10) Por que certas escolas têm grandes procuras, imensas filas de espera enquanto outras têm grandes evasões?

Os profissionais se renovam a cada ano, tem uma grande quantidade de vagas oferecidas, é uma escola de passagem. Não tem rotatividade de aluno, a evasão é muito pequena.

Meu tempo aqui não é tão grande a ponto de te dizer com certeza absoluta o que motiva as pessoas virem ou saírem daqui, mas os retornos que tenho é que muitas ingressam por meio de concurso e nessa situação o ingresso se dá por onde tem vaga disponível, aqui é uma grande unidade sempre temos vagas, acontece que vêm funcionários da Zona Leste, Norte, Oeste e eles precisam perder muitas horas em transporte, ficam exaustos e, na primeira oportunidade pedem remoção, é uma tentativa de se aproximar de suas casas e reduzir o percurso. Vieram parar aqui por falta de opção, mas diziam que gostavam, tinha professor que vinha de Mogi das Cruzes, atualmente temos pessoas vindo de outras cidades também, é muito distante.

Outro motivo é procurar escolas que atendam melhor suas expectativas, não necessariamente por um problema crônico com a comunidade, por ser uma comunidade difícil, também não acredito que tenha relação com as figuras dos gestores porque essa rotatividade existe desde a inauguração, ou seja, desde 2003.

11) Você se considera pertencente e acolhido na escola?

12) Em que medida este dado influencia sua *performance* dentro do grupo?

13) Você se sente acolhido pelo grupo?

14) Sente suas ideias acolhidas pelo grupo?

A função do gestor é ingrata e do gestor de Centro de Educação Infantil é um pouco mais do que em algumas situações, numa EMEF ou EMEI, o diretor tem um assistente com ele vai delegando e distribuindo a função até pode desabafar quando achar necessário, no Cei não existe o assistente.

Se eu me sinto acolhida?

Eu acho uns cantos de acolhimento, num primeiro momento, quando eu cheguei aqui, eu estava afastada da direção, voltava de um cargo técnico, sem contato direto com professor durante cinco anos e aqui é muito grande... Não vou dizer que não me senti acolhida, eu não estava com um espírito para ser acolhida, eu não estava em um momento que favorecesse esse acolhimento, estava mais para um momento de estranhamento, nunca tinha trabalhado em cei, era tudo muito diferente, o grupo de professores, a estrutura física, a distribuição das crianças, a própria rotina, estar dentro de um Ceu dá uma característica única e bem específica. São unidades individuais que compartilham um espaço em comum o CEI, a EMEI, a EMEF e a Gestão usam os mesmos espaços, é preciso organizar tudo isso e as ações de um podem refletir nas ações de outro.

15) Essa é uma escola de sucesso?

Sim, eu acho que sim, apesar da rotatividade de profissionais, temos um quadro renovado anualmente e essa qualificação vem sendo feita constantemente, mas a cada ano temos uma escola nova o que não impossibilita o atendimento de qualidade.

Para prestar o atendimento adequado temos serviço de lavanderia terceirizado com perfil hospitalar para lavar, higienizar e esterilizar lençóis trocados diariamente, e toalhas usadas nas trocas, a cozinha também é terceirizada.

Eliane: Nesse momento vamos conversar um pouco sobre a teoria dos stakeholders. Segundo Freeman (1985) stakeholder é qualquer grupo ou indivíduo que pode influenciar ou ser influenciado para o alcance dos objetivos de uma empresa, para o presente estudo o termo abordado pelo autor “empresa” foi substituído por escola e o serviço prestado estudo é a Educação.

Dessa forma o objeto de estudo ocorre nesse espaço: a escola que é o pano de fundo do estudo, onde a relação humana assume-se como protagonista.

Compreender as influências sofridas e exercidas ao longo do período estudado e interpretá-las à luz da Hospitalidade é a proposta. Dessa forma o mapa original da teoria dos stakeholders sofre adaptação ao ser interpretado:

Nesse momento apresenta-se o mapa proposto na página 131.

16) A partir da lista apresentada, por favor, determine os grupos primários e secundários dos stakeholders. A princípio, a lista contém os termos Teorias, Professores, Leis, Estatutos, Diretrizes, Alunos, Equipe interna/administrativa, Sociedade, Equipe de apoio - externa (policiais, serv. saúde...), Equipe de apoio-interna (limpeza, cozinha...). Na hipótese de o grupo Outros Públicos serem mencionados pelo entrevistado, será solicitado que ele determine quem e quantos seriam esses stakeholders. Montar um quadro com os grupos de interesse ao redor da escola usando o modelo de Freeman (1998, p. 55).

Todos têm importância...

17) A próxima etapa da pesquisa será feita com um grupo gerado a partir de sua indicação - denominado no presente trabalho como Grupo 2. Qual grupo presente no mapa você me indicaria?

A equipe da secretaria escolar.

18) O que modificaria no mapa? Ampliaria algum grupo? Trocaria?

19) Sugestão de mudança para mapa:

O Conselho de escola precisa ser melhor trabalhado e será um stakeholder.

20) Algo mais?

Conviver junto é uma prática interessante para todos os espaços, podemos melhorar a convivência social; viver em harmonia pode acontecer em muitos lugares, pode acontecer aqui, em um clube, em uma igreja, pode acontecer enfim em diversos lugares, mas quando se fala em conviver dentro do espaço escolar é se pensar em um ideal de sociedade, na sociedade que se quer.

Alteração sugerida no mapa:

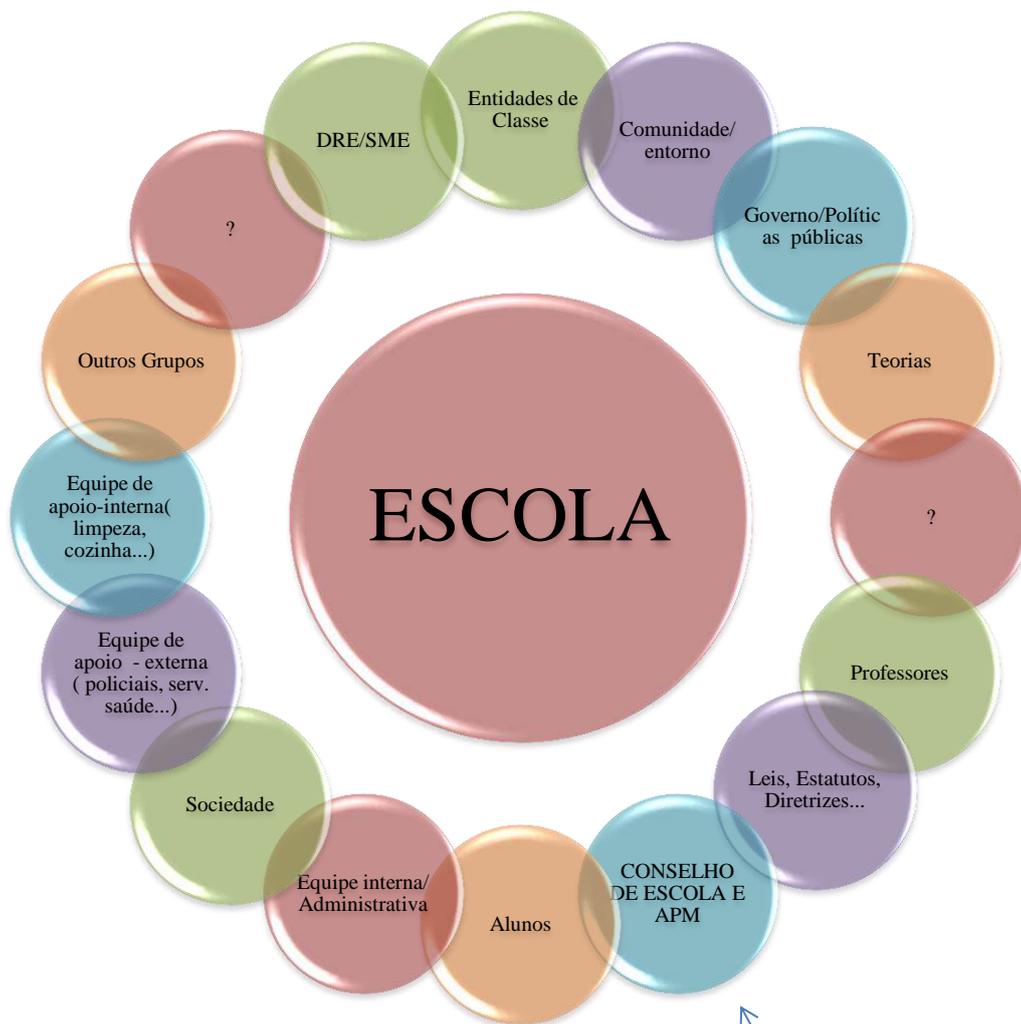


Figura 12 - Adaptação do mapa de Freeman (1984).
Fonte: autor, 2013

Eliane: Muito obrigada!

Lara: Não por isso querida! Bom trabalho!

GRUPO AUTOGERADO - PROFESSORES

Técnica utilizada: Técnica de grupo Focal

Seguida de breve apresentação da pesquisa, de suas etapas e da indicação do grupo - feita pelo gestor. Foi realizado agradecimento pelo tempo carinhosamente dedicado bem como pela imensa acolhida, em seguida iniciou-se parte de coleta de dados em campo, transcrita abaixo com eliminação de alguns trechos tais como repetições de falas, redundâncias e onomatopeias:

Para essa etapa da transcrição os nomes não foram preservados, alguns termos de autorizações não previa a divulgação dos nomes e por se tratar de uma técnica realizada em grupo, a opção realizada pela pesquisadora foi de eliminar os nomes na transcrição preservando apenas o conteúdo do diálogo.

1) Primeiramente gostaria de saber se todos do grupo aceitam participar da pesquisa, é preciso fazer um levantamento de quantos permanecerão.

2) Para quais séries lecionam?

3) Acumulam cargos em outras redes ou unidades?

Professores de ciclo I e II do Ensino Fundamental, alguns professores ingressarem na área nessa Unidade e trabalham apenas nela, outros têm ampla vivência e até acumulam cargos em diferentes redes ou unidades de ensino.

Quinze professores participaram da atividade.

4) O que vocês consideram como uma boa escola?

Fe: Considero boa, uma escola que tenha qualidade de ensino e que acolhe bem todos os estudantes.

Ge: Eu acrescentaria o fato de que é preciso ter qualidade considerando as especificidades. Seria uma escola ideal, mas uma escola boa seria assim.

J: Considero como boa escola aquela que tem uma boa relação interpessoal entre todos os funcionários independente da função que ele exerça, essa relação interpessoal precisa ser boa para se ter um bom ambiente de trabalho.

N: A escola precisa ser vista como ponto de partida, um lugar de transformação. Se o professor, o aluno e o gestor não perceberem esse espaço como um espaço de transformação, relevante para sua vida como se fosse um trampolim, não vai ajudar ter o melhor professor, o

melhor diretor, a melhor organização pedagógica, a melhor estrutura nem os melhores recursos porque ela não vai funcionar talvez com o tempo e com algumas inversões de valores a escola perdeu essa característica e já não olham para ela com respeito. Se esse respeito pela escola fosse resgatado, se conseguissem enxergar a escola como talvez nós um dia enxergamos, sim porque eu resolvi ser professor porque em algum momento esse espaço mexeu comigo, talvez dessa forma a escola seria mais importante para as pessoas.

Pa: É preciso ter bom diálogo com a comunidade, porque fazer educação não depende só dos professores, quando você olha na LDB e na Constituição tem uma troca na prioridade, um fala que a educação é dever da família e da escola, a outra diz que é primeiro dever da escola e depois da família, logo é compartilhado e se não tiver um diálogo com a família dos estudantes, tudo o que a gente pensa enquanto escola ficará vago, muito vago, fechado aqui dentro e para criança será como se para fora dos muros da escola valessem outras regras.

Seria como se dentro da escola fosse um mundo e fora, na sociedade, outro, a escola serve para isso, isso e isso, porém das portas para fora é diferente, são as regras da minha família e da comunidade. É preciso se estabelecer diálogo.

5) O que uma pessoa deveria fazer para alcançar bons relacionamentos interpessoais?

6) O que uma pessoa deveria fazer para alcançar bons relacionamentos interpessoais dentro do espaço escolar?

Jo: As regras e projetos precisam ser negociados todas as vezes que negociamos e combinamos fazemos melhor. Quando as decisões são negociadas o relacionamento fica melhor porque todo mundo começa cumprir o que assumiu é diferente de fazer o que te mandam fazer. Uma atividade determinada pelo grupo é melhor realizada, você tem um compromisso com o grupo é diferente, as coisas não podem ser impostas, esses debates precisam acontecer.

Ge: Não consigo responder a pergunta, não sei como fazer, mas penso que um ponto de partida seria resgatar essa condição de respeito, de valor para estabelecer confiança. Para o grupo ouvir todas as ideias e opinar é preciso ter confiança, é muitas vezes o que falta. Para a própria sociedade acreditar na instituição e a instituição acreditar em seus profissionais é preciso ter confiança e isso é muito desgastado na educação. É preciso resgatar esse sentimento, é preciso confiar na formação, no preparo das pessoas.

7) De que forma vocês sentem a evasão de profissionais e de alunos?

8) Qual o motivo dessa evasão?

Fe: A desvalorização profissional mesmo é claro que nós nos valorizamos, mas é preciso ter um respeito maior: por parte das autoridades; entre o grupo da unidade escolar; criando-se uma união geral da classe.

Muitos alunos saem por conta de condição social, as salas muito numerosas prejudicam a qualidade.

De: São postas muitas dificuldades: salas cheias; desvalorização por parte dos gestores e a sociedade acaba por nos enxergar de maneira deturpada. Ao ser veiculado nas mídias um movimento de greve, por exemplo, vemos como, de que forma é posto e a sociedade compra aquilo, na verdade somos desvalorizados a todo o momento. Precisaríamos na verdade ser mais valorizados e ficamos, na verdade ficamos reféns de algumas situações, essa desvalorização dificulta todas as outras questões.

Jo: Existem duas evasões de professores: a primeira pode ser uma exoneração do profissional, ele pode exonerar por diferentes motivos, muitas vezes é por pressão imposta a ele e a segunda é quando ele muda de unidade escolar, nós percebemos que a mudança se dá quando há grande descontentamento em relação ao que está sendo cobrado.

Quando se tenta mostrar um ponto de vista, dialogar e não se é aceito há mudança de unidade escolar, isso acontece na maioria das escolas, quando se percebe numa determinada escola muita evasão de professores é porque a opinião dele não está sendo ouvida, não há diálogo para se descobrir o que fazer junto para melhorar tais problemas.

Não estão pensando juntos, em equipe como melhorar o ambiente escolar, a evasão da prefeitura, do município, ou seja, a exoneração acontece quando há o descrédito do professor em relação à educação, ele não acredita mais em mudanças no sistema, ele começa a ver muita impunidade, questões que afetam e frustram o seu trabalho.

O professor tem uma formação, uma concepção de educação, um pensamento que deseja colocar em prática e quando não consegue ele sofre uma grande frustração e isso acaba por desvinculá-lo da educação, o profissional pode buscar outros setores, outras funções que lhe valorizem melhor.

9) Como essa evasão é sentida por quem fica?

Pa: Isso acaba se refletindo na identidade da Unidade, uma escola que tem uma evasão muito grande de professores anualmente ou periodicamente perde sua identidade, fica

descaracterizada ou melhor ela nem se constitui, porque o professor é um dos principais componentes para formar essa identidade. O aluno é importante porque a gente sabe como é o aluno naquela escola X ou Y, então se percebe o perfil dos alunos, mas quando tem um corpo docente que compõe uma identidade, o trabalho flui melhor.

Quem fica percebe isso, sente uma escola descaracterizada. Qual é a identidade dessa escola?

Não sei, porque está mudando sempre o corpo docente então esse ano ele tem uma característica, no ano que vem terá outra... Fica mudando demais.

10) Vocês se sentem acolhidos nesse espaço?

11) Em que medida este dado influencia sua *performance* dentro do grupo?

Depende.

Ro: Eu posso falar que escolhi aqui por um motivo muito especial. Ouvi relatos péssimos, sobre as relações interpessoais, as regras de convivência... Por conta do que se falam daqui todos querem fugir mesmo, são muitas cobranças... Eu tinha vários motivos para não querer essa escola, mas escolhi porque me disseram que aqui eu conseguiria dar aula, eu conseguiria trabalhar. Eu aceitei o desafio, ingressei na educação há apenas quatro anos e eu ainda não tinha me sentido, de fato, professor eu me sinto mais uma babá.

Pelo grupo também me senti muito bem acolhido, me surpreendeu e eu consegui enxergar alguns significados, não é assim, para se fazer por fazer. Foi o contrário do que eu tinha escutado, me senti acolhido de fato, e quando me preocupei com os planejamentos, coisa que não tinha visto, fui aclamado pelos amigos, sempre ouvia: Calma, calma, vai dar certo!”. É verdade que para quem chega, sem estar acostumado dá um certo susto, com os projetos e registros e sempre escutei: “Fique calmo, você vai se organizar...”

12) De que forma esse sentimento interfere na sua *performance*?

13) Sentir-se acolhido interfere na sua *performance*?

Sim.

Ge: Interfere muito porque quando a pessoa a gente se sente acolhido no ambiente, se confia e isso interfere quando se está em ambientes em que a pessoa não se sente bem.

Sem estar acolhido não tem como desenvolver um trabalho ali, tudo se torna mais complicado, não se tem liberdade para expor ideias, há insegurança quanto ao que se pode ou não fazer, tudo se torna mais complicado em um ambiente sem acolhimento.

Eu conheço mais o acolhimento da saúde do que da educação, na saúde o acolhimento é para todos os pacientes que chegam e esse acolhimento é verificar as necessidades dele naquele momento. Na educação já não acontece dessa forma, o acolhimento é receber dar informações de como funciona a escola, falar o que vai realizar e o que não vai, é adaptar.

Acolhimento vai mais além remete a uma preocupação aos sentimentos, não só às necessidades materiais, mas as necessidades individuais em cada momento, eu entendo assim.

14) Essa é uma escola de sucesso?

15) Isso interfere na forma de se recepcionar o aluno, a família desse aluno e a comunidade?

Ta: Sim, quando você se sente mais acolhido, você se sente mais seguro, a segurança nos remete a trabalhar de forma mais segura e confiante com o aluno, com os pais.

Jo: quando se trabalha de forma mais segura se tem um trabalho maior com a comunidade, muitas vezes é essa relação que falta, é esse vínculo com a comunidade, realmente é necessário criar uma identidade da escola formada pelos seus profissionais, a rotatividade acaba atrapalhando a formação dessa identidade.

Quando não se tem essa identidade as famílias também não criam uma relação com a escola diretamente, se cria uma relação com a escola/gestor, mas não cria uma relação escola/professores.

Nossa escola é conhecida na região pela gestão e não pelos profissionais que nela atuam, as notas que são tiradas são conquistas dos trabalhos dos profissionais e isso não é visualizado pela comunidade, se esquecem desse toda a escola se forma pela união da gestão, dos alunos, dos professores e dos profissionais. Essa relação se torna frágil, a relação da escola com a comunidade precisa ser melhor aproveitada.

16) De que forma melhorar esse relacionamento com a comunidade escolar?

Jo: A comunidade precisa participar e assistir as apresentações dos projetos, eles nem sabem dos projetos que temos em andamento na unidade, já foi debatido entre os professores a

possibilidade de projetar as filmagens feitas dessas apresentações em momentos de reuniões de pais, mas nos é alegado que está tudo disponibilizado no blog da escola.

Ro: Nós perguntamos sobre as famílias que não têm acesso ou que não dominam esse recurso...

Jo: A comunidade tem uma vaga noção do que é feito, eles são divulgados na mídia o que confere uma característica política e não social, a escola passa a ter um conceito político quando deveria ter um conceito mais social.

17) Algo mais?

Ro: Eu percebi que os alunos do EJA tinha interesse em vender suas produções, era possível envolver a comunidade com isso e não foi possível, os alunos resolveram trocar entre eles, ali mesmo de forma improvisada o que lhes interessava.

Eliane: Nesse momento vamos conversar um pouco sobre a teoria dos *stakeholders*. Segundo Freeman (1985) *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode influenciar ou ser influenciado para o alcance dos objetivos de uma empresa, para o presente estudo o termo abordado pelo autor “empresa” foi substituído por escola e o serviço prestado estudo é a Educação.

Dessa forma o objeto de estudo ocorre nesse espaço: a escola que é o pano de fundo do estudo, onde a relação humana assume-se como protagonista.

Compreender as influências sofridas e exercidas ao longo do período estudado e interpretá-las à luz da Hospitalidade é a proposta. Dessa forma o mapa original da teoria dos *stakeholders* sofre adaptação ao ser interpretado:

Nesse momento apresenta-se o mapa proposto na página 131.

18) A partir da lista apresentada, por favor, determine os grupos primários e secundários dos *stakeholders*. A princípio, a lista contém os termos Teorias, Professores, Leis, Estatutos, Diretrizes, Alunos, Equipe interna/Administrativa, Sociedade, Equipe de apoio - externa (policiais, serv. saúde...), Equipe de apoio-interna (limpeza, cozinha...). Na hipótese de o grupo Outros Públicos serem mencionados pelo entrevistado, será solicitado que ele determine quem e quantos seriam esses *stakeholders*. Montar um quadro com os grupos de interesse ao redor da escola usando o modelo de Freeman (1998, p. 55).

- 19) O que modificariam no mapa? Ampliariam algum grupo? Trocariam? Acrescentariam?
- 20) Como poderíamos organizar os grupos enquanto primários e secundários? Sendo primários os que mais influenciam e são influenciados pela escola e os secundários os grupos com menores influências?

Ong's e Mídia faltam aí eles exercem muita influência.

- Sugestão feita pelo grupo quanto ao acréscimo de grupos no mapa:

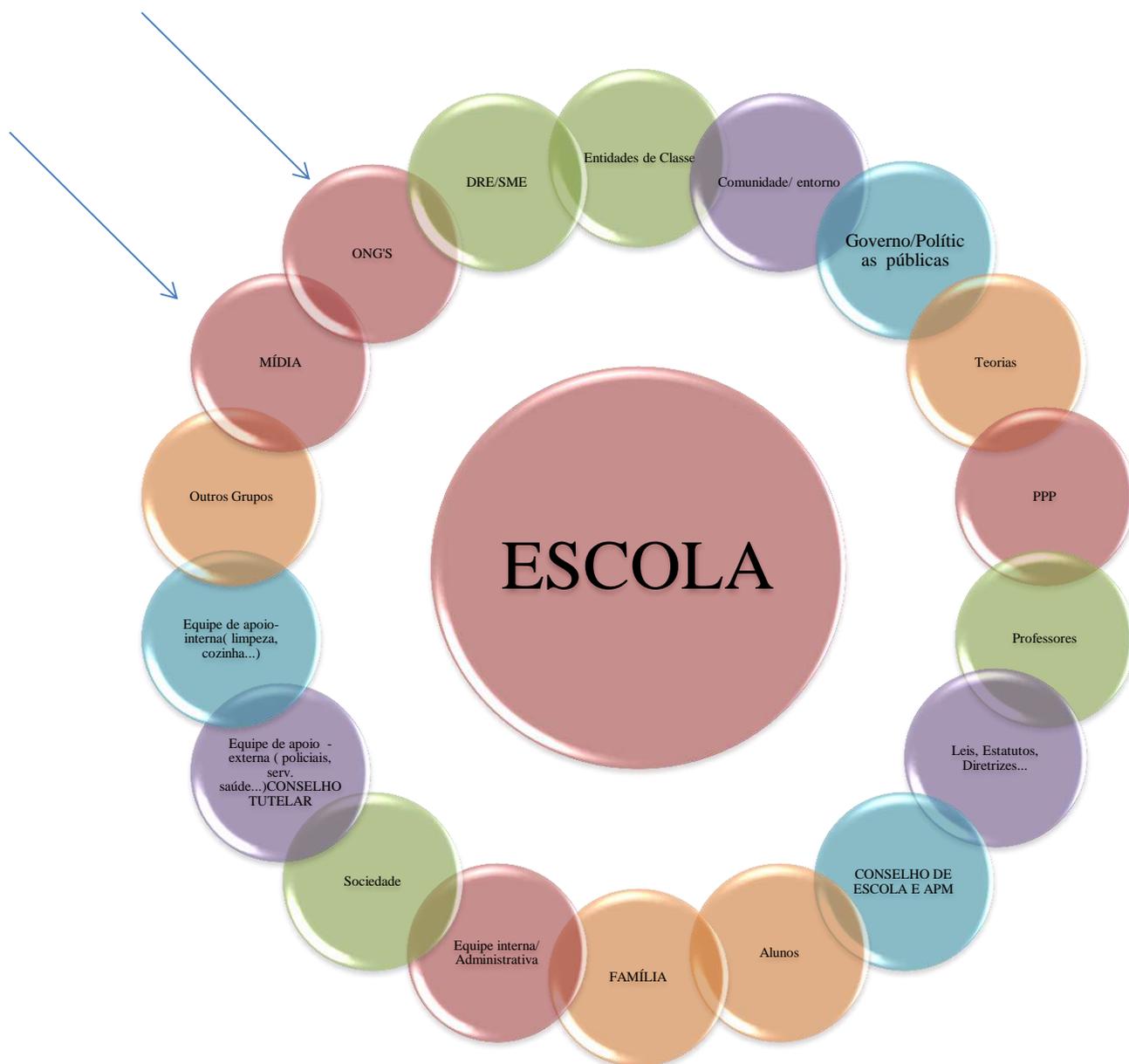
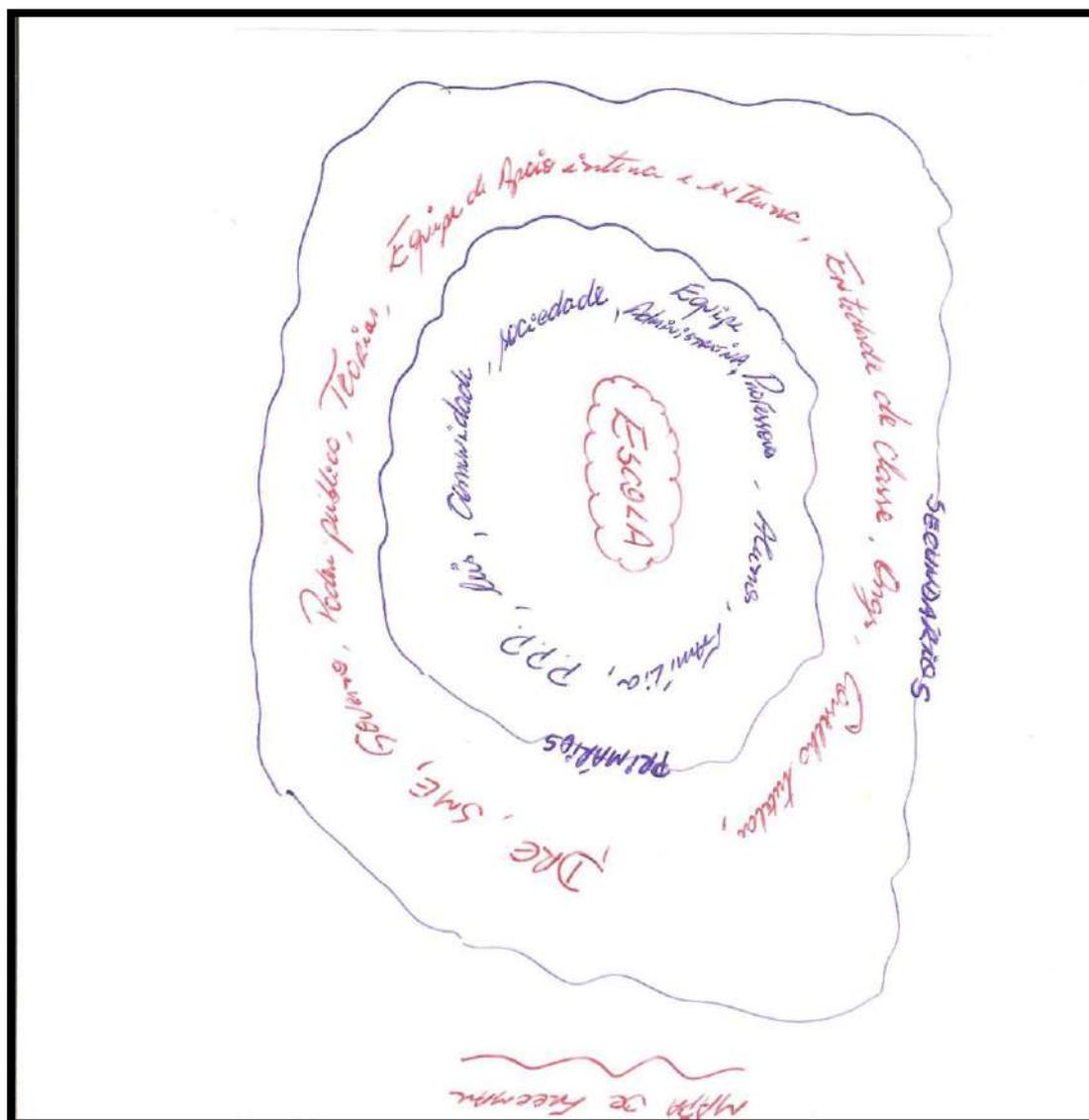


Figura 12 - Adaptação do mapa de Freeman (1984).

Fonte: autor, 2013

- Quanto à indicação de primários e secundários o grupo manteve a organização apresentada por Marivaldo na página 145.
- Ilustração feita pelo grupo:



Mapa de Freeman, adaptação.

Fonte: Stakeholders, 2013. Técnica de captação: grupo focal.

Eliane: Agradeço muito pela contribuição de todos, muitíssimo obrigada!

Professores: *Foi bom participar, ficamos um pouco encabulados e inseguros quanto alguns questionamentos, esperamos ter contribuído de alguma forma, boa sorte, se precisar de mais alguma coisa... Pode contar.*

GRUPO AUTOGERADO – SECRETÁRIAS ESCOLARES

Técnica utilizada: Técnica de grupo Focal

Seguida de breve apresentação da pesquisa, de suas etapas e da indicação do grupo - feita pelo gestor. Foi realizado agradecimento pelo tempo carinhosamente dedicado bem como pela imensa acolhida, em seguida iniciou-se parte de coleta de dados em campo, transcrita abaixo com eliminação de alguns trechos tais como repetições de falas, redundâncias e onomatopeias:

Para essa etapa da transcrição os nomes foram preservados.

1) Por favor, qual a função exercida na escola, qual o tempo de casa qual o tempo na função e quais são as principais responsabilidades de vocês aqui, enquanto secretárias escolares?

Mara Cristina Batista: *05 anos no CIEJA (secretária), 10 anos na PMSP (ATE);*

Rosana Conceição Ferreira dos Santos: *03 anos no CIEJA (secretária), 06 anos na PMSP;*

Roseli Ap. Mendes Soares: *04 meses no CIEJA (secretária), 03 anos em secretaria 05 anos na PMSP.*

2) O que é uma boa escola?

Mara Cristina Batista: *Boa escola precisa ter boa estrutura de pessoas: o fator humano é fundamental, todas as pessoas precisam andar juntas. É preciso ver o que a escola oferece para essas pessoas trabalharem bem, o material disponível... É preciso ter um respaldo na questão material, os dois pontos primordiais são esses: humano e material.*

Rosana Conceição Ferreira dos Santos: *Profissionais treinados são bons profissionais e farão bom uso dos materiais e da infraestrutura disponível.*

Roseli Ap. Mendes Soares: *É fundamental ter respeito, muitas vezes encontramos lugares bem estruturados, com profissionais capacitados, mas onde não existe o menor respeito para com*

as pessoas que exercem uma ou outra função. Por exemplo: uma pessoa ocupa um cargo e desrespeita totalmente quem exerce outra função, como da secretaria.

Uma escola é boa ou não pela qualidade. A qualidade de ensino, o boca-a-boca funciona porque a comunidade sabe, o entorno também pesa na decisão e público que frequenta a escola gera segurança ou insegurança também.

Existe também preconceito, já trabalhei em escola que fica perto de favela e muitas pessoas não matriculavam os filhos lá porque tinham medo, desconsiderando a qualidade do ensino dela.

Aqui no Cieja muitos alunos procuram porque preferem fazer o curso com carga horária reduzida, já na escola municipal há uma preferência na matrícula pelo que ela oferece aos alunos e não é a qualidade do ensino que pesa não, já ouvi muitas pessoas dizendo que matriculam os filhos em escolas municipais porque recebem leite, uniforme, nesse caso a preferência não foi pela qualidade e sim pelo que recebe o assistencialismo. É muito procurado o assistencialismo, pesa o que se oferece.

3) O que é preciso para ter boas relações dentro do espaço escolar?

É preciso se ter um olhar para o todo nas relações, nas inter-relações, é comum achar que o que se faz é mais importante do que o que o outro faz. É ignorância, é ignorar a importância do outro dentro da estrutura geral, é desconsiderar que estamos todos juntos independentes da existência de uma hierarquia.

É preciso ter uma integração maior entre todos os envolvidos, desde a Secretaria Municipal até a equipe terceirizada, é preciso mostrar o que está sendo feito, de que forma é feito...

A pessoa ingressa por um concurso ou por uma designação em uma determinada função e começa a praticar o exercício sem ter um treinamento anterior, inicia-se o trabalho aprendendo na prática o que vai fazer, não deveria ser assim. Deveríamos ter umas orientações, algumas informações... Aqui na secretaria da escola organizamos muitos documentos, não precisávamos errar tanto para aprender se recebêssemos orientação a respeito da função.

Muitas vezes trabalhamos com uma realidade e de repente nos deparamos com uma realidade totalmente diferente e não sabemos como lidar, aqui no Cieja, por exemplo, esperamos atender um público (alunos com maior idade) e recentemente recebemos mais alunos com idade reduzida, alunos que não estão se adequando às EMEFs, que estão dois anos atrasados em relação aos demais da turma estão recebendo orientações para se matricular no Cieja. Para o aluno é interessante porque ele vê uma oportunidade de reduzir seu tempo na escola, mas para nós essa

postura gera um complicador: já temos uma demanda grande, existe apenas um projeto como esse por DRE, não tem como atender a todos. Então parece que falta diálogo, aqui não está dando, passa-se o problema para frente e não se procura saber qual a realidade enfrentada pelo outro, quais projetos, planejamentos, estruturas tem esse outro.

Existe desconhecimento do que é o Cieja, as outras unidades não fazem isso por mal, é ignorância mesmo.

Ai! Estou muito política! Mas a educação é política mesmo, não tem como não ser.

- 4) Como é percebida a evasão de profissionais e de alunos?
- 5) De que forma é tratada a questão da rotatividade, é percebida?
- 6) Por que existe essa rotatividade entre escolas, por que em algumas escolas existem longas filas de espera enquanto em outras há grandes desistências de vagas ou solicitações de remoções de profissionais?
- 7) Por que isso acontece?

Mara Cristina Batista: Cada vez que sai um professor é um grande trabalho, mas tem profissional que não se adapta ao projeto, aqui temos muitos idosos, muitos alunos especiais. Ao chegar e se deparar com esses contrastes o serviço é mais complexo. O aluno sai porque tem muitos problemas pessoais como, por exemplo, familiares, financeiros, ele tem falta de dinheiro, troca de emprego constantemente. Não sei se a evasão está ligada a questão pedagógica. Aqui, muitas vezes, ouço como justificativa o cansaço.

Roseli Ap. Mendes Soares: A questão do relacionamento profissional pesa na decisão, se você encontrar um lugar bom para trabalhar você fica. Percebo que muitas vezes o aluno mais velho volta a estudar para procurar ter novas motivações, escuto coisas como: “Ah! Estou deprimido.”. De repente ele fala: “Ah, estou cansado!” e não vem mais.

- 8) Vocês se sentem pertencentes e acolhidas na escola?
- 9) Em que medida este dado influencia na performance dentro do grupo?
- 10) Esse sentimento interfere nas atividades diárias?

Sim.

Mara Cristina Batista: Depende, em questões pessoais sim é um grupo pequeno a gente se dá muito bem tem um acolhimento muito grande, mas na questão profissional ainda falta entender mais a importância do trabalho do outro. Eu também peço nesse aspecto em não buscar entender o

papel do outro na estrutura do todo, eu tenho saber o trabalho do outro e ele saber o meu e entendermos a importância de todos os trabalhos no coletivo e saber da sua importância para o meu trabalho.

Rosana Conceição Ferreira dos Santos: É um trabalho em rede, é tudo interligado e ninguém é dono da verdade, na educação é preciso ter uma parceria porque se a secretaria não funcionar direito a sala de aula também não funcionará direito, se a sala de aula não funcionar direito a secretaria também não funcionará direito, se a secretaria ou a sala de aula não funcionam direito a gestão também não funcionará. Um depende do outro, mas muitas vezes as pessoas não percebem isso, e querem trabalhar sozinhas e aí se perde, falta esse entrosamento, falta comunicação.

Roseli Ap. Mendes Soares: O corpo docente precisa entender como funciona o administrativo porque muitas vezes o professor que simplesmente remanejar o aluno e fala aqui na secretaria: “Troca ele de lista!”, mas não é assim: temos burocracias a cumprir, existem leis...

O contrário também acontece vemos no sistema uma vaga ociosa em uma sala e, interpretamos aqui como uma simples vaga e chamamos um aluno da demanda, mas às vezes o professor daquela sala já tem vários casos de inclusão, está com uma sala difícil e a gente não vê. Essa realidade é que todos precisam entender e se perceber e o professor sempre quer ser atendido, mas nem sempre quer trabalhar em conjunto. E o aluno que deveria ser a questão em comum para todos acaba ficando de lado porque nos perdemos nessas discussões, cada um quer defender o seu lado.

Nesse momento o fator determinante é a gestão: o diretor é que precisa priorizar o aluno e administrar essas questões para prestar o atendimento adequado, sem esquecer de que somos funcionários públicos.

O setor privado já se deu conta disso e vê a função de cada um implicando no exercício do outro e no setor público isso fica a desejar, não se tem explicação e nem treinamento para o exercício da função, é preciso fazer uma organização unificada, no setor público existem muitas informações desencontradas, uma Unidade desconhece as propriedades da outra, não se fala a mesma língua, é tudo muito burocrático e desorganizado.

11) Essa é uma escola de sucesso?

12) Você trabalha em uma escola de sucesso?

Sim.

Eliane: Nesse momento vamos conversar um pouco sobre a teoria dos *stakeholders*. Segundo Freeman (1985) *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode influenciar ou ser influenciado para o alcance dos objetivos de uma empresa, para o presente estudo o termo abordado pelo autor “empresa” foi substituído por escola e o serviço prestado estudo é a Educação.

Dessa forma o objeto de estudo ocorre nesse espaço: a escola que é o pano de fundo do estudo, onde a relação humana assume-se como protagonista.

Compreender as influências sofridas e exercidas ao longo do período estudado e interpretá-las à luz da Hospitalidade é a proposta. Dessa forma o mapa original da teoria dos *stakeholders* sofre adaptação ao ser interpretado:

Nesse momento apresenta-se o mapa proposto na página 131.

13) A partir da lista apresentada, por favor, determinem os grupos primários e secundários dos *stakeholders*. A princípio, a lista contem os termos Teorias, Professores, Leis, Estatutos, Diretrizes, Alunos, Equipe interna/administrativa, Sociedade, Equipe de apoio - externa (policiais, serv. saúde...), Equipe de apoio-interna (limpeza, cozinha...). Na hipótese do grupo Outros Públicos serem mencionados pelo entrevistado, será solicitado que ele determine quem e quantos seriam esses stakeholders. Montar um quadro com os grupos de interesse ao redor da escola usando o modelo de Freeman (1998, p. 55).

14) O que modificariam no mapa? Ampliariam algum grupo? Trocariam? Acrescentariam?

15) De que forma poderíamos organizar os grupos enquanto primários e secundários? Sendo primários os que mais influenciam e são influenciados pela escola e os secundários os grupos com menores influências?

Mara Cristina Batista, Rosana Conceição Ferreira dos Santos e Roseli Ap. Mendes Soares: *Não parece que faltam grupos aqui, já foram acrescentados o PPP...*

Podemos organizar em primários e secundários?

Eliane: Sim.

Mara Cristina Batista: *Mais ao centro estão os grupos que mais influenciam, os stakeholders primários e mais distante os secundários.*

Dá para entender?

Eliane: Sim.

Mara Cristina Batista, Rosana Conceição Ferreira dos Santos e Roseli Ap. Mendes Soares:
Por nada!

ALUNOS CIEJA – GRUPO 3

Técnica utilizada: Técnica de grupo Focal

Seguida de breve apresentação da pesquisa, de suas etapas e da indicação do grupo - feita pelo gestor. Foi realizado agradecimento pelo tempo carinhosamente dedicado bem como pela imensa acolhida, em seguida iniciou-se parte de coleta de dados em campo, transcrita abaixo com eliminação de alguns trechos tais como repetições de falas, redundâncias e onomatopeias:

Para essa etapa da transcrição os nomes não foram preservados, alguns termos de autorizações não previam a divulgação dos nomes e por se tratar de uma técnica realizada em grupo, a opção realizada pela pesquisadora foi de eliminar os nomes na transcrição preservando apenas o conteúdo do diálogo.

Em visitas anteriores o dia o horário para realização dessa etapa de coleta de dados já havia se estabelecido, contudo era preciso ter o livre consentimento de cada participante, os alunos da turma já são maiores e por esse motivo puderam assinar no momento da aplicação da técnica o termo de consentimento livre esclarecido.

- Onze alunos participaram com idade acima de dezoito anos.
- Após o consentimento de todos que permaneceram, daremos início a uma conversa com algumas perguntas apresentadas:

1) Vocês se sentem acolhidos aqui?

G: Quando eu cheguei aqui eu me senti muito bem acolhida, eu venho do fundo rural e essa foi minha primeira escola, eu acho aqui acolhedor, os professores são maravilhosos e eu me sinto bem.

B: Quando estou aqui é como se eu estivesse em uma terapia.

2) O quanto uma pessoa se sente acolhida influencia em sua *performance* dentro do grupo?

3) O quanto você se sente acolhido ou não interfere na sua atuação enquanto aluno?

G: Não.

C: Eu creio que sim porque se você se sentir mal você cai lá embaixo, para mim interfere, você nem ânimo para estudar.

D: Interfere no desenvolvimento.

E: Essa recepção muito boa é que me fez voltar a estudar e não parar mais, hoje realizo estágio aqui e pretendo voltar como professora, porque fui muito acolhida pelos colegas, pelos professores e isso me incentivou a seguir e atualmente estou no último ano da faculdade. Sempre tiveram muita paciência, você sabe, já não somos juvenzinhos é preciso ter muita paciência para ensinar para gente e eu sempre encontrei isso aqui.

4) O que é uma boa escola?

5) Quais são as principais características de uma boa escola?

E: Acredito que começa da boa recepção, precisa ter uma boa estrutura. Aqui, dentro do que é oferecido... Ela não é das piores. Temos escolas totalmente detonadas. Aqui se acolhe o aluno e dentro do possível é feito o melhor pelos estudantes, porém as autoridades deveriam olhar com mais carinho para cá, porque sem recursos, sem estrutura fica difícil dar mais atenção, não tem esse apoio, essa estrutura necessária.

Até para dar prosseguimento aos estudos é difícil, ao terminarmos todos os módulos aqui, precisamos procurar outra escola para dar sequência, o problema é que a escola mais próxima que ofereça essa modalidade de ensino fica lá na Saúde, é muito longe!

Como um aluno que mora em Grajaú vai chegar às sete horas nessa escola, de ônibus, somos todos adultos, todo mundo trabalha, fica difícil, a gente não vai estudar com os juvenzinhos, né, não tem graça!

Uma vez começada a jornada dessem condições e estrutura para que o estudante seguisse adiante!

G: Aqui é uma boa escola.

F: O respeito vem em primeiro lugar na escola, porque aqui um colega respeita o outro. Se acolher bem é nota dez, mas respeito vem em primeiro lugar.

P: É preciso se apoiar bastante, se ajudar.

6) De que forma vocês sentem a rotatividade na escola?

7) Por que certas escolas têm muita procura enquanto outras têm muitas vagas?

8) Por que algumas escolas são concorridas e outras têm evasão?

F: Tem escola que é ruim, tem muita bagunça baderna. Tem escolas que estão com pessoas que não querem estudar e sim badernar.

P: A diretoria faz diferença, tenho dois exemplos em casa: a escola de um dos meus filhos foi muito boa até o ano passado, quando mudou a diretora e a escola está destruída.

Já com meu outro filho aconteceu o contrário, ele estudava em uma das piores escolas da Vila e atualmente ela (a escola) está no auge - mudaram a diretora e a equipe (equipe gestora), eles mudaram totalmente a escola: a bagunça que tinha e as grades acabaram. Sim porque parecia uma cela e agora mudou tudo, a escola está linda, os professores não faltam mais. E os bagunceiros aprenderam a mudar, a se comportar.

F: Tem que ter firmeza, até em casa, é assim. Tem que ser imponente e linha dura, a mãe, o chefe, o diretor, todos precisam ser assim.

9) O que é preciso para que uma pessoa alcance bons relacionamentos interpessoais dentro do espaço escolar?

10) Onde está a solução, onde está o problema?

11) Como ter um bom relacionamento entre pessoas diferentes convivendo em um mesmo espaço?

F: Conversar tem que conversar se for com jovem a gente tem que explicar: “Filho não é assim!”. Não é com ignorância, falta de paciência é explicando.

P: Falta disciplina, atenção e ter comportamento adequado.

F: Você viu os meninos que queimaram a escola? Isso não é gente Não!

12) O que fazer para resolver essas questões?

G: Isso é difícil. As escolas estão atravessando um momento muito difícil e não é só nosso país, tem um caso recente de um menino que pisou a professora, A princípio não sei o que se pode fazer. Tirar um ou dois alunos que fazem badernas, não sei como agir. Eu acho que alguns alunos, algumas pessoas são irrecuperáveis, nem sociedade, professor, diretor, psicólogo, psiquiatra, ninguém pode ajudar, porque eles já têm um instinto ruim.

B: Eu acredito na mudança.

G: Eu não quando nasce com instinto ruim vai ser ruim para sempre.

B: Não todo mundo pode melhorar, tem gente que dá trabalho para o outro aprender também, a gente aprende e ensina sempre, eu aprendo até hoje com meu pai que tem setenta e

quatro anos. Aprendemos com esses que dão trabalho também e temos que ensinar para eles também, todo mundo queria ter somente filhos bons, mas não é assim.

G: Hoje tem internet, celular e atrapalham muito, os pais precisam controlar os seus filhos. Não que todos sejam ruins, mas tem uma, duas ou três pessoas que realmente são difíceis.

B: Tem que acreditar que sempre se vai vencer, mesmo que uma pessoa tenha dificuldade, temos que acreditar que juntos vamos vencer, os que dão trabalho têm mudança sim.

D: Nas escolas poderiam existir atendimentos psicológicos para ajudar nesses casos. Não excluir, porque isso é pior gera um sentimento pior e aí que se vai para o outro lado mesmo.

B: É muito importante trabalhar com quem tem uma dificuldade porque se pode superar até mesmos traumas que podem existir desde a infância.

P: Acredito que não se pode generalizar, tem gente que tem recuperação sim, mas tem indivíduos que o próprio sistema não ajuda. Temos que cumprir regras, todos nós vivemos submissos às regras é imprescindível que se apliquem disciplina, regras e normas, porém vivemos em um país onde o próprio sistema não ajuda.

Existe a impunidade se faz o que quer e sabe-se da impunidade e todos sabem desse histórico por isso “a coisa” desanda.

Acredito que a solução é um conjunto: é preciso se impor disciplina, regras, normas e ter diálogo, muito diálogo. Acho que o X da questão está aí, com a conversa você mostra o seu ponto de vista e ouve o do outro, eu acho que tem solução, mas vai depender do esforço, da boa vontade de todos os envolvidos e, em união, em conjunto.

13) Como vocês sentem os movimentos de evasão?

14) A saída de alunos e funcionários é justificada?

P: Dar continuidade é difícil e muitos desistem. Quem tem condições de sair daqui e parar na Saúde? Há falta de oportunidade, muitos desistem porque não tem dinheiro para a condução.

C: Eu já desisti no ano retrasado eu acabei saindo por dificuldade no meu relacionamento com as pessoas, eu não conversava direito, não estava me sentindo bem, agora, vou ser diferente, mais comunicativa, estou aprendendo.

F: Não pode ser assim, porque quem é assim sofre, eu já sou comunicativa e me apaixono fácil!

15) Aqui é uma escola de sucesso?

Sim.

Eliane: Nesse momento vamos conversar um pouco sobre a teoria dos *stakeholders*. Segundo Freeman (1985) *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode influenciar ou ser influenciado para o alcance dos objetivos de uma empresa, para o presente estudo o termo abordado pelo autor “empresa” foi substituído por escola e o serviço prestado estudo é a Educação.

Dessa forma o objeto de estudo ocorre nesse espaço: a escola que é o pano de fundo do estudo, onde a relação humana assume-se como protagonista.

Compreender as influências sofridas e exercidas ao longo do período estudado e interpretá-las à luz da Hospitalidade é a proposta. Dessa forma o mapa original da teoria dos *stakeholders* sofre adaptação ao ser interpretado:

Nesse momento apresenta-se o mapa proposto na página 131.

- Sugestões feitas pelo grupo:

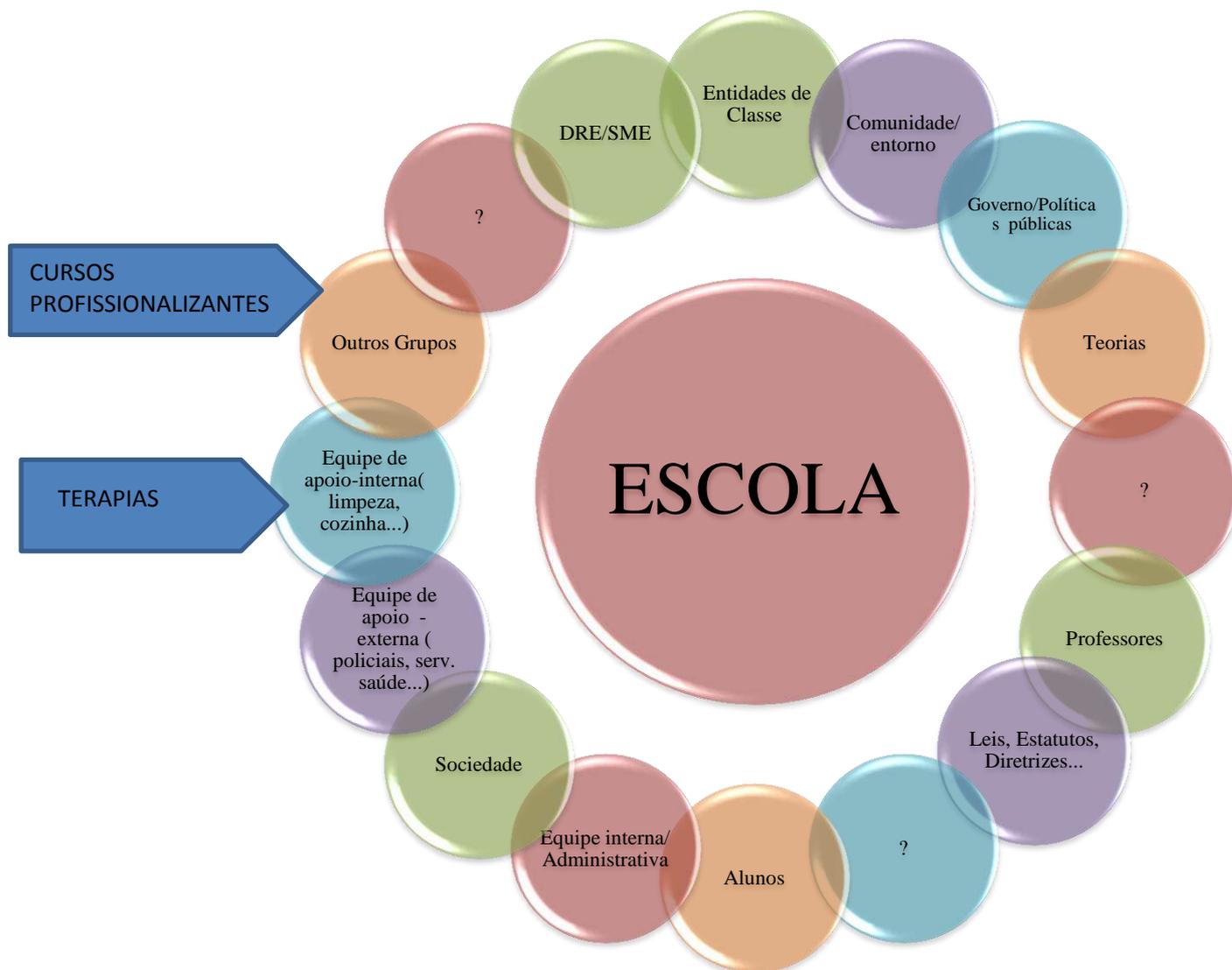


Figura - Adaptação do mapa de Freeman (1985).
 Fonte: autor, 2013

- Ilustração feita pelos alunos:

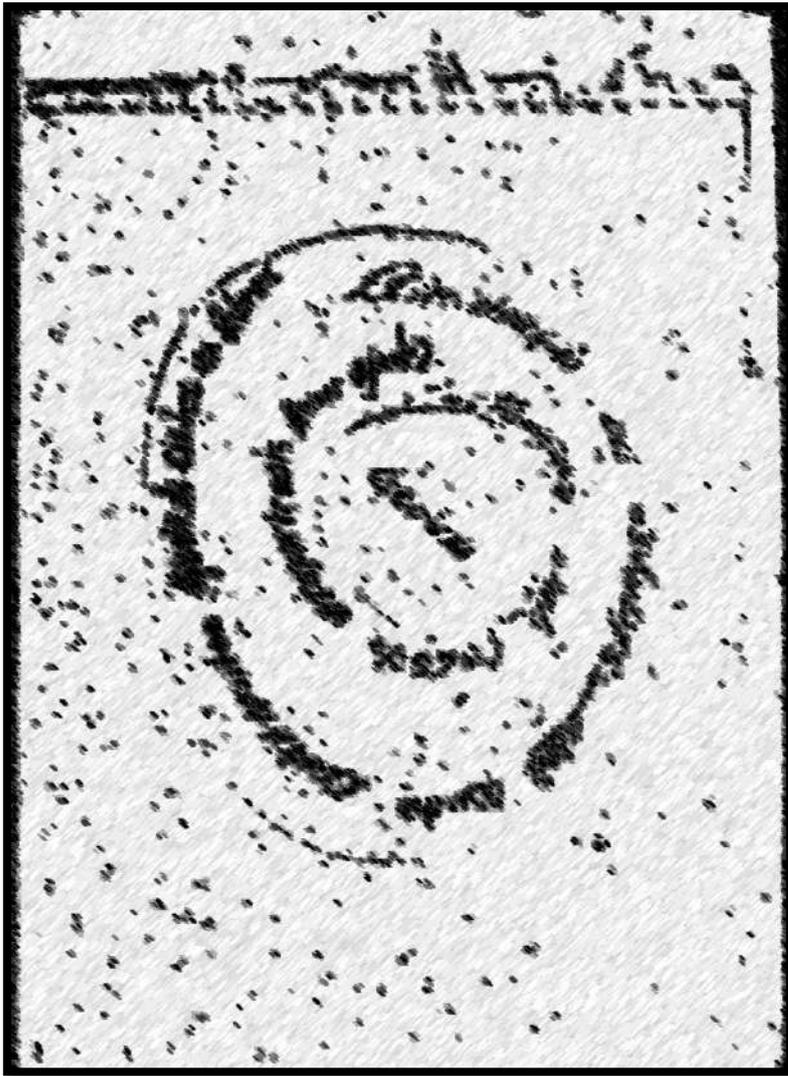


Figura - Adaptação do mapa de Freeman (1985).
Fonte: autor, 2013

Eliane: Muito obrigada por toda ajuda!

Alunos: *Não foi nada!*

ALUNOS EMEF – GRUPO 3

Técnica utilizada: Técnica de grupo Focal

Seguida de breve apresentação da pesquisa, de suas etapas e da indicação do grupo - feita pelo gestor. Foi realizado agradecimento pelo tempo carinhosamente dedicado bem como pela imensa acolhida, em seguida iniciou-se parte de coleta de dados em campo, transcrita abaixo com eliminação de alguns trechos tais como repetições de falas, redundâncias e onomatopeias:

Para essa etapa da transcrição os nomes não foram preservados, alguns termos de autorizações não previam a divulgação dos nomes e por se tratar de uma técnica realizada em grupo, a opção realizadas pela pesquisadora foi de eliminar os nomes na transcrição preservando apenas o conteúdo do diálogo.

Em visitas anteriores o dia o horário para realização dessa etapa de coleta de dados já havia se estabelecido, contudo era preciso ter o livre consentimento de cada participante, os alunos da turma já são maiores e por esse motivo puderam assinar no momento da aplicação da técnica o termo de consentimento livre esclarecido.

- Dezessete alunos das quartas séries participaram com idade média de dez anos.
- Após o aceite de todos que permaneceram e a constatação de estarem devidamente autorizados a participarem da atividade por seus responsáveis, demos início a uma conversa com algumas perguntas apresentadas:

1) O que é uma boa escola?

P: Uma escola que não tem brigas, que também não é suja. Essa é uma escola boa porque tem bons professores e professoras. Fazemos bons trabalhos as aulas são ótimas.

2) Como é percebida a mudança de professores e alunos na escola?

Tem que aceitar bem os professores novos, os que chegam.

Mt: Eu fico chateado quando meus amigos vão embora.

P: Também tinha uma professora muito boa, muito legal e ela foi embora, quase choramos.

3) Vocês se consideram acolhidos na escola?

4) Quem quer falar sobre isso?

Mt: Eu sinto isso, minha mãe já estudou na escola.

J: Mas às vezes não, às vezes tem muita briga e aí eu não me sinto bem... Uma vez um menino da segunda série estava correndo e bateu o dente em mim, sangrou a minha cabeça.

A: Uma vez, quando eu estava na primeira série, um menino bateu em mim.

Mt: Tem gente que xinga... Eu sou um pouco gordinho, eu não me sinto bem. Pode falar aqui todo mundo sofre, todo mundo que é gordinho sofre, se é gordo é baleia, bola, se é magrelo é saco de osso, se é alto é vareta, se é muito pequeno é anão, nanico, baixinho... Para ninguém fica bom.

5) Quando vocês se sentem aceitos no grupo? Sem brigas, ofensa como é?

Mt: Ótimo, muito bem, é como se estivesse em casa, não fico magoado, quando me aceitam em um grupo eu me sinto bem. E isso faz toda diferença.

6) Em que medida este dado influencia sua *performance* dentro do grupo?

7) No quanto você é um bom aluno?

8) Tem diferença nos momentos em que você tem conflito para com os momentos sem conflitos?

Tem sim.

P: Eu me sinto amigável. É preciso que um proteja o outro, um cuide do outro, é bom ter um amigo ao lado e quando você precisar ele pode te proteger.

9) E de que forma encontrar um amigo assim, verdadeiro? Que não vai te abandonar quando você precisar?

10) Como se faz?

P: Sendo legal, sabendo que ele é uma boa pessoa, que ele respeita quando ele tiver um problema você também ajuda-lo.

11) O que é necessário para se alcançar bons relacionamentos interpessoais dentro do espaço escolar?

12) O que pode ser feito para se evitar isso?

13) Como fazer para isso ser resolvido?

Mt: Todo mundo sabe o que é bullying. É eu fico magoado, muito magoado e eu não me sinto bem. Precisa ser impedido. Quem pratica o bullying deve perder o videogame, ficar de castigo e até sem informática. Pode ser que resolva assim, tirando tudo.

B: Se não ofende minha família, eu não ligo, mas se falar mal a minha família eu não consigo me controlar e brigo, até aqui na escola.

A gente perde o controle.

Mt: Falar com adulto, se está na sala fala com a professora...

P: Conversa com ele, fala dos sentimentos.

Mt: Mas eles não estão nem aí para essas coisas de sentimentos, essas coisas que são boas. Olha minha tia é professora e ela vê que os pais deles usam drogas, são bandidos, o pai bate e o filho pega esses exemplos para fazer na escola.

A: Acho que não adianta nada falar com a professora, elas sempre fazem um relatório, mas não adianta nada. Se der uma suspensão a pessoa volta igual, ganha mais até uma hora que a pessoa é obrigada a sair. Só dar bronca e fazer relatório não funcionam.

É preciso ter respeito, educação.

14) O que fazer para ter essa educação que vocês acham que resolveriam todos esses problemas?

R: Estudando com a professora Leontina.

Mt: É verdade ela é bem rígida, com ela todo mundo fica educado, um anjinho com ela, ela é mais severa. Ela é uma ótima professora.

15) Acontece que aqui na escola tem mais de mil alunos e só tem uma professora Leontina, o que ela vai fazer para resolver esses problemas de desrespeito?

Mt: Todos os dias elas faz um rodízio entre as salas.

Não resolve bater, mas tem que avisar que vai bater se for alguma coisa super graves. P: Os meus pais nunca bateram em mim e falaram que não vão bater eles só conversam comigo

Mt: Se eu faço um erro normal eu apanho de chinelo, mas se é mais grave aí minha mãe pega a cinta e ela deu o exemplo de quando ela era criança: quando ela e os irmãos dela aprontavam e não assumiam todo mundo apanhava. Eu pego isso de exemplo.

Eliane: O Mt. disse que sente bem acolhido aqui e gosta da escola, se sente confortável mas que tem momentos que ele não gosta daqui e ele deu exemplo desses momentos ele disse que não gosta quando ele é vítima de bullying, porque ele disse que é gordinho e todo mundo chama ele de gordo e nesses momentos ele sofre. Ele não se sente bem quando é chamado de bola de futebol, de gorducho e deu vários exemplos: o magro é um saco de osso, o alto é vareta... Aproveitou o momento para dizer que você J. e você M. são duas pessoas que praticam muito isso. Nós estamos querendo entender o porquê dessas práticas.

16) Vocês saberiam nos dizer quais as motivações disso? Por que isso acontece?

17) Vocês sabiam o quanto essas práticas magoam?

Mt: Já pensou se te chamo de saco de osso só porque você é magrela?

J: Eu não faço isso.

M: Nem eu.

Mt: Ah! Faz sim tem A. e ele, ele – apontou alguns dos presentes, que estão de prova.

J: Ah... Mas ele também bate na gente quando a gente faz isso com ele...

Mt: Não é verdade, eu só tiro sarro de quando vocês erram no xadrez e elas erram muito no xadrez... As vezes por nada elas me xingam.

C: As pessoas que não gostam da gente é que falam mal.

18) E porque algumas pessoas não gostam da gente?

19) Por que as pessoas se tratam assim? Será que sabem que o outro está sendo magoado?

Mt: Eu acho que é por diversão. Eles acham divertido fazer isso com as pessoas que têm algum defeito, por exemplo, só porque eu sou gordinho eles acham engraçado.

P: É falta de respeito todo mundo deve se respeitar.

20) O que falta para que as pessoas se tratem com respeito?

P: Educação tem que ter educação.

21) Essa é uma boa escola?

22) É uma escola de sucesso?

Sim.

23) Quais grupos exercem maior influência?

Equipe administrativa, alunos e professores.

24) Algo mais?

Mt: Quando eu me sinto muito bem tratado eu me sinto como se estivesse em casa.

R: Tem gente que fala mal do professor pelas costas, isso é muito ruim ele ensina, as pessoas estão jogando tudo no lixo e as meninas estão piores que os meninos.

25) Vocês têm alguma sugestão para compor o mapa?

Falta o Conselho Tutelar.

Imagem proposta pelo Grupo:

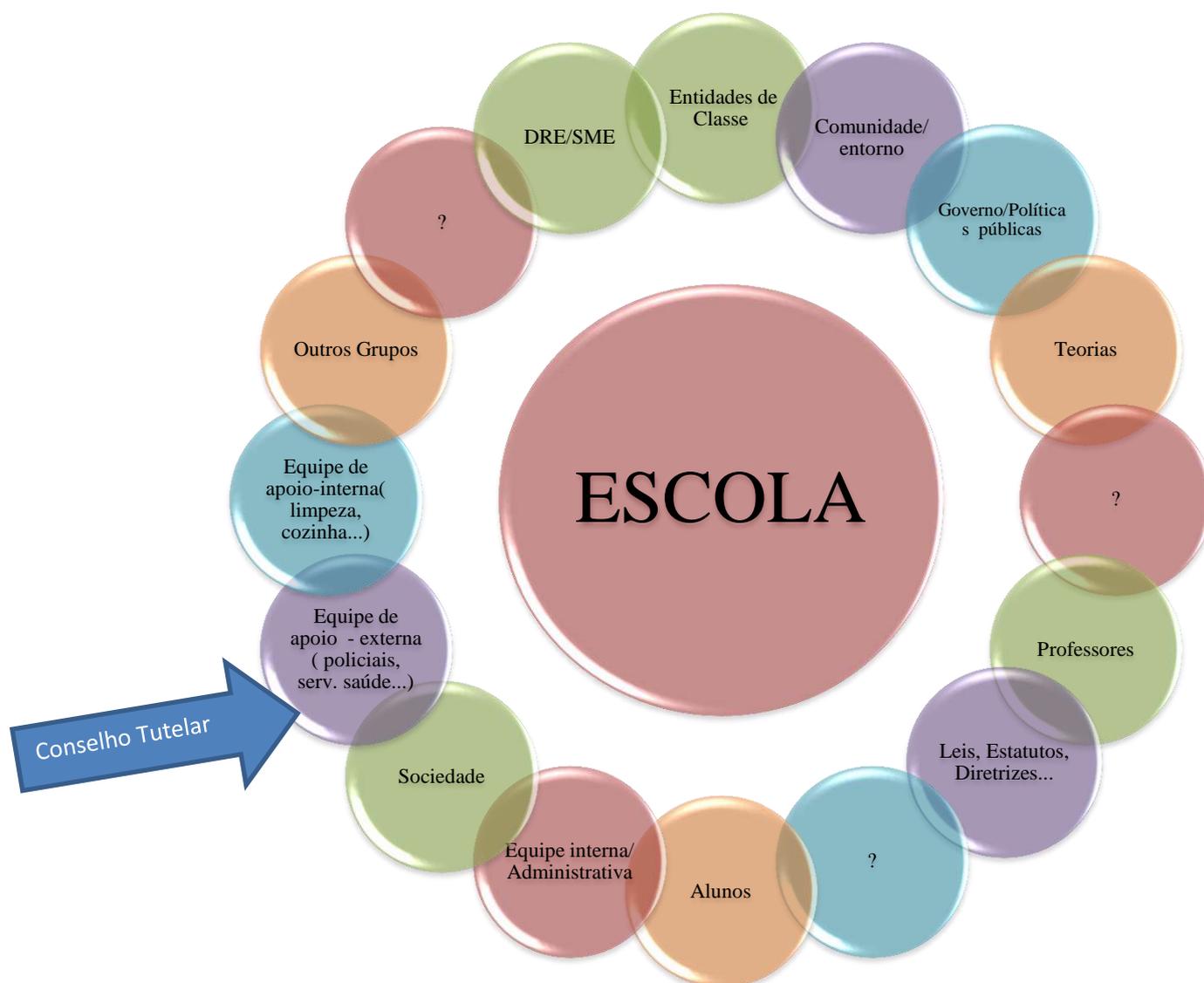


Figura - Adaptação do mapa de Freeman (1985).
 Fonte: autor, 2013

Eliane: Muito obrigada, turma!

A ajuda foi demais.

Alunos: *De nada!*

ALUNOS CEI – GRUPO 3

GRUPO I – INTERROGADO SOBRE BOA ESCOLA

Técnica utilizada: Técnica de grupo Focal

Seguida de breve apresentação da pesquisa, de suas etapas e da indicação do grupo - feita pelo gestor. Foi realizado agradecimento pelo tempo carinhosamente dedicado bem como pela imensa acolhida, em seguida iniciou-se parte de coleta de dados em campo, transcrita abaixo com eliminação de alguns trechos tais como repetições de falas, redundâncias e onomatopeias:

Para essa etapa da transcrição os nomes não foram preservados, alguns termos de autorizações não previam a divulgação dos nomes e por se tratar de uma técnica realizada em grupo, a opção realizadas pela pesquisadora foi de eliminar os nomes na transcrição preservando apenas o conteúdo do diálogo.

Em visitas anteriores o dia o horário para realização dessa etapa de coleta de dados já havia se estabelecido, contudo era preciso ter o livre consentimento de cada participante, os alunos da turma já são maiores e por esse motivo puderam assinar no momento da aplicação da técnica o termo de consentimento livre esclarecido.

- Quatorze alunos das participaram com idade média de três anos.
- Após o aceite de todos que permaneceram e a constatação de estarem devidamente autorizados a participarem da atividade por seus responsáveis, demos início a uma conversa com algumas perguntas apresentadas:

1) Eu tenho uma dúvida... Posso contar com a ajuda de vocês para esclarecer?

Sim, pode!

2) Gostaria de descobrir o que é uma escola boa, o que tem em uma escola boa? Será que vocês saberiam me dizer?

Sim.

3) O que é uma escola boa?

Br: Uma escola com brinquedo, para brincar.

Ma: Brincadeira.

Fe: Jogo.



Figura – Criança e a bola.
Fonte: *Stakeholders*, 2013.

Br: Sou eu, estou com a bola!

B: Com todo mundo brincando, brincando, brincando...

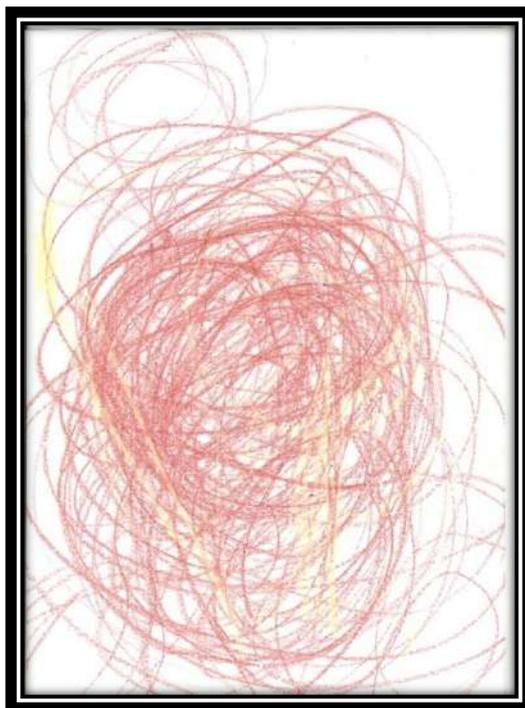


Figura – Todo mundo brincando.
Fonte: *Stakeholder*, 2013.

Da: Pode ter bicho.

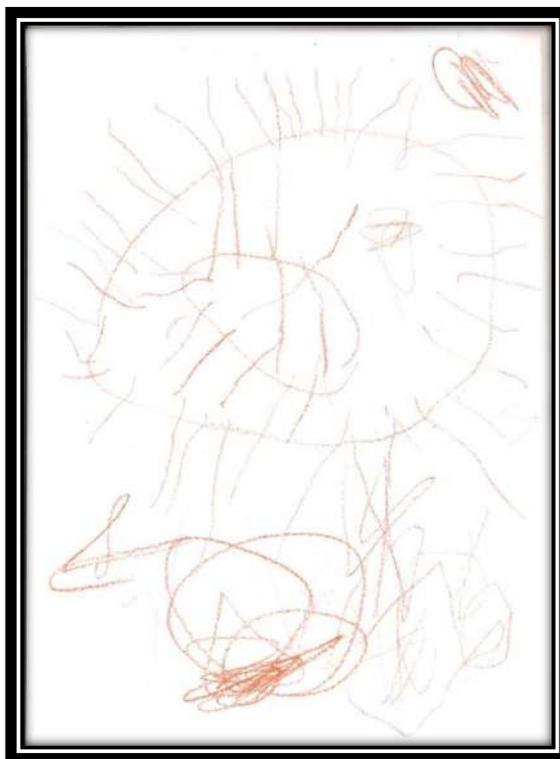


Figura – Aranha.
Fonte: *Stakeholder*, 2013.

P.H.: É! Tem monstro...

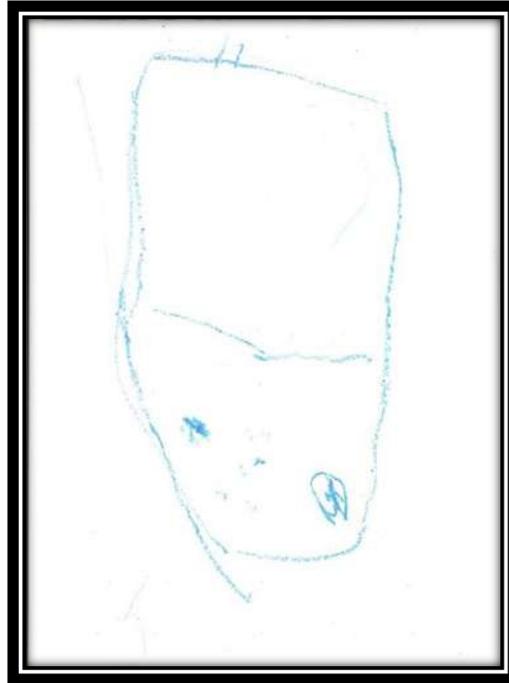


Figura – Monstrão.
Fonte: *Stakeholder*, 2013.

A: Tem escola!

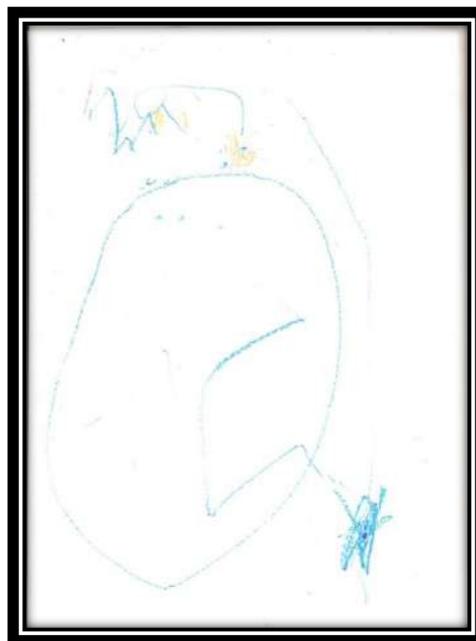


Figura – Escola.
Fonte: *Stakeholder*, 2013.

Ma: Brincadeira, brinquedos...



Figura – Teia do Homem Aranha.
Fonte: *Stakeholder*, 2013.



Figura – Cocoricó, é uma galinha.
Fonte: *Stakeholder*, 2013.

Raf: Dá para fazer atividades! Cocoricó.

Cocoricó?

Raf: É uma galinha. Olha:

D e d: Tem que estudar, dormir e tomar café com pão.

GRUPO II – INTERROGADO SOBRE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Técnica utilizada: Técnica de grupo Focal

Seguida de breve apresentação da pesquisa, de suas etapas e da indicação do grupo - feita pelo gestor. Foi realizado agradecimento pelo tempo carinhosamente dedicado bem como pela imensa acolhida, em seguida iniciou-se parte de coleta de dados em campo, transcrita abaixo com eliminação de alguns trechos tais como repetições de falas, redundâncias e onomatopeias:

Para essa etapa da transcrição os nomes não foram preservados, alguns termos de autorizações não previam a divulgação dos nomes e por se tratar de uma técnica realizada em grupo, a opção realizadas pela pesquisadora foi de eliminar os nomes na transcrição preservando apenas o conteúdo do diálogo.

Em visitas anteriores o dia o horário para realização dessa etapa de coleta de dados já havia se estabelecido, contudo era preciso ter o livre consentimento de cada participante, os alunos da turma já são maiores e por esse motivo puderam assinar no momento da aplicação da técnica o termo de consentimento livre esclarecido.

- Onze alunos das participaram com idade média de três anos.
- Após o aceite de todos que permaneceram e a constatação de estarem devidamente autorizados a participarem da atividade por seus responsáveis, demos início a uma conversa com algumas perguntas apresentadas:

1) Eu gostaria de saber se existe briga entre as pessoas, vocês saberiam me dizer?

2) Vocês já viram?

Ca: Existe.

Ad: Eu vejo, a Camila briga, minha mãe briga...

3) O que seria necessário para as pessoas não brigarem? Será que vocês saberiam me dizer?

Ad: Quando eu brigo minha mãe me bate, eu paro de brigar...

Ju: Minha mãe me fala: “Fique quieto!”

4) Vocês têm alguma ideia para resolver esses problemas de brigas entre as pessoas? Entre os adultos e as crianças?

Be: Minha mãe briga se eu brigo!

- Sugestões para resolver esse problema entre as pessoas, entre os adultos e as crianças:

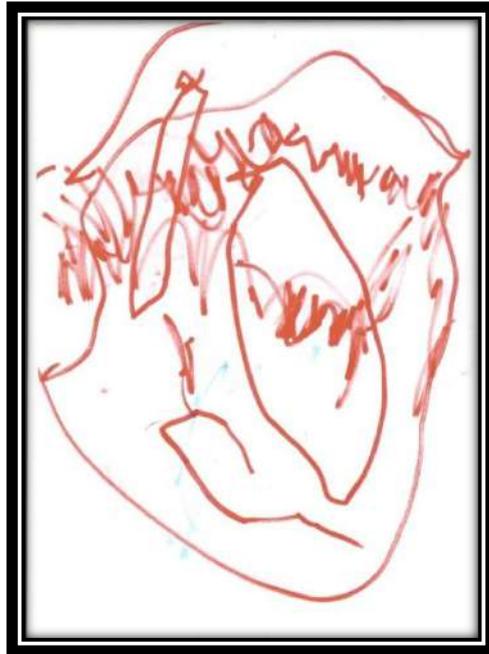


Figura – Mãe orientando quanto relação interpessoal.
Fonte: *Stakeholder*, 2013.

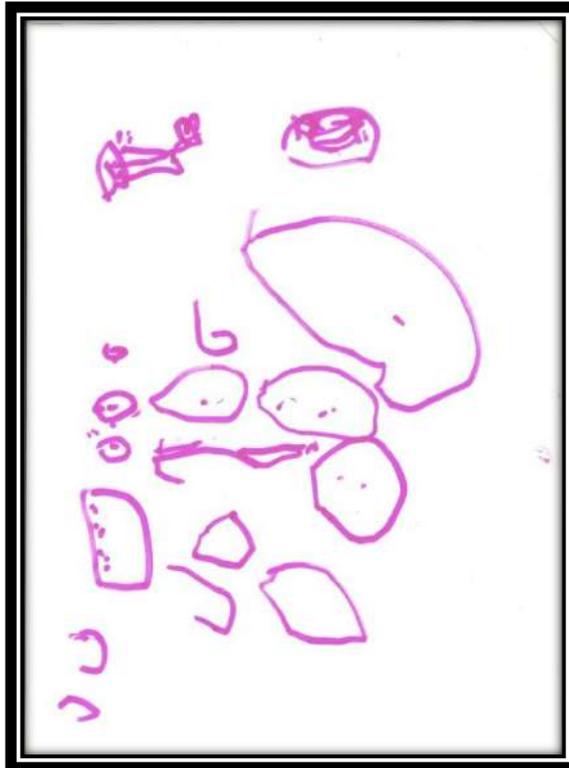


Figura – Minha mãe.
Fonte: *Stakeholder*, 2013.

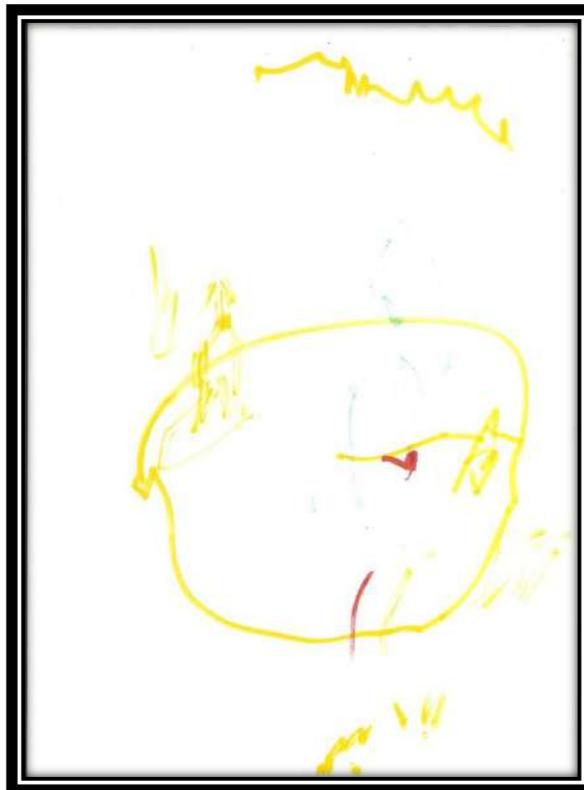


Figura – Brincadeira.
Fonte: *Stakeholder*, 2013.

GRUPO III – INTERROGADO SOBRE EVASÃO E RETENÇÃO

Técnica utilizada: Técnica de grupo Focal

Seguida de breve apresentação da pesquisa, de suas etapas e da indicação do grupo - feita pelo gestor. Foi realizado agradecimento pelo tempo carinhosamente dedicado bem como pela imensa acolhida, em seguida iniciou-se parte de coleta de dados em campo, transcrita abaixo com eliminação de alguns trechos tais como repetições de falas, redundâncias e onomatopeias:

Para essa etapa da transcrição os nomes não foram preservados, alguns termos de autorizações não previam a divulgação dos nomes e por se tratar de uma técnica realizada em grupo, a opção realizadas pela pesquisadora foi de eliminar os nomes na transcrição preservando apenas o conteúdo do diálogo.

Em visitas anteriores o dia o horário para realização dessa etapa de coleta de dados já havia se estabelecido, contudo era preciso ter o livre consentimento de cada participante, os alunos da turma já são maiores e por esse motivo puderam assinar no momento da aplicação da técnica o termo de consentimento livre esclarecido.

- Três alunos das participaram com idade média de três anos.
- Após o aceite de todos que permaneceram e a constatação de estarem devidamente autorizados a participarem da atividade por seus responsáveis, demos início a uma conversa com algumas perguntas apresentadas:

1) Vocês já sabem me dizer se aqui na escola tem aluno ou professor que vai embora, que sai da escola?

Di: Não.

Mi: Saiu o Diego.

GRUPO IV – INTERROGADO SOBRE A INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS NA ESCOLA

Técnica utilizada: Técnica de grupo Focal

Seguida de breve apresentação da pesquisa, de suas etapas e da indicação do grupo - feita pelo gestor. Foi realizado agradecimento pelo tempo carinhosamente dedicado bem como pela

imensa acolhida, em seguida iniciou-se parte de coleta de dados em campo, transcrita abaixo com eliminação de alguns trechos tais como repetições de falas, redundâncias e onomatopeias:

Para essa etapa da transcrição os nomes não foram preservados, alguns termos de autorizações não previam a divulgação dos nomes e por se tratar de uma técnica realizada em grupo, a opção realizada pela pesquisadora foi de eliminar os nomes na transcrição preservando apenas o conteúdo do diálogo.

Em visitas anteriores o dia o horário para realização dessa etapa de coleta de dados já havia se estabelecido, contudo era preciso ter o livre consentimento de cada participante, os alunos da turma já são maiores e por esse motivo puderam assinar no momento da aplicação da técnica o termo de consentimento livre esclarecido.

- Dez alunos das participaram com idade média de três anos.

- Após o aceite de todos que permaneceram e a constatação de estarem devidamente autorizados a participarem da atividade por seus responsáveis, demos início a uma conversa com algumas perguntas apresentadas:

1) Muitas pessoas participam da escola não é mesmo? Existem várias pessoas, vários grupos que se organizam para que ela funcione, quais são esses grupos, essas pessoas?

2) Existem muitas pessoas na escola para ela funcionar quem cuide da limpeza, para termos uma escola limpinha. Tem quem arrume você para te trazer aqui...

3) Quem mais?

A: A professora;

C: Eu;

F: Os amigos.

4) Quem é mais importante na escola?

E: Eu!



Figura – Eu sou importante na escola.
Fonte: *Stakeholder*, 2013.



Figura – Os amigos.
Fonte: *Stakeholder*, 2013.

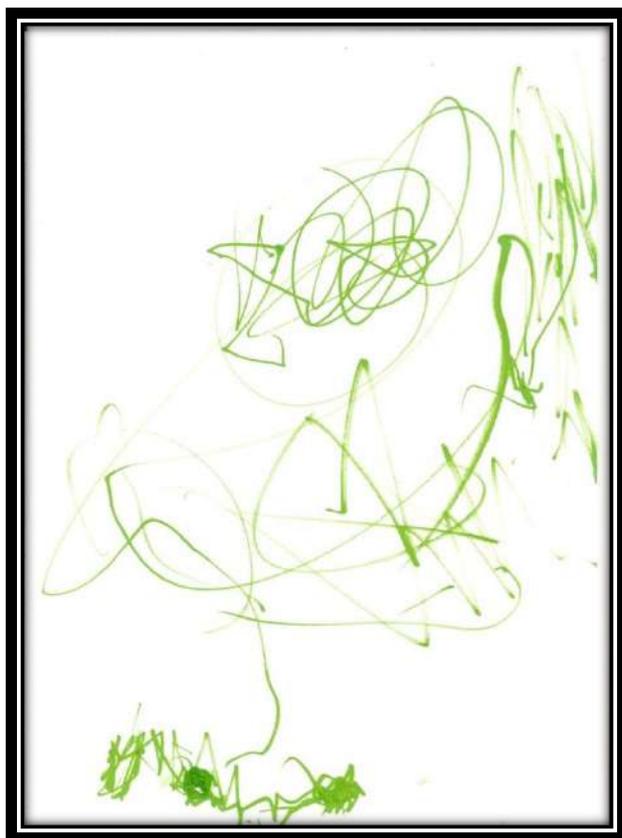


Figura – Eu sou importante na escola.
Fonte: *Stakeholder*, 2013.



Figura – O amigo, ele.
Fonte: *Stakeholder*, 2013.

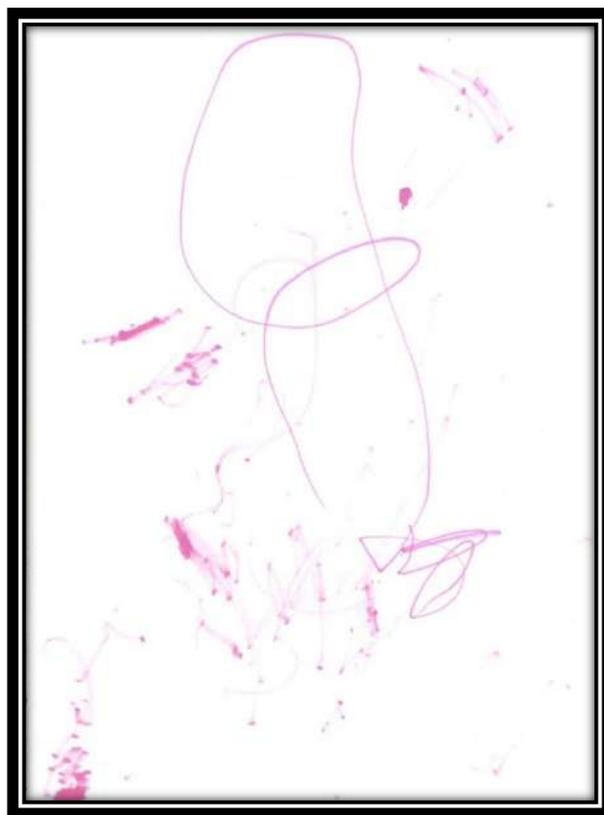
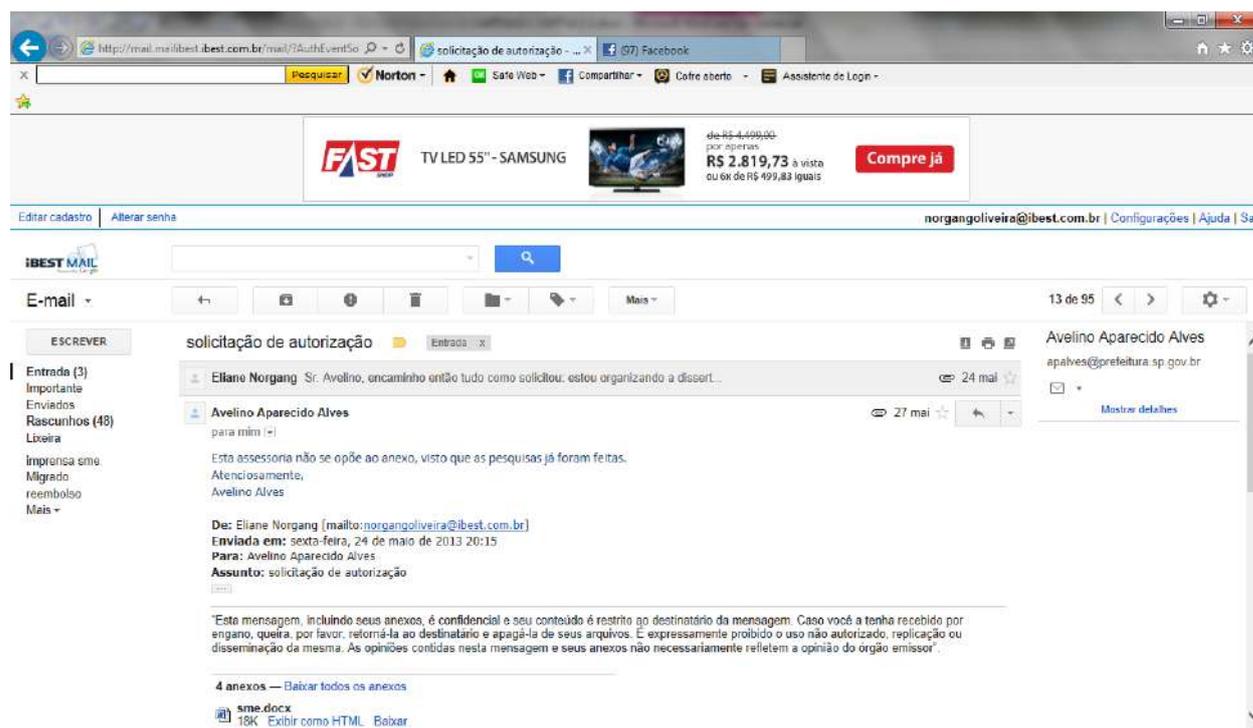


Figura – As professoras.
Fonte: *Stakeholder*, 2013.

ANEXO 2 – Termos de Consentimentos e Autorizações

Em alguns termos de consentimento houve um erro: ficou preservado o antigo título do trabalho, o título e a ideia foram revisados até se chegar ao presente resultado e receber a denominação atual, contudo alguns termos impressos ficaram com a denominação errada. Os entrevistados foram orientados assim que o erro foi percebido.



Esta assessoria não se opõe ao anexo, visto que as pesquisas já foram feitas.

Atenciosamente,

Avelino Alves



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO
 DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO CAPELA DO SOCORRO
 Escola Municipal de Ensino Fundamental
Prof. FLORESTAN FERNANDES
 Av. Marquante Long 41 - Capela SP - CEP 04850-320
 (11) 3751-0100

Termo de Autorização de Uso de Imagem

Estudante: Robert Clayton Mogalhois de Araujo

menor de idade, da FMEF PROF. FLORESTAN FERNANDES, neste ato devidamente
 representado por seu(sua) responsável legal:

Noni Sandra dos Reis Mogalhois, portador do documento
 de identidade RG: 37.219.471-0.

Autorizo o uso de imagem e voz em
 todo e qualquer material entre fotos e documentos para ser utilizada em campanhas
 promocionais e institucionais, sejam essas destinadas à divulgação ao público em geral
 e/ou apenas para alunos da escola.

A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o uso da imagem
 e/ou voz acima mencionado em todo território nacional e no exterior, das seguintes
 formas: (I) outdoor; (II) busdoor; folhetos em geral (encartes, mala direta, catálogo, etc);
 (III) folder de apresentação; (IV) anúncios em revistas e jornais em geral; (V) home -
 page; (VI) cartazes; (VII) back-light; (VIII) mídias eletrônicas (painéis, televisão, cinema,
 programa de rádio, entre outros).

Por esta ser expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito
 sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos, e assino a presente
 autorização.

São Paulo, 16 / 12 / 09

X

[Assinatura]

Telefone: 5927-6739



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO
 DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO CAPELA DO SOCORRO
 Escola Municipal de Ensino Fundamental
Prof. FLORESTAN FERNANDES
 Av. Marguerite Long, 41 - Capela - SP - CEP 04800-120

Termo de Autorização de Uso de Imagem

Estudante: IZAC SANTIAGO S. SANTOS

menor de idade, da EMEF PROF. FLORESTAN FERNANDES, neste ato devidamente representado por seu(sua) responsável legal: Edna S. Santos, portador do documento de identidade RG: 0 71 27 33 4 42. Autorizo o uso de imagem e voz em todo e qualquer material entre fotos e documentos, para ser utilizada em campanhas promocionais e institucionais, sejam essas destinadas à divulgação ao público em geral e/ou apenas para alunos da escola.

A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o uso da imagem e/ou voz acima mencionado em todo território nacional e no exterior, das seguintes formas: (I) outdoor; (II) busdoor; folhetos em geral (encartes, mala direta, catálogo, etc); (III) folder de apresentação; (IV) anúncios em revistas e jornais em geral; (V) home - page; (VI) cartazes; (VII) back-light; (VIII) mídias-eletrônicas (painéis, televisão, cinema, programa de rádio, entre outros).

Por esta ser expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos, e assino a presente autorização.

São Paulo, 06/01/2010

x Edna Santiago Santos Telefone: 59257375



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO
 DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO CAPELA DO SOCCORRO
 Escola Municipal de Ensino Fundamental
Prof. FLORESTAN FERNANDES
 Av. Marguerite Long, 41 - Capital SP - CEP 04860-120
 email: florestan@des.feitoria.sp.gov.br

Termo de Autorização de Uso de Imagem

Estudante: João Vinícius Araújo Melo

menor de idade, da EMEF PROF. FLORESTAN FERNANDES, neste ato devidamente representado por seu(sua) responsável legal:

Márcio José de Melo, portador do documento

de identidade RG: 33486-844-6. Autorizo o uso de imagem e voz em

todo e qualquer material entre fotos e documentos, para ser utilizada em campanhas promocionais e institucionais, sejam essas destinadas à divulgação ao público em geral e/ou apenas para alunos da escola.

A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o uso da imagem e/ou voz acima mencionado em todo território nacional e no exterior, das seguintes formas: (I) outdoor; (II) busdoor; folhetos em geral (encartes, mala direta, catálogo, etc); (III) folder de apresentação; (IV) anúncios em revistas e jornais em geral; (V) nome - page; (VI) cartazes; (VII) back-light; (VIII) mídias-eletrônicas (painéis, televisão, cinema, programa de rádio, entre outros).

Por esta ser expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos, e assino a presente autorização.

São Paulo, 26/01/2010

Márcio José de Melo Telefone: 5933.9111



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO
 DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO CAPELA DO SOCORRO
 Escola Municipal de Ensino Fundamental
Prof. FLORESTAN FERNANDES
 Av. Marguerite Long, 41 - Capital SP - CEP 04860-320
 contato: (11) 5082-1000

Termo de Autorização de Uso de Imagem

Estudante: Gustavo Souza Zanin

menor de idade, da EMEF PROF. FLORESTAN FERNANDES, neste ato devidamente
 representado por seu(sua) responsável legal:

Maurice de Souza, portador do documento

de identidade RG: 35616965-0 Autorizo o uso de imagem e voz em

toda e qualquer material entre fotos e documentos, para ser utilizada em campanhas
 promocionais e institucionais, sejam essas destinadas à divulgação ao público em geral
 e/ou apenas para alunos da escola.

A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o uso da imagem
 e/ou voz acima mencionado em todo território nacional e no exterior, das seguintes
 formas: (I) outdoor; (II) busdoor; folhetos em geral (encartes, mala direta, catálogo, etc);
 (III) folder de apresentação; (IV) anúncios em revistas e jornais em geral; (V) home -
 page; (VI) cartazes; (VII) back-light; (VIII) mídias-eletrônicas (painéis, televisão, cinema,
 programa de rádio, entre outros).

Por esta ser expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito
 sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos, e assino a presente
 autorização.

São Paulo, 17/12/09

x Maurice de Souza Telefone: 5939-5001



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO
 DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO CAPELA DO SOCORRO
 Escola Municipal de Ensino Fundamental
Prof. FLORESTAN FERNANDES
 Av. Marguerite Long, 41 - Capital SP - CEP 04866-320
 emeflorestan@ccv81519.9.sp.gov.br

Termo de Autorização de Uso de Imagem

Estudante: Andriel Ramos dos Reis

menor de idade, da EMEF PROF. FLORESTAN FERNANDES, neste ato devidamente representado por seu(sua) responsável legal: Rosângela dos Reis, portador do documento de identidade RG: 26.969.465.0. Autorizo o uso de imagem e voz em todo e qualquer material entre fotos e documentos, para ser utilizada em campanhas promocionais e institucionais, sejam essas destinadas à divulgação ao público em geral e/ou apenas para alunos da escola.

A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o uso da imagem e/ou voz acima mencionado em todo território nacional e no exterior, das seguintes formas: (I) outdoor; (II) busdoor; folhetos em geral (encartes, mala direta, catálogo, etc); (III) folder de apresentação; (IV) anúncios em revistas e jornais em geral; (V) home - page; (VI) cartazes; (VII) back-light; (VIII) mídias-eletrônicas (painéis, televisão, cinema, programa de rádio, entre outros).

Por esta ser expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos, e assino a presente autorização.

São Paulo, 16/12/2009

X Rosângela dos Reis

Telefone: 55 21.4189



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO
 SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
 DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO CAPELA DO SOCORRO
 Escola Municipal de Ensino Fundamental
Prof. FLORESTAN FERNANDES
 Av Margueritta Long, 41 - Capital SP - CEP 04860-320
 Tel: 5971 3576 - emefflorestan@prefeitura.sp.gov.br

Termo de Autorização Para Utilização de Imagem e Áudio

EU, Elia Rodrigues Lourenço
 RG 18.987.339 CPF 085.526.028-11
 NACIONALIDADE BRASILEIRA ESTADO CIVIL CASADO
 RESIDENTE A RUA ACESSO TURANO VILTO Nº 403
 RESPONSÁVEL PELO(A) ESTUDANTE MATHEUS RODRIGUES DO NASCIMENTO TURMA: _____
 da EMEF Prof. Florestan Fernandes, por este instrumento:

- 1) AUTORIZO a Secretaria Municipal de Educação de São Paulo – EMEF Prof. Florestan Fernandes a usar a imagem e áudio do meu tutelado, para fins de veiculação, não comercial (sem fins lucrativos).
- 2) A referida autorização também se estende a qualquer publicação ou menção que venha a ser feita na mídia em geral, escrita ou falada, a respeito desta Escola.
- 3) A presente autorização de uso é feita a título gratuito, não sendo devida qualquer quantia pela Escola com relação à mesma.
- 4) A Escola, neste ato, fica autorizada a utilizar a imagem e áudio do meu tutelado, podendo proceder às reproduções necessárias.
- 5) Por ser expressão da verdade, firmo o presente instrumento com as testemunhas abaixo:

São Paulo, 17, 08, 2012


 Assinatura do Responsável

Testemunhas:
 1- Nome: _____ R.G.: _____
 Assinatura: _____
 2- Nome: _____ R.G.: _____
 Assinatura: _____



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO
 DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO CAPELA DO SOCORRO
 Escola Municipal de Ensino Fundamental
Prof. FLORESTAN FERNANDES
 Av. Marquês de Lopo, 41 - Capital SP - CEP 04880-320
 (55)1108312000@prefeitura.sp.gov.br

Termo de Autorização de Uso de Imagem

Estudante: Bianca Rocha dos Santos

menor de idade, da EMEF PROF. FLORESTAN FERNANDES, neste ato devidamente representado por seu(sua) responsável legal: Josia Regina Rocha, portador do documento de identidade RG: 32.350.766-9. Autorizo o uso de imagem e voz em todo e qualquer material entre fotos e documentos, para ser utilizada em campanhas promocionais e institucionais, sejam essas destinadas a divulgação ao público em geral e/ou apenas para alunos da escola.

A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o uso da imagem e/ou voz acima mencionado em todo território nacional e no exterior, das seguintes formas: (I) outdoor; (II) busdoor; folhetos em geral (encartes, mala direta, catálogo, etc); (III) folder de apresentação; (IV) animações em revistas e jornais em geral; (V) nome-page; (VI) cartazes; (VII) back-light; (VIII) mídias-eletrônicas (painéis, televisão, cinema, programa de rádio, entre outros).

Por esta ser expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos, e assino a presente autorização.

São Paulo, 17/12/2009

x Josia Regina Rocha Telefone: 5526-2391



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO CAPELA DO SOCORRO

Assunto: Autorização prévia para entrevista de investigação científica

Autorizo a gravação da entrevista relacionada no pedido, porém solicito o anonimato das informações devendo os nomes da instituição e entrevistado não serem citados no trabalho.

Atenciosamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Marcelo' followed by a stylized surname.

Marcelo Alves Nishikata
Diretor Regional de Educação
Capela do Socorro
RF:676.194.1/2

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Assunto: Autorização prévia para entrevista de investigação científica

Sr(a)._____, gostaria de agradecer-lo(a) pela sua contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica com sua participação nesta entrevista. Este estudo é orientado pelas professoras: Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada e Profa. Dra. Josiane Tonelotto e coordenação, que podem ser contatadas, pelo telefone 3847-3173.

Faço Mestrado em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi e desenvolvo uma pesquisa científica sobre Educação e Hospitalidade na cidade de São Paulo, denominada "Da palmaria ao estudo das relações entre os *Stakeholders* de uma estrutura educacional - O processo de acolhimento no espaço escolar", que tem como objetivo de compreender relações entre os *Stakeholders* (FREEMAN,1984) de uma estrutura educacional e as mudanças e permanências nas condutas comportamentais que nele se estabelecem, estudando sua dinâmica em diferentes gerações.

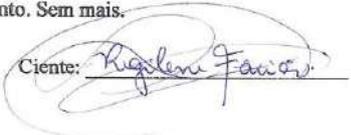
O conteúdo da entrevista será pautado no assunto referente ao título da pesquisa, por isso, solicito a gravação do conteúdo da mesma e que a qualquer momento poderá ser interrompida por sua determinação. Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados na dissertação, sendo assim solicito a autorização de utilização para uso do áudio das entrevistas e imagens dos ambientes neste trabalho científico, bem como em apresentações em eventos e publicações científicas, sendo assim:

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, porém solicito o anonimato das informações devendo os nomes da instituição e entrevistado não serem citados no trabalho.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, porém solicito o anonimato das informações devendo o meu nome não ser citado no trabalho.

Comprometo-me a enviar uma cópia deste termo onde constam os dados documentais e telefone do estudante/pesquisadora, podendo sanar suas dúvidas sobre o projeto a qualquer momento. Sem mais.

Ciente: 

Eliane Norgang de Oliveira

norgangoliveira@ibest.com.br
(011) 980426822

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Assunto: Autorização prévia para entrevista de investigação científica

Sr(a). _____, gostaria de agradecer-lo(a) pela sua contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica com sua participação nesta entrevista. Este estudo é orientado pelas professoras: Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada e Profa. Dra. Josiane Tonclotto e coordenação, que podem ser contatadas, pelo telefone 3847-3173.

Faço Mestrado em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi e desenvolvo uma pesquisa científica sobre Educação e Hospitalidade na cidade de São Paulo, denominada "Da palmatória ao estudo das relações entre os *Stakeholders* de uma estrutura educacional - O processo de acolhimento no espaço escolar", que tem como objetivo de compreender relações entre os *Stakeholders* (FREEMAN,1984) de uma estrutura educacional e as mudanças e permanências nas condutas comportamentais que nele se estabelecem, estudando sua dinâmica em diferentes gerações.

O conteúdo da entrevista será pautado no assunto referente ao título da pesquisa, por isso, solicito a gravação do conteúdo da mesma e que a qualquer momento poderá ser interrompida por sua determinação. Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados na dissertação, sendo assim solicito a autorização de utilização para uso do áudio das entrevistas e imagens dos ambientes neste trabalho científico, bem como em apresentações em eventos e publicações científicas, sendo assim:

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, porém solicito o anonimato das informações devendo os nomes da instituição e entrevistado não serem citados no trabalho.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, porém solicito o anonimato das informações devendo o meu nome não ser citado no trabalho.

Comprometo-me a enviar uma cópia deste termo onde constam os dados documentais e telefone do estudante/pesquisadora, podendo sanar suas dúvidas sobre o projeto a qualquer momento. Sem mais.

Ciente: _____



Eliane Norgang de Oliveira

norgangoliveira@ibest.com.br
(011) 980426822

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Assunto: Autorização prévia para entrevista de investigação científica

Sr(a). _____, gostaria de agradecer-lo(a) pela sua contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica com sua participação nesta entrevista. Este estudo é orientado pelas professoras: Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada e Profa. Dra. Josiane Tonelotto e coordenação, que podem ser contatadas, pelo telefone 3847-3173.

Faço Mestrado em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi e desenvolvo uma pesquisa científica sobre Educação e Hospitalidade na cidade de São Paulo, denominada "Da palmatória ao estudo das relações entre os *Stakeholders* de uma estrutura educacional - O processo de acolhimento no espaço escolar", que tem como objetivo de compreender relações entre os *Stakeholders* (FREEMAN,1984) de uma estrutura educacional e as mudanças e permanências nas condutas comportamentais que nele se estabelecem, estudando sua dinâmica em diferentes gerações.

O conteúdo da entrevista será pautado no assunto referente ao título da pesquisa, por isso, solicito a gravação do conteúdo da mesma e que a qualquer momento poderá ser interrompida por sua determinação. Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados na dissertação, sendo assim solicito a autorização de utilização para uso do áudio das entrevistas e imagens dos ambientes neste trabalho científico, bem como em apresentações em eventos e publicações científicas, sendo assim:

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, porém solicito o anonimato das informações devendo os nomes da instituição e entrevistado não serem citados no trabalho.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, porém solicito o anonimato das informações devendo o meu nome não ser citado no trabalho.

(x) não autorizo o uso de imagem e som, só manuscrito
Comprometo-me a enviar uma cópia deste termo onde constam os dados documentais e telefone do estudante/pesquisadora, podendo sanar suas dúvidas sobre o projeto a qualquer momento. Sem mais. *para tese.*

Ciente: Thirlei de Souza Almeida

Eliane Norgang de Oliveira

norgangoliveira@ibest.com.br
(011) 980426822

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Assunto: Autorização prévia para entrevista de investigação científica

Sr(a) _____, gostaria de agradecer-lo(a) pela sua contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica com sua participação nesta entrevista. Este estudo é orientado pelas professoras: Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada e Profa. Dra. Josiane Tonelotto e coorientação, que podem ser contatadas, pelo telefone 3847-3173.

Faço Mestrado em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi e desenvolvo uma pesquisa científica sobre Educação e Hospitalidade na cidade de São Paulo, denominada "Da palmatória ao estudo das relações entre os *Stakeholders* de uma estrutura educacional - O processo de acolhimento no espaço escolar", que tem como objetivo de compreender relações entre os *Stakeholders* (FREEMAN,1984) de uma estrutura educacional e as mudanças e permanências nas condutas comportamentais que nele se estabelecem, estudando sua dinâmica em diferentes gerações.

O conteúdo da entrevista será pautado no assunto referente ao título da pesquisa, por isso, solicito a gravação do conteúdo da mesma e que a qualquer momento poderá ser interrompida por sua determinação. Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados na dissertação, sendo assim solicito a autorização de utilização para uso do áudio das entrevistas e imagens dos ambientes neste trabalho científico, bem como em apresentações em eventos e publicações científicas, sendo assim:

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, porém solicito o anonimato das informações devendo os nomes da instituição e entrevistado não serem citados no trabalho.

(X) Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, porém solicito o anonimato das informações devendo o meu nome não ser citado no trabalho.

(X) não autorizo o uso de imagem e som, só para manuscrito.

Comprometo-me a enviar uma cópia deste termo onde constam os dados documentais e telefone do estudante/pesquisadora, podendo sanar suas dúvidas sobre o projeto a qualquer momento. Sem mais.

Ciente: _____

Grilva

Josiana Calvo

Eliane Norgang de Oliveira

norgangoliveira@ibest.com.br
(011) 980426822

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Assunto: Autorização prévia para entrevista de investigação científica

Sr(a) Juliana gostaria de agradecê-lo(a) pela sua contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica com sua participação nesta entrevista. Este estudo é orientado pelas professoras: Profª. Dra. Elizabeth Kyoko Wada e Profª. Dra. Josiane Toneotto e coorientação, que podem ser contatadas, pelo telefone 3847-3173.

Faço Mestrado em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi e desenvolvo uma pesquisa científica sobre Educação e Hospitalidade na cidade de São Paulo, denominada "Da palmatória ao estudo das relações entre os *Stakeholders* de uma estrutura educacional - O processo de acolhimento no espaço escolar", que tem como objetivo de compreender relações entre os *Stakeholders* (FREEMAN,1984) de uma estrutura educacional e as mudanças e permanências nas condutas comportamentais que nele se estabelecem, estudando sua dinâmica em diferentes gerações.

O conteúdo da entrevista será pautado no assunto referente ao título da pesquisa, por isso, solicito a gravação do conteúdo da mesma e que a qualquer momento poderá ser interrompida por sua determinação. Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados na dissertação, sendo assim solicito a autorização de utilização para uso do áudio das entrevistas e imagens dos ambientes neste trabalho científico, bem como em apresentações em eventos e publicações científicas, sendo assim:

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, porém solicito o anonimato das informações devendo os nomes da instituição e entrevistado não serem citados no trabalho.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, porém solicito o anonimato das informações devendo o meu nome não ser citado no trabalho.

Comprometo-me a enviar uma cópia deste termo onde constam os dados documentais e telefone do estudante/pesquisadora, podendo sanar suas dúvidas sobre o projeto a qualquer momento. Sem mais.

Ciente: Juliana

Eliane Norgang de Oliveira

norgangoliveira@ibest.com.br
(011) 980426822

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Assunto: Autorização prévia para entrevista de investigação científica

Sr(a) _____, gostaria de agradecer-lo(a) pela sua contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica com sua participação nesta entrevista. Este estudo é orientado pelas professoras: Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada e Profa. Dra. Josiane Tonelotto e coorientação, que podem ser contatadas, pelo telefone 3847-3173.

Faço Mestrado em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi e desenvolvo uma pesquisa científica sobre Educação e Hospitalidade na cidade de São Paulo, denominada "Da palmatória ao estudo das relações entre os *Stakeholders* de uma estrutura educacional - O processo de acolhimento no espaço escolar", que tem como objetivo de compreender relações entre os *Stakeholders* (FREEMAN,1984) de uma estrutura educacional e as mudanças e permanências nas condutas comportamentais que nele se estabelecem, estudando sua dinâmica em diferentes gerações.

O conteúdo da entrevista será pautado no assunto referente ao título da pesquisa, por isso, solicito a gravação do conteúdo da mesma e que a qualquer momento poderá ser interrompida por sua determinação. Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados na dissertação, sendo assim solicito a autorização de utilização para uso do áudio das entrevistas e imagens dos ambientes neste trabalho científico, bem como em apresentações em eventos e publicações científicas, sendo assim:

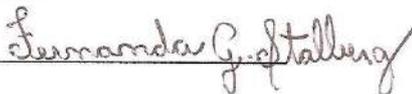
Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, porém solicito o anonimato das informações devendo os nomes da instituição e entrevistado não serem citados no trabalho.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, porém solicito o anonimato das informações devendo o meu nome não ser citado no trabalho.

Comprometo-me a enviar uma cópia deste termo onde constam os dados documentais e telefone do estudante/pesquisadora, podendo sanar suas dúvidas sobre o projeto a qualquer momento. Sem mais.

Ciente:



Eliane Norgang de Oliveira

norgangoliveira@ibest.com.br
(011) 980426822

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Assunto: Autorização prévia para entrevista de investigação científica

Sr(a). _____, gostaria de agradecê-lo(a) pela sua contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica com sua participação nesta entrevista. Este estudo é orientado pelas professoras: Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada e Profa. Dra. Josiane Tonelotto e coorientação, que podem ser contatadas, pelo telefone 3847-3173.

Faço Mestrado em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi e desenvolvo uma pesquisa científica sobre Educação e Hospitalidade na cidade de São Paulo, denominada "Da palmatória ao estudo das relações entre os *Stakeholders* de uma estrutura educacional - O processo de acolhimento no espaço escolar", que tem como objetivo de compreender relações entre os *Stakeholders* (FREEMAN,1984) de uma estrutura educacional e as mudanças e permanências nas condutas comportamentais que nele se estabelecem, estudando sua dinâmica em diferentes gerações.

O conteúdo da entrevista será pautado no assunto referente ao título da pesquisa, por isso, solicito a gravação do conteúdo da mesma e que a qualquer momento poderá ser interrompida por sua determinação. Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados na dissertação, sendo assim solicito a autorização de utilização para uso do áudio das entrevistas e imagens dos ambientes neste trabalho científico, bem como em apresentações em eventos e publicações científicas, sendo assim:

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, porém solicito o anonimato das informações devendo os nomes da instituição e entrevistado não serem citados no trabalho.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, porém solicito o anonimato das informações devendo o meu nome não ser citado no trabalho.

Comprometo-me a enviar uma cópia deste termo onde constam os dados documentais e telefone do estudante/pesquisadora, podendo sanar suas dúvidas sobre o projeto a qualquer momento. Sem mais.

Ciente: Josias Melquides Oliveira de Jesus

Eliane Norgang de Oliveira

norgangoliveira@ibest.com.br

(011) 980426822

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Assunto: Autorização prévia para entrevista de investigação científica

Sr(a). _____, gostaria de agradecer-lo(a) pela sua contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica com sua participação nesta entrevista. Este estudo é orientado pelas professoras: Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada e Profa. Dra. Josiane Tonelotto e coordenação, que podem ser contatadas, pelo telefone 3847-3173.

Faço Mestrado em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi e desenvolvo uma pesquisa científica sobre Educação e Hospitalidade na cidade de São Paulo, denominada "Da palmatória ao estudo das relações entre os *Stakeholders* de uma estrutura educacional - O processo de acolhimento no espaço escolar", que tem como objetivo de compreender relações entre os *Stakeholders* (FREEMAN,1984) de uma estrutura educacional e as mudanças e permanências nas condutas comportamentais que nele se estabelecem, estudando sua dinâmica em diferentes gerações.

O conteúdo da entrevista será pautado no assunto referente ao título da pesquisa, por isso, solicito a gravação do conteúdo da mesma e que a qualquer momento poderá ser interrompida por sua determinação. Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados na dissertação, sendo assim solicito a autorização de utilização para uso do áudio das entrevistas e imagens dos ambientes neste trabalho científico, bem como em apresentações em eventos e publicações científicas, sendo assim:

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, porém solicito o anonimato das informações devendo os nomes da instituição e entrevistado não serem citados no trabalho.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, porém solicito o anonimato das informações devendo o meu nome não ser citado no trabalho.

Comprometo-me a enviar uma cópia deste termo onde constam os dados documentais e telefone do estudante/pesquisadora, podendo sanar suas dúvidas sobre o projeto a qualquer momento. Sem mais.

Ciente: Michele Ap. Vidal Arias

Eliane Norgang de Oliveira

norgangoliveira@ibest.com.br
(011) 980426822

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Assunto: Autorização prévia para entrevista de investigação científica

Sr(a). _____, gostaria de agradecê-lo(a) pela sua contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica com sua participação nesta entrevista. Este estudo é orientado pelas professoras: Profª. Dra. Elizabeth Kyoko Wada e Profª. Dra. Josiane Tanelotto e coorientação, que podem ser contatadas, pelo telefone 3847-3173.

Faço Mestrado em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi e desenvolvo uma pesquisa científica sobre Educação e Hospitalidade na cidade de São Paulo, denominada "Da palmatória ao estudo das relações entre os *Stakeholders* de uma estrutura educacional - O processo de acolhimento no espaço escolar", que tem como objetivo de compreender relações entre os *Stakeholders* (FREEMAN,1984) de uma estrutura educacional e as mudanças e permanências nas condutas comportamentais que nele se estabelecem, estudando sua dinâmica em diferentes gerações.

O conteúdo da entrevista será pautado no assunto referente ao título da pesquisa, por isso, solicito a gravação do conteúdo da mesma e que a qualquer momento poderá ser interrompida por sua determinação. Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados na dissertação, sendo assim solicito a autorização de utilização para uso do áudio das entrevistas e imagens dos ambientes neste trabalho científico, bem como em apresentações em eventos e publicações científicas, sendo assim:

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, porém solicito o anonimato das informações devendo os nomes da instituição e entrevistado não serem citados no trabalho.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, porém solicito o anonimato das informações devendo o meu nome não ser citado no trabalho.

Comprometo-me a enviar uma cópia deste termo onde constam os dados documentais e telefone do estudante/pesquisadora, podendo sanar suas dúvidas sobre o projeto a qualquer momento. Sem mais.

Ciente: Maria Paula Mota Maciel

Eliane Norgang de Oliveira

norgangoliveira@ibest.com.br
(011) 980426822

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Assunto: Autorização prévia para entrevista de investigação científica

Sr(a). _____, gostaria de agradecê-lo(a) pela sua contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica com sua participação nesta entrevista. Este estudo é orientado pelas professoras: Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada e Profa. Dra. Josiane Tonelotto e coorientação, que podem ser contatadas, pelo telefone 3847-3173.

Faço Mestrado em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi e desenvolvo uma pesquisa científica sobre Educação e Hospitalidade na cidade de São Paulo, denominada "Da palmatória ao estudo das relações entre os *Stakeholders* de uma estrutura educacional - O processo de acolhimento no espaço escolar", que tem como objetivo de compreender relações entre os *Stakeholders* (FREEMAN,1984) de uma estrutura educacional e as mudanças e permanências nas condutas comportamentais que nele se estabelecem, estudando sua dinâmica em diferentes gerações.

O conteúdo da entrevista será pautado no assunto referente ao título da pesquisa, por isso, solicito a gravação do conteúdo da mesma e que a qualquer momento poderá ser interrompida por sua determinação. Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados na dissertação, sendo assim solicito a autorização de utilização para uso do áudio das entrevistas e imagens dos ambientes neste trabalho científico, bem como em apresentações em eventos e publicações científicas, sendo assim:

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, porém solicito o anonimato das informações devendo os nomes da instituição e entrevistado não serem citados no trabalho.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, porém solicito o anonimato das informações devendo o meu nome não ser citado no trabalho.

Comprometo-me a enviar uma cópia deste termo onde constam os dados documentais e telefone do estudante/pesquisadora, podendo sanar suas dúvidas sobre o projeto a qualquer momento. Sem mais,

Ciente: _____



Eliane Norgang de Oliveira

norgangoliveira@ibest.com.br
(011) 980426822

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Assunto: Autorização prévia para entrevista de investigação científica

Sr(a). _____, gostaria de agradecer-lo(a) pela sua contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica com sua participação nesta entrevista. Este estudo é orientado pelas professoras: Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada e Profa. Dra. Josiane Tonelotto e coorientação, que podem ser contatadas, pelo telefone 3847-3173.

Faço Mestrado em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi e desenvolvo uma pesquisa científica sobre Educação e Hospitalidade na cidade de São Paulo, denominada "Da palmatória ao estudo das relações entre os *Stakeholders* de uma estrutura educacional - O processo de acolhimento no espaço escolar", que tem como objetivo de compreender relações entre os *Stakeholders* (FREEMAN,1984) de uma estrutura educacional e as mudanças e permanências nas condutas comportamentais que nele se estabelecem, estudando sua dinâmica em diferentes gerações.

O conteúdo da entrevista será pautado no assunto referente ao título da pesquisa, por isso, solicito a gravação do conteúdo da mesma e que a qualquer momento poderá ser interrompida por sua determinação. Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados na dissertação, sendo assim solicito a autorização de utilização para uso do áudio das entrevistas e imagens dos ambientes neste trabalho científico, bem como em apresentações em eventos e publicações científicas, sendo assim:

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, **porém solicito o anonimato das informações devendo os nomes da instituição e entrevistado não serem citados no trabalho.**

(X) Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, **porém solicito o anonimato das informações devendo o meu nome não ser citado no trabalho.**

Comprometo-me a enviar uma cópia deste termo onde constam os dados documentais e telefone do estudante/pesquisadora, podendo sanar suas dúvidas sobre o projeto a qualquer momento. Sem mais.

Ciente: Vanete S. A. Souza

Eliane Norgang de Oliveira

norgangoliveira@ibest.com.br
(011) 980426822

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Assunto: Autorização prévia para entrevista de investigação científica

Sr(a). _____, gostaria de agradecê-lo(a) pela sua contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica com sua participação nesta entrevista. Este estudo é orientado pelas professoras: Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada e Profa. Dra. Josiane Tonelotto e coorientação, que podem ser contatadas, pelo telefone 3847-3173.

Faço Mestrado em Hospitalidade na Universidade Anhembí Morumbi e desenvolvo uma pesquisa científica sobre Educação e Hospitalidade na cidade de São Paulo, denominada "Da palmatória ao estudo das relações entre os *Stakeholders* de uma estrutura educacional - O processo de acolhimento no espaço escolar", que tem como objetivo de compreender relações entre os *Stakeholders* (FREEMAN,1984) de uma estrutura educacional e as mudanças e permanências nas condutas comportamentais que nele se estabelecem, estudando sua dinâmica em diferentes gerações.

O conteúdo da entrevista será pautado no assunto referente ao título da pesquisa, por isso, solicito a gravação do conteúdo da mesma e que a qualquer momento poderá ser interrompida por sua determinação. Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados na dissertação, sendo assim solicito a autorização de utilização para uso do áudio das entrevistas e imagens dos ambientes neste trabalho científico, bem como em apresentações em eventos e publicações científicas, sendo assim:

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, porém solicito o anonimato das informações devendo os nomes da instituição e entrevistado não serem citados no trabalho.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, porém solicito o anonimato das informações devendo o meu nome não ser citado no trabalho.

Comprometo-me a enviar uma cópia deste termo onde constam os dados documentais e telefone do estudante/pesquisadora, podendo sanar suas dúvidas sobre o projeto a qualquer momento. Sem mais.

Ciente: Juana Pereira de Jesus

Eliane Norgang de Oliveira

norgangoliveira@ibest.com.br
(011) 980426822

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Assunto: Autorização prévia para entrevista de investigação científica

Sr(a) _____, gostaria de agradecê-lo(a) pela sua contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica com sua participação nesta entrevista. Este estudo é orientado pelas professoras: Profª. Dra. Elizabeth Kyoko Wada e Profª. Dra. Josiane Tanelotto e coorientação, que podem ser contatadas, pelo telefone 3847-3173.

Faço Mestrado em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi e desenvolvo uma pesquisa científica sobre Educação e Hospitalidade na cidade de São Paulo, denominada "Da palmatória ao estudo das relações entre os *Stakeholders* de uma estrutura educacional - O processo de acolhimento no espaço escolar", que tem como objetivo de compreender relações entre os *Stakeholders* (FREEMAN,1984) de uma estrutura educacional e as mudanças e permanências nas condutas comportamentais que nele se estabelecem, estudando sua dinâmica em diferentes gerações.

O conteúdo da entrevista será pautado no assunto referente ao título da pesquisa, por isso, solicito a gravação do conteúdo da mesma e que a qualquer momento poderá ser interrompida por sua determinação. Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados na dissertação, sendo assim solicito a autorização de utilização para uso do áudio das entrevistas e imagens dos ambientes neste trabalho científico, bem como em apresentações em eventos e publicações científicas, sendo assim:

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, porém solicito o anonimato das informações devendo os nomes da instituição e entrevistado não serem citados no trabalho.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, porém solicito o anonimato das informações devendo o meu nome não ser citado no trabalho.

Comprometo-me a enviar uma cópia deste termo onde constam os dados documentais e telefone do estudante/pesquisadora, podendo sanar suas dúvidas sobre o projeto a qualquer momento. Sem mais.

Ciente:

Profª. Rosana Beatriz Krzywicki
(11) 36376041

Eliane Norgang de Oliveira

norgangoliveira@ibest.com.br
(011) 980426822

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Assunto: Autorização prévia para entrevista de investigação científica

Sr(a). _____, gostaria de agradecer-lo(a) pela sua contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica com sua participação nesta entrevista. Este estudo é orientado pelas professoras: Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada e Profa. Dra. Josiane Tanelotto e coorientação, que podem ser contatadas, pelo telefone 3847-3173.

Faço Mestrado em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi e desenvolvo uma pesquisa científica sobre Educação e Hospitalidade na cidade de São Paulo, denominada "Da palmatória ao estudo das relações entre os *Stakeholders* de uma estrutura educacional - O processo de acolhimento no espaço escolar", que tem como objetivo de compreender relações entre os *Stakeholders* (FREEMAN,1984) de uma estrutura educacional e as mudanças e permanências nas condutas comportamentais que nele se estabelecem, estudando sua dinâmica em diferentes gerações.

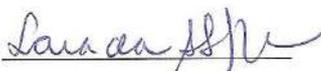
O conteúdo da entrevista será pautado no assunto referente ao título da pesquisa, por isso, solicito a gravação do conteúdo da mesma e que a qualquer momento poderá ser interrompida por sua determinação. Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados na dissertação, sendo assim solicito a autorização de utilização para uso do áudio das entrevistas e imagens dos ambientes neste trabalho científico, bem como em apresentações em eventos e publicações científicas, sendo assim:

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, **porém solicito o anonimato das informações.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, **porém solicito o anonimato das informações devendo o meu nome não ser citado no trabalho.**

Comprometo-me a enviar uma cópia deste termo onde constam os dados documentais e telefone do estudante/pesquisadora, podendo sanar suas dúvidas sobre o projeto a qualquer momento. Sem mais.

Ciente: 

Eliane Norgang de Oliveira

norgangoliveira@ibest.com.br
(011) 980426822

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Assunto: Autorização prévia para entrevista de investigação científica

Sr(a). _____, gostaria de agradecê-lo(a) pela sua contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica com sua participação nesta entrevista. Este estudo é orientado pelas professoras: Profª. Dra. Elizabeth Kyoko Wada e Profª. Dra. Josiane Toneotto e coorientação, que podem ser contatadas, pelo telefone 3847-3173.

Faço Mestrado em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi e desenvolvo uma pesquisa científica sobre Educação e Hospitalidade na cidade de São Paulo, denominada "Da palmatória ao estudo das relações entre os *Stakeholders* de uma estrutura educacional - O processo de acolhimento no espaço escolar", que tem como objetivo de compreender relações entre os *Stakeholders* (FREEMAN,1984) de uma estrutura educacional e as mudanças e permanências nas condutas comportamentais que nele se estabelecem, estudando sua dinâmica em diferentes gerações.

O conteúdo da entrevista será pautado no assunto referente ao título da pesquisa, por isso, solicito a gravação do conteúdo da mesma e que a qualquer momento poderá ser interrompida por sua determinação. Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados na dissertação, sendo assim solicito a autorização de utilização para uso do áudio das entrevistas e imagens dos ambientes neste trabalho científico, bem como em apresentações em eventos e publicações científicas, sendo assim:

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, **porém solicito o anonimato das informações devendo os nomes da instituição e entrevistado não serem citados no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, **porém solicito o anonimato das informações devendo o meu nome não ser citado no trabalho.**

Comprometo-me a enviar uma cópia deste termo onde constam os dados documentais e telefone do estudante/pesquisadora, podendo sanar suas dúvidas sobre o projeto a qualquer momento. Sem mais.

Ciente: _____

Eliane Norgang de Oliveira

Eliane Norgang de Oliveira

norgangoliveira@ibest.com.br

(011) 980426822

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Assunto: Autorização prévia para entrevista de investigação científica

Sr(a). _____, gostaria de agradecer-lo(a) pela sua contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica com sua participação nesta entrevista. Este estudo é orientado pelas professoras: Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada e Profa. Dra. Josiane Tonelotto e coorientação, que podem ser contatadas, pelo telefone 3847-3173.

Faço Mestrado em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi e desenvolvo uma pesquisa científica sobre Educação e Hospitalidade na cidade de São Paulo, denominada "Da palmatória ao estudo das relações entre os *Stakeholders* de uma estrutura educacional - O processo de acolhimento no espaço escolar", que tem como objetivo de compreender relações entre os *Stakeholders* (FREEMAN,1984) de uma estrutura educacional e as mudanças e permanências nas condutas comportamentais que nele se estabelecem, estudando sua dinâmica em diferentes gerações.

O conteúdo da entrevista será pautado no assunto referente ao título da pesquisa, por isso, solicito a gravação do conteúdo da mesma e que a qualquer momento poderá ser interrompida por sua determinação. Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados na dissertação, sendo assim solicito a autorização de utilização para uso do áudio das entrevistas e imagens dos ambientes neste trabalho científico, bem como em apresentações em eventos e publicações científicas, sendo assim:

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, **porém solicito o anonimato das informações devendo os nomes da instituição e entrevistado não serem citados no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, **porém solicito o anonimato das informações devendo o meu nome não ser citado no trabalho.**

Comprometo-me a enviar uma cópia deste termo onde constam os dados documentais e telefone do estudante/pesquisadora, podendo sanar suas dúvidas sobre o projeto a qualquer momento. Sem mais.

Ciente: Angela maria

Eliane Norgang de Oliveira

norgangoliveira@ibest.com.br
(011) 980426822

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Assunto: Autorização prévia para entrevista de investigação científica

Sr(a). _____, gostaria de agradecê-lo(a) pela sua contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica com sua participação nesta entrevista. Este estudo é orientado pelas professoras: Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada e Profa. Dra. Josiane Tonelotto e coorientação, que podem ser contatadas, pelo telefone 3847-3173.

Faço Mestrado em Hospitalidade na Universidade Anhembí Morumbi e desenvolvo uma pesquisa científica sobre Educação e Hospitalidade na cidade de São Paulo, denominada "Da palmatória ao estudo das relações entre os *Stakeholders* de uma estrutura educacional - O processo de acolhimento no espaço escolar", que tem como objetivo de compreender relações entre os *Stakeholders* (FREEMAN,1984) de uma estrutura educacional e as mudanças e permanências nas condutas comportamentais que nele se estabelecem, estudando sua dinâmica em diferentes gerações.

O conteúdo da entrevista será pautado no assunto referente ao título da pesquisa, por isso, solicito a gravação do conteúdo da mesma e que a qualquer momento poderá ser interrompida por sua determinação. Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados na dissertação, sendo assim solicito a autorização de utilização para uso do áudio das entrevistas e imagens dos ambientes neste trabalho científico, bem como em apresentações em eventos e publicações científicas, sendo assim:

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, porém solicito o anonimato das informações devendo os nomes da instituição e entrevistado não serem citados no trabalho.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, porém solicito o anonimato das informações devendo o meu nome não ser citado no trabalho.

Comprometo-me a enviar uma cópia deste termo onde constam os dados documentais e telefone do estudante/pesquisadora, podendo sanar suas dúvidas sobre o projeto a qualquer momento. Sem mais!

Ciente: _____

Eliane Norgang de Oliveira

norgangoliveira@ibest.com.br
(011) 980426822

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Assunto: Autorização prévia para entrevista de investigação científica

Sr(a). _____, gostaria de agradecê-lo(a) pela sua contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica com sua participação nesta entrevista. Este estudo é orientado pelas professoras: Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada e Profa. Dra. Josiane Tonelotto e coorientação, que podem ser contatadas, pelo telefone 3847-3173.

Faço Mestrado em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi e desenvolvo uma pesquisa científica sobre Educação e Hospitalidade na cidade de São Paulo, denominada "Da palmatória ao estudo das relações entre os *Stakeholders* de uma estrutura educacional - O processo de acolhimento no espaço escolar", que tem como objetivo de compreender relações entre os *Stakeholders* (FREEMAN,1984) de uma estrutura educacional e as mudanças e permanências nas condutas comportamentais que nele se estabelecem, estudando sua dinâmica em diferentes gerações.

O conteúdo da entrevista será pautado no assunto referente ao título da pesquisa, por isso, solicito a gravação do conteúdo da mesma e que a qualquer momento poderá ser interrompida por sua determinação. Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados na dissertação, sendo assim solicito a autorização de utilização para uso do áudio das entrevistas e imagens dos ambientes neste trabalho científico, bem como em apresentações em eventos e publicações científicas, sendo assim:

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, porém solicito o anonimato das informações devendo os nomes da instituição e entrevistado não serem citados no trabalho.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, porém solicito o anonimato das informações devendo o meu nome não ser citado no trabalho.

Comprometo-me a enviar uma cópia deste termo onde constam os dados documentais e telefone do estudante/pesquisadora, podendo sanar suas dúvidas sobre o projeto a qualquer momento. Sem mais.

Ciente: Márcio da Silva

Eliane Norgang de Oliveira

norgangoliveira@ibest.com.br
(011) 980426822

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Assunto: Autorização prévia para entrevista de investigação científica

Sr(a). _____, gostaria de agradecê-lo(a) pela sua contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica com sua participação nesta entrevista. Este estudo é orientado pelas professoras: Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada e Profa. Dra. Josiane Tonelotto e coorientação, que podem ser contatadas, pelo telefone 3847-3173.

Faço Mestrado em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi e desenvolvo uma pesquisa científica sobre Educação e Hospitalidade na cidade de São Paulo, denominada "Da palmatória ao estudo das relações entre os *Stakeholders* de uma estrutura educacional - O processo de acolhimento no espaço escolar", que tem como objetivo de compreender relações entre os *Stakeholders* (FREEMAN,1984) de uma estrutura educacional e as mudanças e permanências nas condutas comportamentais que nele se estabelecem, estudando sua dinâmica em diferentes gerações.

O conteúdo da entrevista será pautado no assunto referente ao título da pesquisa, por isso, solicito a gravação do conteúdo da mesma e que a qualquer momento poderá ser interrompida por sua determinação. Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados na dissertação, sendo assim solicito a autorização de utilização para uso do áudio das entrevistas e imagens dos ambientes neste trabalho científico, bem como em apresentações em eventos e publicações científicas, sendo assim:

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, **porém solicito o anonimato das informações devendo os nomes da instituição e entrevistado não serem citados no trabalho.**

(X) Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, **porém solicito o anonimato das informações devendo o meu nome não ser citado no trabalho.**

Comprometo-me a enviar uma cópia deste termo onde constam os dados documentais e telefone do estudante/pesquisadora, podendo sanar suas dúvidas sobre o projeto a qualquer momento. Sem mais.

Ciente: Luciana C. da Silva

Eliane Norgang de Oliveira

norgangoliveira@ibest.com.br
(011) 980426822

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Assunto: Autorização prévia para entrevista de investigação científica

Sr(a). _____, gostaria de agradecê-lo(a) pela sua contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica com sua participação nesta entrevista. Este estudo é orientado pelas professoras: Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada e Profa. Dra. Josiane Tonelotto e coorientação, que podem ser contatadas, pelo telefone 3847-3173.

Faço Mestrado em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi e desenvolvo uma pesquisa científica sobre Educação e Hospitalidade na cidade de São Paulo, denominada "Da palmatória ao estudo das relações entre os *Stakeholders* de uma estrutura educacional - O processo de acolhimento no espaço escolar", que tem como objetivo de compreender relações entre os *Stakeholders* (FREEMAN,1984) de uma estrutura educacional e as mudanças e permanências nas condutas comportamentais que nele se estabelecem, estudando sua dinâmica em diferentes gerações.

O conteúdo da entrevista será pautado no assunto referente ao título da pesquisa, por isso, solicito a gravação do conteúdo da mesma e que a qualquer momento poderá ser interrompida por sua determinação. Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados na dissertação, sendo assim solicito a autorização de utilização para uso do áudio das entrevistas e imagens dos ambientes neste trabalho científico, bem como em apresentações em eventos e publicações científicas, sendo assim:

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, porém solicito o anonimato das informações devendo os nomes da instituição e entrevistado não serem citados no trabalho.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, porém solicito o anonimato das informações devendo o meu nome não ser citado no trabalho.

Comprometo-me a enviar uma cópia deste termo onde constam os dados documentais e telefone do estudante/pesquisadora, podendo sanar suas dúvidas sobre o projeto a qualquer momento. Sem mais.

Ciente: _____



Eliane Norgang de Oliveira

norgangoliveira@ibest.com.br
(011) 980426822

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Assunto: Autorização prévia para entrevista de investigação científica

Sr(a) _____, gostaria de agradecê-lo(a) pela sua contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica com sua participação nesta entrevista. Este estudo é orientado pelas professoras: Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada e Profa. Dra. Josiane Tonelotto e coorientação, que podem ser contatadas, pelo telefone 3847-3173.

Faço Mestrado em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi e desenvolvo uma pesquisa científica sobre Educação e Hospitalidade na cidade de São Paulo, denominada "Da palmatória ao estudo das relações entre os *Stakeholders* de uma estrutura educacional - O processo de acolhimento no espaço escolar", que tem como objetivo de compreender relações entre os *Stakeholders* (FREEMAN,1984) de uma estrutura educacional e as mudanças e permanências nas condutas comportamentais que nele se estabelecem, estudando sua dinâmica em diferentes gerações.

O conteúdo da entrevista será pautado no assunto referente ao título da pesquisa, por isso, solicito a gravação do conteúdo da mesma e que a qualquer momento poderá ser interrompida por sua determinação. Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados na dissertação, sendo assim solicito a autorização de utilização para uso do áudio das entrevistas e imagens dos ambientes neste trabalho científico, bem como em apresentações em eventos e publicações científicas, sendo assim:

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, **porém solicito o anonimato das informações devendo os nomes da instituição e entrevistado não serem citados no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, **porém solicito o anonimato das informações devendo o meu nome não ser citado no trabalho.**

Comprometo-me a enviar uma cópia deste termo onde constam os dados documentais e telefone do estudante/pesquisadora, podendo sanar suas dúvidas sobre o projeto a qualquer momento. Sem mais.

Ciente: _____

Rafael José

Eliane Norgang de Oliveira

norgangoliveira@ibest.com.br
(011) 980426822

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Assunto: Autorização prévia para entrevista de investigação científica

Sr(a). _____, gostaria de agradecer-lo(a) pela sua contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica com sua participação nesta entrevista. Este estudo é orientado pelas professoras: Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada e Profa. Dra. Josiane Tanelotto e coorientação, que podem ser contatadas, pelo telefone 3847-3173.

Faço Mestrado em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi e desenvolvo uma pesquisa científica sobre Educação e Hospitalidade na cidade de São Paulo, denominada "Da palmatória ao estudo das relações entre os *Stakeholders* de uma estrutura educacional - O processo de acolhimento no espaço escolar", que tem como objetivo de compreender relações entre os *Stakeholders* (FREEMAN,1984) de uma estrutura educacional e as mudanças e permanências nas condutas comportamentais que nele se estabelecem, estudando sua dinâmica em diferentes gerações.

O conteúdo da entrevista será pautado no assunto referente ao título da pesquisa, por isso, solicito a gravação do conteúdo da mesma e que a qualquer momento poderá ser interrompida por sua determinação. Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados na dissertação, sendo assim solicito a autorização de utilização para uso do áudio das entrevistas e imagens dos ambientes neste trabalho científico, bem como em apresentações em eventos e publicações científicas, sendo assim:

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, **porém solicito o anonimato das informações devendo os nomes da instituição e entrevistado não serem citados no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, **porém solicito o anonimato das informações devendo o meu nome não ser citado no trabalho.**

Comprometo-me a enviar uma cópia deste termo onde constam os dados documentais e telefone do estudante/pesquisadora, podendo sanar suas dúvidas sobre o projeto a qualquer momento. Sem mais.

Ciente: *Eliziane Norgang de Oliveira*

Eliane Norgang de Oliveira

norgangoliveira@ibest.com.br
(011) 980426822

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Assunto: Autorização prévia para entrevista de investigação científica

Sr(a). _____, gostaria de agradecer-lo(a) pela sua contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica com sua participação nesta entrevista. Este estudo é orientado pelas professoras: Profª. Dra. Elizabeth Kyoko Wada e Profª. Dra. Josiane Tanelotto e coorientação, que podem ser contatadas, pelo telefone 3847-3173.

Faço Mestrado em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi e desenvolvo uma pesquisa científica sobre Educação e Hospitalidade na cidade de São Paulo, denominada "Da palmatória ao estudo das relações entre os *Stakeholders* de uma estrutura educacional - O processo de acolhimento no espaço escolar", que tem como objetivo de compreender relações entre os *Stakeholders* (FREEMAN,1984) de uma estrutura educacional e as mudanças e permanências nas condutas comportamentais que nele se estabelecem, estudando sua dinâmica em diferentes gerações.

O conteúdo da entrevista será pautado no assunto referente ao título da pesquisa, por isso, solicito a gravação do conteúdo da mesma e que a qualquer momento poderá ser interrompida por sua determinação. Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados na dissertação, sendo assim solicito a autorização de utilização para uso do áudio das entrevistas e imagens dos ambientes neste trabalho científico, bem como em apresentações em eventos e publicações científicas, sendo assim:

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, **porém solicito o anonimato das informações devendo os nomes da instituição e entrevistado não serem citados no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, **porém solicito o anonimato das informações devendo o meu nome não ser citado no trabalho.**

Comprometo-me a enviar uma cópia deste termo onde constam os dados documentais e telefone do estudante/pesquisadora, podendo sanar suas dúvidas sobre o projeto a qualquer momento. Sem mais.

Ciente: Eliane Norgang de Oliveira

Eliane Norgang de Oliveira

norgangoliveira@ibest.com.br
(011) 980426822

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Assunto: Autorização prévia para entrevista de investigação científica

Sr(a)._____, gostaria de agradecê-lo(a) pela sua contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica com sua participação nesta entrevista. Este estudo é orientado pelas professoras: Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada e Profª. Dra. Josiane Toneotto e coorientação, que podem ser contatadas, pelo telefone 3847-3173.

Faço Mestrado em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi e desenvolvo uma pesquisa científica sobre Educação e Hospitalidade na cidade de São Paulo, denominada "Da palmatória ao estudo das relações entre os *Stakeholders* de uma estrutura educacional - O processo de acolhimento no espaço escolar", que tem como objetivo de compreender relações entre os *Stakeholders* (FREEMAN,1984) de uma estrutura educacional e as mudanças e permanências nas condutas comportamentais que nele se estabelecem, estudando sua dinâmica em diferentes gerações.

O conteúdo da entrevista será pautado no assunto referente ao título da pesquisa, por isso, solicito a gravação do conteúdo da mesma e que a qualquer momento poderá ser interrompida por sua determinação. Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados na dissertação, sendo assim solicito a autorização de utilização para uso do áudio das entrevistas e imagens dos ambientes neste trabalho científico, bem como em apresentações em eventos e publicações científicas, sendo assim:

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, **porém solicito o anonimato das informações devendo os nomes da instituição e entrevistado não serem citados no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, **porém solicito o anonimato das informações devendo o meu nome não ser citado no trabalho.**

Comprometo-me a enviar uma cópia deste termo onde constam os dados documentais e telefone do estudante/pesquisadora, podendo sanar suas dúvidas sobre o projeto a qualquer momento. Sem mais.

Ciente: 

Eliane Norgang de Oliveira

norgangoliveira@ibest.com.br
(011) 980426822

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Assunto: Autorização prévia para entrevista de investigação científica

Sr(a) _____, gostaria de agradecê-lo(a) pela sua contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica com sua participação nesta entrevista. Este estudo é orientado pelas professoras: Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada e Profa. Dra. Josiane Tonelotto e coorientação, que podem ser contatadas, pelo telefone 3847-3173.

Faço Mestrado em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi e desenvolvo uma pesquisa científica sobre Educação e Hospitalidade na cidade de São Paulo, denominada "Da palmatória ao estudo das relações entre os *Stakeholders* de uma estrutura educacional - O processo de acolhimento no espaço escolar", que tem como objetivo de compreender relações entre os *Stakeholders* (FREEMAN,1984) de uma estrutura educacional e as mudanças e permanências nas condutas comportamentais que nele se estabelecem, estudando sua dinâmica em diferentes gerações.

O conteúdo da entrevista será pautado no assunto referente ao título da pesquisa, por isso, solicito a gravação do conteúdo da mesma e que a qualquer momento poderá ser interrompida por sua determinação. Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados na dissertação, sendo assim solicito a autorização de utilização para uso do áudio das entrevistas e imagens dos ambientes neste trabalho científico, bem como em apresentações em eventos e publicações científicas, sendo assim:

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, **porém solicito o anonimato das informações devendo os nomes da instituição e entrevistado não serem citados no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, **porém solicito o anonimato das informações devendo o meu nome não ser citado no trabalho.**

Comprometo-me a enviar uma cópia deste termo onde constam os dados documentais e telefone do estudante/pesquisadora, podendo sanar suas dúvidas sobre o projeto a qualquer momento. Sem mais.

Ciente:

Roseli Ap. Mendes V. Soares
Auxiliar Técnico de Educação
RF: 684.508.8

Eliane Norgang de Oliveira

norgangoliveira@ibest.com.br
(011) 980426822

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Assunto: Autorização prévia para entrevista de investigação científica

Sr(a). _____, gostaria de agradecer-lo(a) pela sua contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica com sua participação nesta entrevista. Este estudo é orientado pelas professoras: Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada e Profa. Dra. Josiane Tonelotto e coordenação, que podem ser contatadas, pelo telefone 3847-3173.

Faço Mestrado em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi e desenvolvo uma pesquisa científica sobre Educação e Hospitalidade na cidade de São Paulo, denominada "Da palmatória ao estudo das relações entre os *Stakeholders* de uma estrutura educacional - O processo de acolhimento no espaço escolar", que tem como objetivo de compreender relações entre os *Stakeholders* (FREEMAN,1984) de uma estrutura educacional e as mudanças e permanências nas condutas comportamentais que nele se estabelecem, estudando sua dinâmica em diferentes gerações.

O conteúdo da entrevista será pautado no assunto referente ao título da pesquisa, por isso, solicito a gravação do conteúdo da mesma e que a qualquer momento poderá ser interrompida por sua determinação. Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados na dissertação, sendo assim solicito a autorização de utilização para uso do áudio das entrevistas e imagens dos ambientes neste trabalho científico, bem como em apresentações em eventos e publicações científicas, sendo assim:

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, **porém solicito o anonimato das informações devendo os nomes da instituição e entrevistado não serem citados no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, **porém solicito o anonimato das informações devendo o meu nome não ser citado no trabalho.**

Comprometo-me a enviar uma cópia deste termo onde constam os dados documentais e telefone do estudante/pesquisadora, podendo sanar suas dúvidas sobre o projeto a qualquer momento. Sem mais.

Ciente: _____


Luciene Britos Vaz de Campos
Coordenadora Geral
tel: 375 380 8861 / 374 101

Eliane Norgang de Oliveira

norgangoliveira@ibest.com.br
(011) 980426822

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Assunto: Autorização prévia para entrevista de investigação científica

Sr(a) _____, gostaria de agradecer-lo(a) pela sua contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica com sua participação nesta entrevista. Este estudo é orientado pelas professoras: Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada e Profa. Dra. Josiane Tonelotto e coorientação, que podem ser contatadas, pelo telefone 3847-3173.

Faço Mestrado em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi e desenvolvo uma pesquisa científica sobre Educação e Hospitalidade na cidade de São Paulo, denominada "Da palmatória ao estudo das relações entre os *Stakeholders* de uma estrutura educacional - O processo de acolhimento no espaço escolar", que tem como objetivo de compreender relações entre os *Stakeholders* (FREEMAN,1984) de uma estrutura educacional e as mudanças e permanências nas condutas comportamentais que nele se estabelecem, estudando sua dinâmica em diferentes gerações.

O conteúdo da entrevista será pautado no assunto referente ao título da pesquisa, por isso, solicito a gravação do conteúdo da mesma e que a qualquer momento poderá ser interrompida por sua determinação. Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados na dissertação, sendo assim solicito a autorização de utilização para uso do áudio das entrevistas e imagens dos ambientes neste trabalho científico, bem como em apresentações em eventos e publicações científicas, sendo assim:

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, **porém solicito o anonimato das informações devendo os nomes da instituição e entrevistado não serem citados no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, **porém solicito o anonimato das informações devendo o meu nome não ser citado no trabalho.**

Comprometo-me a enviar uma cópia deste termo onde constam os dados documentais e telefone do estudante/pesquisadora, podendo sanar suas dúvidas sobre o projeto a qualquer momento. Sem mais.

Ciente: _____

Rosana Conceição Ferreira dos Santos

Eliane Norgang de Oliveira

norgangoliveira@ibest.com.br
(011) 980426822

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Assunto: Autorização prévia para entrevista de investigação científica

Sr(a). _____, gostaria de agradecê-lo(a) pela sua contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica com sua participação nesta entrevista. Este estudo é orientado pelas professoras: Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada e Profa. Dra. Josiane Toneletto e coorientação, que podem ser contatadas, pelo telefone 3847-3173.

Faço Mestrado em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi e desenvolvo uma pesquisa científica sobre Educação e Hospitalidade na cidade de São Paulo, denominada "Da palmatória ao estudo das relações entre os *Stakeholders* de uma estrutura educacional - O processo de acolhimento no espaço escolar", que tem como objetivo de compreender relações entre os *Stakeholders* (FREEMAN,1984) de uma estrutura educacional e as mudanças e permanências nas condutas comportamentais que nele se estabelecem, estudando sua dinâmica em diferentes gerações.

O conteúdo da entrevista será pautado no assunto referente ao título da pesquisa, por isso, solicito a gravação do conteúdo da mesma e que a qualquer momento poderá ser interrompida por sua determinação. Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados na dissertação, sendo assim solicito a autorização de utilização para uso do áudio das entrevistas e imagens dos ambientes neste trabalho científico, bem como em apresentações em eventos e publicações científicas, sendo assim:

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, porém solicito o anonimato das informações devendo os nomes da instituição e entrevistado não serem citados no trabalho.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização da imagem e do som, do conteúdo da mesma e suas apresentações em eventos e publicações científicas, porém solicito o anonimato das informações devendo o meu nome não ser citado no trabalho.

Comprometo-me a enviar uma cópia deste termo onde constam os dados documentais e telefone do estudante/pesquisadora, podendo sanar suas dúvidas sobre o projeto a qualquer momento. Sem mais.

Ciente: Mara Cristina Batista

Eliane Norgang de Oliveira

norgangoliveira@ibest.com.br
(011) 980426822



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO CAPELA DO SOCORRO
CEU CEM CIDADE DUTRA
Lista da Reunião de Pais do dia 04 de Fevereiro de 2013.

MG2D

Nome do Aluno	Autoriza o uso da imagem	Autoriza o aluno a utilizar o Espelho D'Água	Ass. Pai / Mãe / Responsável
RAFAELA MELO CARDOSO	Sim () Não ()	Sim () Não ()	
REBECA DA SILVA SERPA	Sim () Não ()	Sim () Não ()	
RYAN GLDDER ARAÚJO	Sim (X) Não ()	Sim (X) Não ()	<i>[Handwritten Signature]</i>
SARAH SILVA MOREIRA	Sim (X) Não ()	Sim () Não ()	<i>[Handwritten Signature]</i>



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO CAPELA DO SOCORRO
CEU CEM CIDADE DUTRA
Lista da Reunião de Pais do dia 04 de Fevereiro de 2013.

Alc 24

MG2D

Nome do Aluno	Autoriza o uso da imagem	Autoriza o aluno a utilizar o Espelho D'Água	Ass. Pai / Mãe / Responsável
ANDREY SANTOS MARTINS	Sim (X) Não ()	Sim () Não (X)	<i>[Handwritten Signature]</i>
ARIELLE PUCCI SOARES DA SILVA	Sim () Não ()	Sim () Não ()	
BRENDA VILASBOAS VIEIRA	Sim () Não ()	Sim () Não ()	
DAVI SCAPINATI BERNARDO	Sim (X) Não ()	Sim (X) Não ()	<i>[Handwritten Signature]</i>
HENRIQUE ROCUMBACK SILVA	Sim (X) Não ()	Sim (X) Não ()	<i>[Handwritten Signature]</i>
JOÃO PEDRO GOMES BARBOSA CORIGLIANO	Sim (X) Não ()	Sim (X) Não ()	<i>[Handwritten Signature]</i>
KAILO PEREIRA REZENDE DA SILVA	Sim (X) Não ()	Sim (X) Não ()	<i>[Handwritten Signature]</i>
LAURA GARCIA BARRETTI	Sim () Não (X)	Sim (X) Não ()	<i>[Handwritten Signature]</i>
LORENA DOS SANTOS ARAÚJO	Sim (X) Não ()	Sim (X) Não ()	<i>[Handwritten Signature]</i>
MANUELLA CASTRO COLETI	Sim (X) Não ()	Sim (X) Não ()	<i>[Handwritten Signature]</i>
MARIA EDUARDA RAMOS TRIGO MOREIRA	Sim (X) Não ()	Sim (X) Não ()	<i>[Handwritten Signature]</i>
MARIA FERNANDA SILVA MARCONDES	Sim () Não ()	Sim () Não ()	
MARIA GIULIA ALVES FERREIRA DA SILVA	Sim (X) Não ()	Sim (X) Não ()	<i>[Handwritten Signature]</i>
MATHEUS ISTERLING B. DE SOUZA	Sim () Não (X)	Sim () Não (X)	<i>[Handwritten Signature]</i>
MIGUEL BERNARDO SCHIRMER	Sim () Não (X)	Sim () Não (X)	<i>[Handwritten Signature]</i>
NICOLLY SOARES DE SOUZA	Sim (X) Não ()	Sim (X) Não ()	<i>[Handwritten Signature]</i>
<i>[Handwritten Name]</i>	Sim (X) Não ()	Sim (X) Não ()	<i>[Handwritten Signature]</i>
<i>[Handwritten Name]</i>	Sim (X) Não ()	Sim (X) Não ()	<i>[Handwritten Signature]</i>



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO CAPELA DO SOCORRO
CEU CEM CIDADE DUTRA
Lista da Reunião de Pais do dia 04 de Fevereiro de 2013.

MG2C

Nome do Aluno	Autoriza o uso da imagem	Autoriza o aluno a utilizar o Espelho D'Água	Ass. Pai / Mãe / Responsável
NICOLY MARIA BEZERRA	Sim () Não ()	Sim () Não ()	
PIETRA FAGUNDES GONÇALVES NASCIMENTO	Sim () Não ()	Sim () Não ()	
RAYANE CORRÊA MACIEL	Sim () Não ()	Sim () Não ()	
SABRINA GOMES	Sim () Não ()	Sim () Não ()	<i>[Handwritten signature]</i>



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO CAPELA DO SOCORRO
CEU CEM CIDADE DUTRA
Lista da Reunião de Pais do dia 04 de Fevereiro de 2013.

13

MG2C

Nome do Aluno	Autoriza o uso da imagem	Autoriza o aluno a utilizar o Espelho D'Água	Ass. Pai / Mãe / Responsável
CAIO OLIVEIRA DA SILVA	Sim () Não ()	Sim () Não ()	<i>[Handwritten signature]</i>
CAROLINA AZEVEDO DE OLIVEIRA	Sim () Não ()	Sim () Não ()	
DAVY MOTA DE ALMEIDA	Sim () Não ()	Sim () Não ()	<i>[Handwritten signature]</i>
EMANUELLY DOMICIANO	Sim () Não ()	Sim () Não ()	<i>[Handwritten signature]</i>
GABRIEL OLIVEIRA DA SILVA	Sim () Não ()	Sim () Não ()	<i>[Handwritten signature]</i>
GABRIELLE BRITO DA SILVA	Sim () Não ()	Sim () Não ()	<i>[Handwritten signature]</i>
GRASIELLY DA SILVA ALKIMIM	Sim () Não ()	Sim () Não ()	<i>[Handwritten signature]</i>
GUILHERME SILVA SIQUEIRA	Sim () Não ()	Sim () Não ()	<i>[Handwritten signature]</i>
HIAGO DOMINGUES TRINDADE MARINHO	Sim () Não ()	Sim () Não ()	<i>[Handwritten signature]</i>
JOÃO VICTOR ESTALISE REZENDE	Sim () Não ()	Sim () Não ()	<i>[Handwritten signature]</i>
JÚLIO OTÁVIO FREITAS TRIGO MOREIRA	Sim () Não ()	Sim () Não ()	<i>[Handwritten signature]</i>
LEONARDO FÉLIX CARMINHATI	Sim () Não ()	Sim () Não ()	<i>[Handwritten signature]</i>
MANUELA EMÍLIA RODRIGUES	Sim () Não ()	Sim () Não ()	<i>[Handwritten signature]</i>
MARIA EDUARDA CARVALHO DE OLIVEIRA	Sim () Não ()	Sim () Não ()	
MICHAEL ARRUDA LIRA	Sim () Não ()	Sim () Não ()	<i>[Handwritten signature]</i>
MIGUEL QUEIROZ BATISTA DE OLIVEIRA	Sim () Não ()	Sim () Não ()	
LARA MORAES MARGALITA DOS NEVES	Sim () Não ()	Sim () Não ()	



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO CAPELA DO SOCORRO
CEU CEI CIDADE DUTRA
Lista da Reunião de Pais do dia 04 de Fevereiro de 2013.

MG2B

Nome do Aluno	Autoriza o uso da imagem	Autoriza o aluno a utilizar o Espelho D'Água	Ass. Pai / Mãe / Responsável
THIAGO BARÇANTE VIEIRA	Sim (x) Não ()	Sim (x) Não ()	<i>[Handwritten Signature]</i>
VANESSA APARECIDA DOS SANTOS PINHEIRO	Sim (x) Não ()	Sim (x) Não ()	<i>[Handwritten Signature]</i>
WAGNER GARCIA FILHO	Sim () Não ()	Sim () Não ()	
WALKER LACER PEREIRA DE OLIVEIRA	Sim (x) Não ()	Sim (x) Não ()	<i>[Handwritten Signature]</i>



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO CAPELA DO SOCORRO
CEU CEI CIDADE DUTRA
Lista da Reunião de Pais do dia 04 de Fevereiro de 2013.

MG2B

Nome do Aluno	Autoriza o uso da imagem	Autoriza o aluno a utilizar o Espelho D'Água	Ass. Pai / Mãe / Responsável
EDUARDO AKIRA OLIVEIRA YAMADA	Sim (x) Não ()	Sim (x) Não ()	<i>[Handwritten Signature]</i>
ELIAS WAGNER DOS SANTOS RABELO	Sim () Não ()	Sim () Não ()	
GABRIEL HEITOR LOPES DE JESUS	Sim () Não ()	Sim () Não ()	
GEOVANNA DOS REIS RODRIGUES	Sim (x) Não ()	Sim (x) Não ()	<i>[Handwritten Signature]</i>
ISABELLA POLYCARPO GUEDES DOS SANTOS	Sim (x) Não ()	Sim (x) Não ()	<i>[Handwritten Signature]</i>
KAREN EDUARDA CONCEIÇÃO	Sim () Não ()	Sim () Não ()	
KATIELY GOMES ROMANO	Sim () Não ()	Sim () Não ()	
LÍDIA LUCENA MARCONDES DE OLIVEIRA	Sim (x) Não ()	Sim (x) Não ()	<i>[Handwritten Signature]</i>
LUAN LOPES PEREIRA	Sim (x) Não ()	Sim (x) Não ()	
LUCAS MIGUEL DE MELO	Sim () Não ()	Sim () Não ()	
LUIS FELIPE FUZZO DE OLIVEIRA	Sim (x) Não ()	Sim (x) Não ()	<i>[Handwritten Signature]</i>
MARIA LUISA ANDRADE RODRIGUES	Sim () Não ()	Sim () Não ()	
MARIA VITÓRIA OLIVEIRA DO NASCIMENTO	Sim (x) Não ()	Sim (x) Não ()	<i>[Handwritten Signature]</i>
MICHEL SILVA DE SOUZA	Sim (x) Não ()	Sim (x) Não ()	<i>[Handwritten Signature]</i>
THALITA LONGATTI FABOZZI	Sim () Não ()	Sim () Não ()	



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO CAPELA DO SOCORRO
CEU CEI CIDADE DUTRA

Lista da Reunião de Pais do dia 04 de Fevereiro de 2013.

MG2A

Nome do Aluno	Autoriza o uso da imagem	Autoriza o aluno a utilizar o Espelho D'Água	Ass. Pai / Mãe / Responsável
NAYARA GOMES FERREIRA	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Abeyardo Zuparo
RAFAEL LOIOLA DE ARAÚJO	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Carla D. Paes
RYAN ISACK SILVA NACRE	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Helaine Louren
VICTOR HUGO DA SILVA E SILVA	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Gizela Cardoso



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO CAPELA DO SOCORRO
CEU CEI CIDADE DUTRA

Lista da Reunião de Pais do dia 04 de Fevereiro de 2013.

MG2A

Nome do Aluno	Autoriza o uso da imagem	Autoriza o aluno a utilizar o Espelho D'Água	Ass. Pai / Mãe / Responsável
ARTHUR FREIRE SOUZA SANTANA	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Eny J. D.
CAUÁ RISOLI GLODER	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Eny J. D.
DÉBORA MARCELINO MEIRELES	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Eny J. D.
EVELLYN SUDATTI SILVA	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	
FRANCIELLY STEFANY DA SILVA	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Francielly
GABRIELA ANDRADE BRITO	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Gabriela Andrade
GUILHERME MIRANDA DOS SANTOS	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Helaine Louren
HELOÍSA SAMPAIO TRINDADE DE ARAÚJO	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Helaine Louren
HUGO PRADO MELO	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Helaine Louren
IGOR SOUZA DA SILVA	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	
JÚLIO CÉSAR PINHEIRO DE OLIVEIRA	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Helaine Louren
KALOÃ SANTOS MAGALHÃES	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Helaine Louren
KAREN BOAVENTURA PEREIRA MUNES	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Helaine Louren
LETÍCIA VITÓRIA MARIZ SILVA	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Helaine Louren
LUCAS OLIVEIRA SILVA	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	
MARIANA CABRAL DE MORAES REIS	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Helaine Louren



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO CAPELA DO SOCORRO
CEU CEI CIDADE DUTRA

Lista da Reunião de Pais do dia 04 de Fevereiro de 2013.

MG1E

Nome do Aluno	Autoriza o uso da imagem	Autoriza o aluno a utilizar o Espelho D'Água	Ass. Pai / Mãe / Responsável
MARIA CLARA JOCHONES	Sim (x) Não ()	Sim (x) Não ()	<i>Rudineia Jochones</i>
MARIA ROSA DE ASSIS SIQUEIRA PINTO	Sim (x) Não ()	Sim () Não (x)	<i>Marisa Siqueira Pinto</i>
MARILUZ GOMES NASCIMENTO	Sim (x) Não ()	Sim () Não ()	
MIGUEL RODRIGUES BARBOSA	Sim (x) Não ()	Sim () Não (x)	<i>Leidiana Barbosa</i>
RAFAELY ROBERTA DA SILVA	Sim () Não ()	Sim () Não ()	
RAPHAEL SENA ESCRIBANO	Sim () Não (x)	Sim (x) Não ()	<i>Viviane Escrivano</i>
RENAN TAYLOR SOUSA GOMES	Sim () Não ()	Sim () Não ()	
SAMUEL MARCOS DA SILVA	Sim (x) Não ()	Sim (x) Não ()	<i>Oná Luiza da Silva</i>



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO CAPELA DO SOCORRO
CEU CEI CIDADE DUTRA

Lista da Reunião de Pais do dia 04 de Fevereiro de 2013.

Adc 07

MG1E

Nome do Aluno	Autoriza o uso da imagem	Autoriza o aluno a utilizar o Espelho D'Água	Ass. Pai / Mãe / Responsável
AYSLA SOPHIA SAMPAIO LIMA	Sim (x) Não ()	Sim (x) Não ()	<i>Patrícia Sampaio Lima</i>
CARLOS EDUARDO SANTOS SOUZA	Sim (x) Não ()	Sim (x) Não ()	<i>Marcelo Santos Souza</i>
EDUARDO FERNANDES BATISTA DA SILVA	Sim (x) Não ()	Sim (x) Não ()	<i>Carlyne Fernandes</i>
EMILLY FERNANDA DOMINGOS DA SILVA	Sim () Não ()	Sim () Não ()	
FELIPE VITORINO COSTA DE ARRUDA	Sim (x) Não ()	Sim (x) Não ()	<i>Felipe</i>
GABRIEL LEONARDO MENDES DE OLIVEIRA	Sim (x) Não ()	Sim (x) Não ()	<i>Marta</i>
ISABELLA LORENA SOUZA DOS SANTOS	Sim () Não ()	Sim () Não ()	
ISADORA SENA RAMOS	Sim (x) Não ()	Sim (x) Não ()	<i>Isadora</i>
JAQUELINE MARQUES DOMINGUES	Sim () Não ()	Sim () Não ()	
JÚLIA WENCESLAU GOULART	Sim () Não ()	Sim () Não ()	
KAUÁ DE GÓIS LIMA	Sim (x) Não ()	Sim (x) Não ()	<i>Kauá de Góis Lima</i>
KEVIN NOVAIS OLIVEIRA DA SILVA	Sim (x) Não ()	Sim (x) Não ()	<i>Kevin Novaes Oliveira</i>
LAYSIA BASÍLIO DOS SANTOS	Sim (x) Não ()	Sim (x) Não ()	<i>Laysia Basílio dos Santos</i>
LEONARDO PANDOLFO DE OLIVEIRA	Sim (x) Não ()	Sim (x) Não ()	<i>Leonardo Pandolfo de Oliveira</i>
LUAN PEREIRA DA SILVA TELLES	Sim (x) Não ()	Sim (x) Não (x)	<i>Luana Pereira da Silva Tellez</i>
LUIZ GUSTAVO GOMES FELICIANO	Sim (x) Não ()	Sim (x) Não ()	<i>Luiz Gustavo Gomes Feliciano</i>
<i>BRUNO PEREIRA DE CARVALHO</i>	<i>Sim (x) Não ()</i>	<i>Sim (x) Não ()</i>	<i>Bruno Pereira de Carvalho</i>



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO CAPELA DO SOCORRO
CEU CEM CIDADE DUTRA
Lista da Reunião de Pais do dia 04 de Fevereiro de 2013.

MG1D

Nome do Aluno	Autoriza o uso da imagem	Autoriza o aluno a utilizar o Espelho D'Água	Ass. Pai / Mãe / Responsável
MARJA LUIZA RIBEIRO DOS REIS	Sim (p) Não ()	Sim (f) Não ()	marlene de silva
NICOLY PEREIRA LOPES	Sim (p) Não ()	Sim (p) Não ()	Alisson Góes Lopes
NIKOLAS PEREIRA BORBA	Sim (p) Não ()	Sim (p) Não ()	Marcelo
PABLO LEONY LIMA CARDOSO	Sim (p) Não ()	Sim (p) Não ()	Carolina
RICHARD BARROS FERREIRA	Sim (p) Não ()	Sim (p) Não ()	Estéfany Barroso
RYAN ZAUNRITH RODRIGUES	Sim (p) Não ()	Sim (p) Não ()	Sig. Lina Beatriz
SOPHIA ALVES LOPES	Sim (p) Não ()	Sim (p) Não ()	Raimundo Nonato Lopes
SOPHIA TERESA MOURA RODRIGUES	Sim (p) Não ()	Sim (p) Não ()	Denise Rodrigues Moura



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO CAPELA DO SOCORRO
CEU CEM CIDADE DUTRA
Lista da Reunião de Pais do dia 04 de Fevereiro de 2013.

ala 12

MG1D

Nome do Aluno	Autoriza o uso da imagem	Autoriza o aluno a utilizar o Espelho D'Água	Ass. Pai / Mãe / Responsável
AMANDA GONÇALO DE JESUS	Sim (p) Não ()	Sim (p) Não ()	Patricia Gonçalo
ANA CLARA CAMPOS FURQUIM	Sim (p) Não ()	Sim (p) Não ()	Campos
ARTHUR DA SILVA	Sim () Não ()	Sim () Não ()	
DAFFNY JASMIN SILVA DE MENEZES	Sim () Não ()	Sim () Não ()	
EDUARDO ARAUJO LIMA	Sim () Não ()	Sim () Não ()	
GABRIEL MAXIMIANO DE QUEIROZ ALMEIDA	Sim (p) Não ()	Sim (p) Não ()	marcia
GUSTAVO BARBOSA MARTINS	Sim (p) Não ()	Sim (p) Não ()	Marys e B do Silva
HELOÍSA MENDES PEREIRA DOS SANTOS	Sim () Não ()	Sim () Não ()	
ISABELLY LOURENÇO CAVALCANTE	Sim () Não ()	Sim () Não ()	
KAWÉ RYAN RODRIGUES PORTELA	Sim (p) Não ()	Sim (p) Não ()	Tulliana
LANA BEATRIZ CUNHA RODRIGUES	Sim (p) Não ()	Sim (p) Não ()	Esayra C Rodri gues
LETÍCIA ARRUDA	Sim (p) Não ()	Sim (p) Não ()	Arrudabianca
LÍVIA CLARA DA SILVA MARIN	Sim (p) Não ()	Sim () Não ()	
LUIS ANTÔNIO CARNEIRO BOSAN HAMASAKI	Sim () Não ()	Sim () Não ()	
LUIS GUSTAVO MARQUES	Sim (p) Não ()	Sim (p) Não ()	Luís Gustavo Marques
MARCELO SCAMPARINI	Sim () Não ()	Sim () Não ()	
KONE RYAN RODRIGUES ROURE	Sim () Não ()	Sim () Não ()	



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO CAPELA DO SOCORRO
CEU CEM CIDADE DUTRA
Lista da Reunião de Pais do dia 04 de Fevereiro de 2013.

MG2E

Nome do Aluno	Autoriza o uso da imagem	Autoriza o aluno a utilizar o Espelho D'Água	Ass. Pai / Mãe / Responsável
NICOLAS ALVES NEPOMUCENO DA SILVA	Sim (x) Não ()	Sim (x) Não ()	<i>Thayna V. Freitas</i>
STELLA GABRIELLY CUNHA RODRIGUES	Sim (x) Não ()	Sim (x) Não ()	<i>Stella C. Rodrigues</i>
THAYNA VITÓRIA FREITAS DA SILVA	Sim (x) Não ()	Sim (x) Não ()	<i>Thayna Freitas</i>
YASMIN VITÓRIA OLIVEIRA SILVA	Sim () Não ()	Sim () Não ()	