

FACULDADE IBGEN – INSTITUTO BRASILEIRO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS

MBA EM GESTÃO PÚBLICA



A Gestão de uma Escola Especializada no Atendimento de Adolescentes e Jovens
com trajetória de vida nas ruas

Porto Alegre, Rio Grande do Sul

Junho 2008

Márcia Gil Rosa

Especificidades e paradoxos na gestão de uma Escola permeada pela cultura da rua

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação em MBA em Gestão Pública da Faculdade IBGEN, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista.

Orientador Metodológico:
Professora: Ms Rita M. S. Carnevale

Porto Alegre, Rio Grande do Sul

Junho 2008

DEDICATÓRIA

A minha filha Isabela e ao meu esposo Renê pela paciência e por terem suportado minha ausência, para a amiga Miriam Pereira Lemos, pelo incentivo e orientação na pesquisa, o que enriqueceu muito este trabalho, a todos aqueles colegas de escola com os quais, na luta do dia-a-dia, reconstruo a cada dia a possibilidade de um novo dia e aos sujeitos pelos quais todos nós, profissionais da escola, nos esmeramos em construir sempre, e cada vez mais uma escola de qualidade, pois dela são merecedores: os Estudantes da EPA, que não nos permitem jamais nos queixarmos de “monótonas rotinas”...

Um beijo a tod@s e obrigada.

AGRADECIMENTOS

A mim, pelo esforço quase sobre humano de ter conseguido concluir este trabalho, estando à frente da Direção da Escola Porto Alegre.

Ao meu esposo e filha, por terem me acolhido neste período, sem cobranças.

À amiga Miriam pelo incentivo.

À Prof^a Dra Carmem Craidy, que me recebeu para conversar sobre este trabalho.

A alguns Professores do curso que me deram boas idéias, as quais pude utilizar na minha unidade de trabalho.

Aos meus colegas de curso pela convivência e aprendizado.

Aos meus colegas de trabalho pela parceria diária.

À Malú que partilhou da realização do grupo focal.

A PMPA por ter oportunizado este processo.

À Gurizada da EPA por resistirem sempre.

A todos que, de uma forma ou outra, contribuíram para que eu pudesse alcançar este objetivo.

“Para mim o utópico não é o irrealizável; a utopia não é o idealismo, é a dialetização dos atos de denunciar e anunciar, o ato de denunciar a estrutura desumanizante e de anunciar a estrutura humanizante. Por esta razão a utopia é também um compromisso histórico.”

Paulo Freire

Resumo

Este trabalho tem a pretensão dar visibilidade ao trabalho da EMEF Porto Alegre / EPA, e nas conseqüentes especificidades e paradoxos da sua gestão, ao mesmo tempo, através dele, aprimorar a própria prática desta mesma gestão, quando o seu gestor, a partir desta imersão na sua problemática, faz um diálogo entre teoria e prática, colocando-se na condição de gestor pesquisador.

Para tanto se utilizou da Metodologia do Estudo de Caso, que define e delimita bem o objeto de análise, sendo aqui, o objeto em pauta, a Escola Municipal de Ensino Fundamental Porto Alegre, escola da Rede Municipal de Ensino, especializada no atendimento a jovens em situação de vida nas ruas.

Teve a pesquisadora sua hipótese inicial confirmada, junto aos públicos Interno e Externo, quanto aos principais atributos de valor da instituição.

Os atributos de valor para o Público Interno e para o Público Externo foram pesquisados através de uma survey anônima, com questões abertas e confirmadas em questão de múltipla escolha. Os dois públicos reiteraram, inclusive com bastante mais veemência, do que esperava a pesquisadora, o Acolhimento e o Acompanhamento como valores essenciais para esta instituição de ensino que trabalha com uma população tão vitimizada. As respostas foram de uma magnitude, que gostaria a autora de registrá-las na íntegra neste trabalho, pois o entende ser este um trabalho coletivo, e ela apenas a escriba.

Palavras-chave: Gestão - Educação - Cultura da Rua

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 – Fotos da visita ao canteiro de obras da Escola Municipal Porto Alegre pelo vice-prefeito Raul Ponte – I Semestre / 95103
- Figura 2 – Audiência com vice-prefeito Raul Ponte para a escolha do nome da escola - I Semestre / 95.....103

LISTA DE TABELA

Tabela 1 - Classificação das regiões da cidade de Porto Alegre quanto ao indicador pobreza extrema.....	40
Tabela 2 – Perfil da população de rua que não volta para casa – Idade dos entrevistados.....	43
Tabela 3 – Perfil da população de rua que não volta para casa - Sexo dos entrevistados.....	43
Tabela 4 – Perfil da população de rua que não volta para casa – Situação escolar dos entrevistados.....	43
Tabela 5 – Perfil da população de rua que não volta para casa – Contato com a família.....	43
Tabela 6 – Percepções do público interno e externo acerca do público alvo da escola.....	73
Tabela 7 – Ferramentas necessárias para dar condições de funcionamento ao projeto desta Escola.....	80
Tabela 8 – Principais valores da Escola Porto Alegre por nível de importância, segundo o público interno.....	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Questionário aplicado (Survey Monkey)	105
--	-----

LISTA DE MAPAS

Mapa 1 – Localização da Escola / Vista Panorâmica.....	104
--	-----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Histograma - anos de estudo da população entrevistada na Região Centro.....	44
Gráfico 2 - Faixa de renda e a linha do percentual acumulado da população entrevistada na Região Centro....	45
Gráfico 3 - Nível de importância dos serviços para o público interno.....	84
Gráfico 4 - Nível de desempenho dos serviços para o público interno.....	85
Gráfico 5 - Nível de importância dos serviços para o público externo.....	86
Gráfico 6 - Nível de desempenho dos serviços para o público externo.....	87
Gráfico 7- Nível de importância dos serviços para o público geral.....	88
Gráfico 8 - Nível de desempenho dos serviços para o público geral.....	89
Gráfico 9 - Principais valores por nível de importância para o público interno.....	90
Gráfico 10 - Principais valores por nível de desempenho para o público interno.....	91
Gráfico 11 - Principais valores por nível de importância para o público externo.....	92
Gráfico 12 - Principais valores por nível de desempenho para o público externo.....	93
Gráfico 13 - Principais valores por nível de importância para o público interno.....	94
Gráfico 14- Principais valores por nível de desempenho para o público interno.....	95

LISTA DE ABREVIATURAS

CAPS	- Centro Atendimento Psicossocial
CME	- Conselho Municipal de Educação
ECA	- Estatuto da Criança e do Adolescente
EPA	- Escola Municipal de Ensino Fundamental Porto Alegre
EJA	- Educação de Jovens e Adultos
FASC	- Fundação de Assistência Social e Cidadania
FESC	- Fundação de Educação Social e Comunitária
CNPq	- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
PMPA	- Prefeitura Municipal de Porto Alegre
LDB	- Lar Dom Bosco
LDBEN	- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PAICA-RUA	- Programa de Atenção Integral a Crianças e Adolescentes em Situação de Rua
PEMSE	- Programa Municipal de Execução de Medidas Sócio-educativas
SMED	- Secretaria Municipal de Educação
SME	- Secretaria Municipal de Esporte
SPA	- Substância Psicoativa
SUS	- Sistema único de Saúde
SUAS	- Sistema único da Assistência Social
IDHM	- Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
SAN	- Serviço de Acolhimento Noturno / FASC
AÇÃO RUA	- Serviço de abordagem de rua

SUMÁRIO

1	Introdução	<u>14</u>
1.1	A gestão de uma escola especializada no atendimento de adolescentes e jovens com trajetória de vida nas ruas.....	<u>15</u>
1.2	Especificidades e paradoxos na gestão de uma escola permeada pela cultura da rua, que têm no acolhimento e no acompanhamento dos estudantes seus maiores atributos de valor.....	<u>19</u>
1.3	Justificativa.....	<u>27</u>
1.3.1	A Importância do tema de pesquisa para a Prefeitura Municipal de Porto Alegre	<u>27</u>
1.4	Objetivos	<u>29</u>
1.4.1	Objetivo geral.....	<u>29</u>
1.4.2	Objetivos específicos	<u>29</u>
2	Referencial teórico	<u>30</u>
2.1	Gestão de uma escola transversalizada pela cultura da rua.....	<u>30</u>
2.2	Acolhimento e Acompanhamento: atributos de valor da Proposta Político Pedagógica	<u>46</u>
3	O Caso estudado	<u>50</u>
3.1	Escola Municipal de Ensino Fundamental Porto Alegre/ EPA....	<u>51</u>
3.2	Situação-problema inicial	<u>56</u>
3.2.1	Método	<u>65</u>
3.2.1.1	Estudo de caso	<u>65</u>
3.2.1.2	Etapas do trabalho	<u>68</u>
3.2.1.3	Instrumento de pesquisa e amostra.....	<u>69</u>
3.3	Análise da situação (pesquisa, entrevistas, coletas de dados) ..	<u>70</u>
3.4	Solução sugerida	<u>94</u>
3.5	Implementação.....	<u>94</u>
3.6	Resultados obtidos ou esperados	<u>94</u>
4	Conclusões.....	<u>94</u>
4.1	Consecução dos objetivos	<u>94</u>
4.2	Relação do trabalho e do curso realizado	<u>95</u>
4.3	Limitações	<u>96</u>
4.4	Sugestões e Considerações Finais.....	<u>96</u>
	Referências	<u>109</u>
	Bibliografia consultada	<u>109</u>
	Apêndices e anexos	<u>102</u>

INTRODUÇÃO

Pensar a gestão de uma escola para um público com trajetória de vida nas ruas é pensar a gestão de uma escola especializada, única, com similares em si própria, ou em outra, que atenda a mesma problemática. Pois:

“...A instabilidade, o sentimento de abandono e de exclusão, o consumo de drogas de evasão, um certo descaso com o próprio corpo, o imediatismo que se expressa numa fusão com o presente- que não comporta nem passado nem futuro-, ou seja, numa ruptura de laços, comporiam o perfil mais constante dos meninos de rua, mesmo que a essas características possam somar-se outras, as ligadas à procedência, que, como foi dito antes, podem diferenciar os meninos de uma cidade e os de outra”.(CRAIDY, p.54)

A dinâmica da rua, com seus tempos e normas próprias, adentra o espaço institucional e torna este ambiente escolar um serviço de alta complexidade, sendo assim, o grande desafio para o gestor é o gerenciamento de uma gama de ações e estratégias para a efetivação dos seus objetivos.

Este trabalho tem a pretensão dar visibilidade ao trabalho da EMEF Porto Alegre / EPA e nas conseqüentes especificidades e paradoxos da sua gestão, ao mesmo tempo, através dele, aprimorar a própria prática desta mesma gestão, quando o seu gestor, a partir desta imersão na sua problemática, faz um diálogo entre teoria e prática, colocando-se na condição de gestor pesquisador.

Para tanto se utilizou como metodologia o Estudo de Caso, que define e delimita bem o objeto de análise, sendo aqui, o objeto em pauta, a Escola Municipal de Ensino Fundamental Porto Alegre, escola da Rede Municipal de Ensino, especializada no atendimento a jovens em situação de vida nas ruas.

1.1. A gestão de uma escola especializada no atendimento de adolescentes e jovens com trajetória de vida nas ruas

Escrever sobre gestão escolar, muito já tem sido escrito, mas a teorização sobre a gestão de escolas especializadas pouco se tem produzido, principalmente no que diz respeito à temática, “adolescentes e jovens em desamparo nas ruas”.

Este trabalho registra como se organiza a gestão da Escola Municipal de Ensino Fundamental Porto Alegre / EPA, para dar sustentabilidade ao emblemático Projeto Político-Pedagógico, chamado Metodologia de (re) construção de Projetos de Vida, que tem no Acolhimento e no Acompanhamento, seus maiores e fundamentais Atributos de Valor.

Projeto vanguardista, visitado e re-visitado por instituições e estudantes, em busca de campo de pesquisa, é executado há treze anos por Servidores da Rede Municipal de Educação: Professores, Funcionários do Quadro Geral da PMPA : Auxiliar de Serviços Gerais, Auxiliares de Cozinha, Cozinheira, Técnica em Nutrição, Guarda Municipal, Estagiários curriculares e extracurriculares, e tem como representantes da Gestão, diretor (a) e vice-diretor (a) escolhidas no grupo, entre seus pares e comunidade escolar, por eleições diretas para um mandato de três anos, prorrogáveis por mais uma gestão, e Conselho Escolar¹.

Trabalho de extrema relevância social, de profundo conteúdo pedagógico e que é cotidianamente repensado, entretanto, nunca perdendo de vista seus princípios e valores, para melhor acolher a dinâmica da rua, sem contudo subverter-se a ela, o que torna a singular.

Será apresentado como a gestão se organiza para dar condições de viabilidade a este projeto, que prevê toda uma necessária diferenciação na organização dos tempos e espaços escolares, na mediação pedagógica destes tempos e espaços, na (re) organização curricular, na construção coletiva de

¹ Conselho escolar é o órgão instituído como instrumento de gestão democrática nas escolas públicas pela Lei Federal nº 9394, de 1996, em todo o território nacional Em Porto Alegre, a Lei orgânica Municipal, de 1990 (art.177, VI), e a Lei Municipal nº 292, de 1993, já regulamentavam o conselho escolar como sendo o órgão máximo de gestão das escolas municipais. (MEDEIROS, e LUCE, p.47)

procedimentos e rotinas comuns e individuais, na aquisição de materiais específicos, na ousadia da implantação do turno integral de dez horas para aqueles que, por necessidade, tiverem como única agenda a escola... De como esta mesma gestão, consegue, executar, com o mesmo grupo de servidores, um Calendário Escolar diferenciado, de doze meses ao ano. Ano civil e não mais ano letivo, subdividindo-o em ano escolar e Projeto verão. Veremos também a viabilidade do cardápio diferenciado, que após discussão e negociação com o setor competente na secretaria, setor de Nutrição, e com o aval da Secretária de Educação, conseguiu-se imprimir, cardápio diferenciado do restante da rede escolar, face às características específicas dos seus Estudantes. Apresentará também, os grandes gargalos identificados pela gestão, e referendados pela pesquisa junto ao público interno e externo.

Dado relevante, é o de que ao longo dos anos, a escola foi tensionada pela falta de retaguarda, e pela descontinuidade das Políticas Públicas de Saúde, Assistência, Habitação, Geração de renda, entre outros, a ir ampliando seu fazer social, mesmo tendo se colocado sempre nos fóruns com a sua problemática, o que acabou *gerando para si uma multiplicidade de serviços* oferecidos por esta instituição escolar.

Destaca-se que sem estas condições mínimas de saúde e proteção atendidas, o estudante da EPA não tem condições de nem de permanecer em sala de aula, quanto mais com aprendizagens. Por este motivo, a escola se obrigou a exercer estes papéis, sem contudo, deixar de sempre que possível estar apontando as lacunas, que hoje em algumas áreas, como saúde mental por exemplo, são vazios completos. Não se há nenhuma retaguarda. Todo o movimento feito de diálogo com a saúde foi inócuo.

A gestão continua insistindo na estratégia de discutir nas redes de atendimentos e em todos fóruns onde a pauta seja pertinente, e denunciar sempre que possível à problemática existente, encaminhando as Secretarias e ao governo às demandas emergentes, tentando assim articular possibilidades de um melhor atendimento, com mais resolutividade, e mais qualidade para o público destinatário deste serviço. Entretanto, esta chegando a um esgotamento; a EPA é uma ESCOLA sim, com letras maiúsculas, mas ainda uma escola, e tem a sua competência institucional. No seu quadro conta tão

somente com profissionais da Educação, o que neste caso do uso abusivo de substâncias psicoativas, é insuficiente para o enfrentamento da questão, visto ser um agravamento na situação de saúde. Se as estratégias continuarem se mostrando inócuas, como vem acontecendo, só restará a gestão o papel de denunciante de tais lacunas aos órgãos competentes. Porque se acredita como Paulo Freire que:

“Para mim o utópico não é o irrealizável; a utopia não é o idealismo, é a dialetização dos atos de denunciar e anunciar, o ato de denunciar a estrutura desumanizante e de anunciar a estrutura humanizante. Por esta razão a utopia é também um compromisso histórico.” (FREIRE, Paulo. Conscientização. São Paulo: Cortez & Moraes, 1979, p 16.)

Este trabalho, neste momento está cumprindo, de alguma forma este papel, pois está possibilitando o registro desta realidade. Mesmo que seja um recorte dela.

Neste Case serão apresentadas, algumas das produções teóricas do coletivo da escola, através do seu PPP- Proposta Político Pedagógica, construída coletivamente nos seus treze anos de existência, desvelando também a práxis² deste grupo de servidores, que mesmo enfrentando situações muitas vezes adversas no seu cotidiano, consegue elaborar teoricamente, trabalho sempre bem planejado pela coordenação pedagógica.

Permeando toda esta explanação, conheceremos o esforço da Gestão, em manter o coletivo de servidores mobilizados, orientados, coordenados, e, se possível felizes, para que desenvolvam suas competências com criatividade e autonomia, com as responsabilidades individuais e coletivas assumidas através dos planejamentos coletivos, desempenhando assim da melhor maneira o seu fazer pedagógico, proporcionando aos estudantes desta escola espaços de aprendizagem bastante qualificados.

² **Práxis:** prática; ação concreta ou, melhor, como na filosofia de Paulo Freire, práxis é uma síntese entre a teoria e a prática.

O trabalho da gestão é fundamentado na transparência, participação, descentralizando das decisões, trabalho em redes, incentivo as lideranças e ao protagonismo dos servidores, e tem, como prática a presença constante e dinâmica, estimulando e partilhando o cotidiano para que a escola cumpra seu papel com *eficácia e efetividade*, que são resultados desejados no serviço público, não privilegiando o resultado em detrimento do processo, pois se considera a Educação, um Bem Público e a Escola em Estudo, como uma Ação Afirmativa, ou seja :

“Ações afirmativas são medidas especiais e temporárias, tomadas ou determinadas pelo estado, espontânea ou compulsoriamente, com o objetivo de eliminar desigualdades historicamente acumuladas, garantindo a igualdade de oportunidades e tratamento, bem como de compensar perdas provocadas pela discriminação e marginalização, decorrentes de motivos raciais, étnicos, religiosos, de gênero e outros. Portanto, as ações afirmativas visam combater os efeitos acumulados em virtude das discriminações ocorridas no passado. (GTI, 1997; Santos, 1999; Santos, 2002) http://pt.wikipedia.org/wiki/A%C3%A7%C3%A3o_dia acesso 15/05/2008- 10h39min

A gestão desta escola tem a tarefa de encabeçar um projeto coletivo de escola, onde é buscado sim bom resultado para suas intervenções, tanto ao nível das aprendizagens mais “acadêmicas” , sócio-cognitivas, como das sócio-afetivas, construindo mecanismos que acompanhem se as intervenções estão incidindo diretamente na vida dos estudantes, se estão modificando o seu modo de vida individualmente. O Monitoramento interno a escola, e, também juntamente com demais serviços que compõem o Fórum Inter –Rua³,

³ O Fórum Interinstitucional sobre a Rua (Inter-Rua) é um espaço de articulação e discussão de casos dos serviços governamentais e não governamentais que atuam com crianças e adolescentes que se encontram em situação de rua na região central de Porto Alegre. Esse espaço surgiu com a necessidade das ações destinadas a este público serem complementares e propositivas, quanto à alteração da situação identificada. Compõem este fórum os seguintes serviços: ONG: Lar Dom Bosco e AICAS Governamentais: Serviços de Educação Social de Rua (SESRUA), Acolhimento Noturno, Escola Municipal de Ensino Fundamental Porto Alegre (EPA), Abrigo Municipal Ingá Brita (AMIB) e Casa de Acolhimento (ofício 001/2006-fórum inter-rua).

com ferramentas chamadas Monitoramento/ Estudo de Casos⁴, a circulação dos sujeitos atendidos por esta rede de serviços, durante o dia e a noite. Esta ação de Rede é fundamental para a efetividade do trabalho desta escola.

1.2. Especificidades e paradoxos na gestão de uma escola permeada pela cultura da rua, que têm no acolhimento e no acompanhamento dos estudantes seus maiores atributos de valor.

A gestão desta escola é diferenciada, pois diferenciada é esta escola. A EPA é a única escola pública da qual se tem conhecimento que trabalha nesta perspectiva: acolher adolescentes e jovens diretos da rua, sem certidão de nascimento e/ ou comprovante de residência; documentação é providenciada posteriormente pelo serviço chamado, Serviço de Acolhimento Integração e Acompanhamento- SAIA- em parceria com o Lar Dom Bosco e demais serviços do Inter-Rua. O estudante a qualquer tempo, por demanda espontânea, ou encaminhado pela rede de atendimento, será acolhido na EPA, terá uma escuta qualificada realizada pelo SAIA e conforme a avaliação passará a frequentar a escola. Às vezes, o mais adequado, para adolescentes recém saídos de casa, é trabalhar o seu retorno, e não ser introduzido na rotina da escola, isto também é articulado, com Rede de Proteção.

As matrículas são diárias e abertas, não necessitando de adulto responsável para realizá-la. Chegam muitas vezes doentes, necessitando de uma atenção muito maior que somente a “intervenção pedagógica, no seu sentido mais restrito” . Há necessidade de uma ida imediata ao pronto atendimento. Começa aqui uma cruzada, a escola não tem monitoria e alguns

⁴ **Monitoramento-** Ferramenta utilizada para monitorar a circulação de crianças, adolescentes e jovens atendidos pelos diversos programas que integram o fórum Inter-Rua, qualificando assim a abordagem e intervenção dos mesmos. Todos os serviços atualizam listagens, incluindo novos atendimentos. Em reunião, “passam nome a nome, confirmando o plano de ação pensado para cada sujeito que esta na “rede”; **Estudo de Caso-** Destaque no monitoramento, é avaliado quando sujeito não esta conseguindo cumprir seu plano de ação É a discussão do caso em particular. Em outro espaço de reunião, é chama o maior número de envolvidos: Conselho Tutelar, Programas da Região de origem do caso , ou mesmo cidade de origem”.

serviços de saúde só atendem acompanhados de adultos, é necessário transporte. Toda uma estrutura e organização diferente da organização e estrutura escolar: marcação de consultas, acompanhamento às consultas, medicar posteriormente, articular abrigo para ficar a noite.

Os casos novos, como já mencionado acima, quando chegados por demanda espontânea, têm como metodologia a identificação da “sua origem” através de telefonemas aos conselhos tutelares e/ou instituições que o sujeito refere história pregressa. Os retornos (aqueles que regressam à escola após um tempo fora) nas condições que chegarem, serão acolhidos. A maioria dos atendimentos é oriunda da rede Inter-Rua, tendo como fluxo de ingresso o Acolhimento Inicial, projeto construído pelo Fórum Inter-Rua, para criar uma porta de entrada para todos os serviços da rede rua, na perspectiva de que os sujeitos atendidos não tenham que reeditar em cada serviço as violências sofridas, tendo que falar para muitas pessoas a mesma história. Posterior a este primeiro contato, cada atendimento, vai evoluindo e agregando informações nos dossiês.

Já nos seus primeiros anos de funcionamento surge um primeiro paradoxo para gestão responder, seu regimento interno prevê apenas os anos iniciais do ensino fundamental. Ocorre que, a população em situação de desabrigo nas ruas vem apresentando um nível de escolaridade cada vez maior que à “competência” desta Escola, fazendo com que a mesma tenha que abrir “projetos especiais”, o que começa a alargar e complexizar, mais ainda seu fazer já tão complexo, visto ser uma escola que acolhe estes jovens diretos da rua, o que significa estar sem documentação, muitas vezes sob uso de substância psicoativas, higiene precária e outras vezes com doenças latentes, e outra vezes , ativas: tuberculose , hepatite e outras.

Pelas condições de vida a que são submetidos nas ruas, principalmente os maiores de dezoito anos, que já não mais estão sob a égide do Estatuto da Criança e do Adolescente⁵, e portanto não estão mais em locais protegidos,

⁵ O “Cadastro de crianças, adolescentes e Cadastro e estudo quanti-qualitativo da população adulta em situação de rua de Porto Alegre”, lançado em maio de 2008, pela UFRGS e FASC, refere que há 236 jovens de 18 a 24 anos em situação de rua.

alguns com o vírus HIV, as doenças oportunistas são freqüentes e, na escola, convive-se diariamente com elas.

Estes sujeitos, com escolaridade superior à oferecida pela escola, passam a freqüentar a EPA como alunos especiais, enquanto o SAIA -Serviço de Integração e Acompanhamento, providencia vaga em outra escola que tenha o nível de escolaridade necessário para atender a demanda do adolescente/ jovem. É uma situação muito peculiar, pois enquanto ele permanece no aguardo, às vezes leva muito tempo uma vaga em outra escola, este aluno não consta como aluno EPA. Formalmente ele(a) é invisível para a instituição. Ele não vota nas eleições para diretor da escola, não vota no conselho escolar, não joga nos jogos estudantis. Nas eleições, por exemplo, sempre existe a listagem paralela, pode votar, mas para efeitos legais estes votos não são computados. Outros estudantes, permanecem, um ou dois dias, não dando tempo suficiente de fazer a busca de seus documentos para matriculá-lo na escola, quando o nível de escolaridade, assim o permite. Existe bastante rotatividade de jovens e muita energia é despendida em cada atendimento. São muitas articulações: internas na escola, em outras instituições, em redes de atendimento, inclusive de outras cidades. E a gestão dando suporte, fazendo a linha de frente ou mesmo acompanhando alguns casos quando é necessário.

A partir de 2004, inicia-se, o acolhimento de jovens com escolarização acima da que oferecido legalmente, enquanto articulasse vaga em outra escola para que os mesmos não fiquem desatendidos pela educação. Construiu-se como alternativa, uma classe que passou a chamar-se de “classe de egressos”. Estes estudantes, formalmente, para no nível de registro na secretaria, não eram alunos da escola. Imediatamente, a nível gerencial iniciaram-se discussões na instituição mantenedora da escola/ SMED, que culminaram, com o entendimento daqueles gestores sobre as especificidades expostas, disponibilizando a partir daí para a escola recursos humanos e financeiros na medida do solicitado.

Entretanto a questão das “listas paralelas” não teve ainda solução. Para responder definitivamente a esta problemática tem-se planejado ampliar, até 2010, a escola para o ensino fundamental completo.

Em 2008, gerencialmente, analisando cenário e ouvindo-se público interno, inicia-se a ampliação do ensino fundamental, com a primeira etapa, a T4, o que equivaleria a 5ª série na educação seriada. A meta é, até 2010, concluir a ampliação com toda a estrutura, física e de pessoal necessárias.

Outro desafio que se coloca para a gestão, é o funcionamento da escola por doze meses ao ano, dez horas ao dia; com exceção dos sábados e domingos.

A escola fornece: Educação Formal: anos iniciais do ensino fundamental e Oficinas de Trabalho Educativo com possibilidade se tornarem artesãos (papel artesanal e cerâmica) com carteira confeccionada pela Casa do Artesão de Porto Alegre, processo no qual acompanhamos os estudantes; espaço de escuta qualificado e acompanhamento (SAIA- Serviço de Acolhimento, Integração e Acompanhamento); espaço de descanso ao meio-dia (Projeto Meio-Dia); espaço de cuidado pessoal: banho, “espaço” para confecção de documentação, marcação de consultas médicas e odontológicas, visitas domiciliares, acompanhamento a situações com a justiça, entre outros, que se fazem necessários para esta parcela da população consiga ter “condições de relaxar e aprender”.

Esta realidade é o ponto de partida para o planejamento de todas as intervenções. Este eterno “pé na rua”, ao mesmo tempo em que é fundamental para qualificar esta leitura da realidade, também expõe a instituição a um eterno lugar de instabilidade. Um dia quase nunca acontece da forma como foi planejado, o inusitado está sempre presente, para tanto, já se tem planejamentos alternativos. Em consequência disto, as combinações tornam-se muito vulneráveis e correse o risco de cair num ativismo, para tanto o *planejamento e a comunicação são ferramentas de fundamental importância para a gestão desta escola.*

Para atender a sua missão institucional, a escola tem que necessariamente estar aberta a receber esta dinâmica imediatista, que tenta subverter toda e qualquer regra pré-estabelecida. Ao reconhecer as especificidades da cultura da rua, do modo vida de seus estudantes, estará dialogando com o seu objetivo fim.

Entende-se que cultura da rua é:

"encontrar-se em um tempo suspenso, em espaço de exílio e em um processo identitário aguardando um sentido, é viver permanentemente *de passagem*" (LEMOS, 2002, p. 282).

"Cultura da rua não é compreendida aqui como isolada do contexto psicossociocultural mais amplo. Apesar de ter seus contornos específicos, a cultura da rua esta transversalizada outras redes e formas de interação social". (IBIDEM)

Sabe a Gestão que para este público, rotinas estáveis, ambientes continentais, regras construídas e contratadas por todos, são quesitos vitais para viabilizar ambientes favoráveis as aprendizagens. Entretanto, com o ingresso diário de novos estudantes - Escola Aberta - a "desordem" está sempre à beira da instalação. É fundamental o monitoramento constante e intensivo para que a exceção não se constitua como regra. Para tanto se constituiu um fluxo muito bem construído de comunicação e de procedimentos que deve ser seguido sob pena de vermos nossos encaminhamentos se "desintegrarem".

Movimento muito interessante, mas que exige um "sistema de monitoramento" bastante estruturado, o qual está sempre sendo construído. Qualquer quebra de regra retorna tudo para o ponto inicial. Convencimento, negociações, novos contratos. O interessante no serviço são os profissionais antigos que incorporam a noção de valor, e, conseguem fazer suas decisões baseadas nisso.

A maioria do seu grupo de professores, bem como seus funcionários, desde o guarda municipal, permanece ao longo dos anos dando a sua contribuição, o que gera a continuidade nos trabalhos e a conseqüente lógica entre o discurso e a prática. Geralmente a "vida útil funcional" das pessoas em serviços cuja realidade é tão dura, é pequena, gerando uma descontinuidade que impõe alguns impactos sérios no trabalho e um eterno recomeço, o que no serviço público é um problema.

É sabido, que com esta população tão vitimizada e tão cheia de perdas, a formação de vínculos é uma conquista, nem sempre rápida e/ ou fácil. Tempo, tem aqui outra dimensão. Este indicador de permanência do quadro é um indício de trabalho de qualidade, que incide diretamente atendimento direto, qualificando os atendimentos.

Nos casos de agressão a pessoas e danos ao patrimônio - que tem sido bem mais constantes pós entrada do crack da vida dos jovens - a gestão orienta o trabalho na ótica da responsabilização e reparação do dano. Como dito anteriormente, os estudantes são acolhidos em situações bem vulneráveis, para que a partir daí, junto com os Educadores, formalizem seus contratos pedagógicos, onde todas estas situações possam ser analisadas e respondidas na medida do possível e do necessário. Comumente, necessidade e possibilidade não coexistem em tempo e espaço.

Entende a gestão, que o trabalho da escola é pontuar, registrando, dando ciência ao estudante do conhecimento, das questões físicas e emocionais que perpassam este ou aquele uso, abuso ou ato. São tentativas de conquista dos sujeitos para que possam vislumbrar novas possibilidades para suas vidas. O sujeito, nesta escola, é recebido pela sua essência, não por seus atos.

A gestão tem por convicção, que, com o envolvimento do grupo de servidores, se efetive a apropriação dos espaços de decisão. Semanalmente, o grupo de servidores se reúne para formação, estudo de casos (*cases*), planejamento.

Em consequência de todo o quadro exposto acima, a gestão desta escola é ímpar, tanto do ponto de vista das articulações externas, como internas, os servidores escola suportam uma carga emocional e, muitas vezes, física bastante grande. Sofrem junto com os sujeitos de sua intervenção, sofrem por e com eles todas as suas faltas. Além do que, são muitas vezes os depositários de toda a sua revolta e agressividade.

Na gestão de Pessoas são pensadas estratégias com vistas ao Cuidado com o Cuidador.

Muitas vezes, a intensidade das situações são tão impactantes que paralisam os educadores, deixando-os vulneráveis sobre a melhor decisão a tomar, por isso justifica-se mais ainda a gestão partilhada e planejamento coletivo.

Fato já explicitado é a rapidez em que tem que se tomar decisões, a “rua” é muito dinâmica. Deve se ter respostas rápidas, com análises bem feitas, prevalecendo o bom senso, a missão e plano individual do estudante. Aí esta grande o valor e o SAIA⁶, que é o serviço “porta de entrada” da escola, que reúne o conhecimento das histórias de vida e dos encaminhamentos discutidos em rede de atendimento, e que dá suporte para as decisões coletivas de gestão.

Para que as decisões possam ser fundamentadas e tomadas com segurança, são fundamentais que todos tenham clareza na intencionalidade de suas ações. Para tanto, outro fundamento da gestão desta escola é o **planejamento coletivo**, na linha do Planejamento Estratégico⁷.

Assim, mesmo que atropelados pela imperiosa necessidade de cada um, e de todos ao mesmo tempo, os profissionais conseguem manter-se

⁶ SERVIÇO DE ACOLHIMENTO INTEGRAÇÃO E ACOMPANHAMENTO
(SAIA)

A implantação do Serviço de Acolhimento Integração e Acompanhamento no ano de 2000 trouxe novos caminhos, possibilidades e desafios para o acolhimento, tendo como compromisso: acolher, acompanhar e investigar a realidade dos jovens através da construção de ações pedagógicas, envolvendo as dimensões sócio-cognitiva e sócio-afetiva.

“Acolher e permitir a inclusão não é só uma questão metodológica, é uma dinâmica a permear todos os tempos e espaços escolares, tendo como protagonistas educadores comprometidos e envolvidos com uma prática educativa dialógica. Essa postura dialógica apontará caminhos, visando à construção dos vínculos, afetos e respeito mútuos essenciais para a construção da autonomia e de outras aprendizagens”.

Tem como objetivo qualificar o acolhimento e acompanhamento de novos estudantes, bem como acolher aqueles que se encontram afastados da escola. Este acolhimento é feito a qualquer momento, pois as matrículas são diárias.

Atualmente o ingresso dos estudantes da EPA, se dá através de encaminhamentos de serviços que compõem a Rede de Proteção e demandas espontâneas.

O Acolhimento inicial integrado acontece em parceria com outras instituições que compõem a rede de proteção, é o momento em que se investiga a história de vida dos estudantes, sendo responsabilidade específica do SAIA investigar a história escolar e o processo cognitivo inicial. Já o acolhimento diferenciado constitui-se como um espaço de conversa e escuta individual, aos estudantes que se encontram afastados da escola, em especial nos casos de retornos, recaídas e atrasos. Este acolhimento é realizado com o estudante / SAIA / Professores Especializadas.

⁷ O Planejamento Estratégico e a Administração Estratégica, segundo Giovannella (1989), foram desenvolvidos “*para as grandes empresas desde o final dos anos 60, diferem do planejamento normativo tradicional. Admitem a turbulência do ambiente externo e tratam de como as empresas devem orientar-se no processo de adaptação ao ambiente.*”

focados na intencionalidade. As avaliações sistemáticas contribuem para as análises de cenários e conseqüentes reorientações na tomada de decisões.

A organização desta intervenção se convencionou chamar de “Modo de Gestão”, maneira como se organiza a gestão para dar suporte a todo o trabalho escolar, que passa pela eleição de diretor e vice-diretor, eleição de Conselho Escolar, com representantes dos segmentos: professores, funcionários e estudantes. Como já mencionado, é o único conselho escolar que não tem o segmento pais e, portanto, elege dois estudantes.

A participação do gestor e/ ou delegado da escola em diversos fóruns da cidade, torna-se imprescindível para socializar a trajetória e seus respectivos acúmulos teóricos, bem como para registrar lacunas existentes, entendimentos equivocados e toda e qualquer forma de violação de direitos

Torna-se visível ao se olhar com lupa que, ao abrir demais a zona de intervenção, muito pela necessidade em responder às lacunas deixadas por outras políticas, à escola pode pulverizar muito sua “energia”, correndo o risco de perder o foco e incorrer num ativismo. Observa-se que isto só não ocorre, pois existe um **planejamento consistente e seu monitoramento constante**.

A gestão da EPA nestes últimos anos, tem conseguido mostrar-se como diferenciada, tendo tido o reconhecimento institucional através da ampliação no recebimento de recursos financeiros, até mesmo cardápio diferenciado na merenda escolar, e na discussão quadro de pessoal. Mas, avalia que muito ainda tem que ser trilhado, no que tange a rede externa: para acolher demandas dos nossos estudantes e fazer uma efetiva rede de atendimento; e, rede interna: discutir questões específicas deste serviço, tais como assessorias, jornada de trabalho, saúde do trabalhador, entre tantas .

Reafirma-se, pois, que o grande desafio no gerenciamento desta escola se coloca no seu nível de complexidade. Sua gama de ações abre uma grande margem de incertezas e a busca incessante de estratégias que minimizem riscos. Ultimamente alie-se a todos esses problemas, as questões administrativas do ordenador de despesas assumir também o papel de substituto tributário, o que não é prerrogativa só desta escola, mas que dificulta ainda mais o seu tão complexo trabalho.

1.3. Justificativa

1.3.1. A Importância do tema de pesquisa para a PMPA

A Escola Municipal de Ensino Fundamental Porto Alegre/ EPA, é a única Escola da Prefeitura de Porto Alegre “porta de entrada da rua”, ou seja, trabalha na sua totalidade com sujeitos que fazem das ruas centrais da cidade, seu espaço de subsistência, moradia, lazer. Não é por acaso que seu endereço é central, abaixo do Aeromóvel, perto do Gasômetro, na Washington Luis, 203. As demais escolas do Município estão situadas nas periferias da cidade, com exceção desta e do CMET/ Centro Municipal de Educação dos Trabalhadores, que também tem suas especificidades : entre eles, Trabalhadores e Pessoas Com Deficiências.

Desde sua criação, 1995, como resposta do Poder Público ao enfrentamento a drogadição e a situação de rua, a EPA, apelido carinhoso da escola, tem tido papel de protagonista no fomento de Políticas Públicas para esta parcela da população tão alijada de seus direitos.

Não foram poucas vezes em que as gestões da EPA, todas eleitas, exceto a primeira por indicação, tiveram papel fundamental na cidade dando visibilidade a situações até então invisíveis para o governo e sociedade civil.

Este trabalho é uma tentativa de dar visibilidade a esta problemática, demonstrando a complexidade que é a gestão desta escola, e, a partir daqui propor algumas estratégias de gestão.

Tendo isto posto, digo que a gestão da EPA é especial, porque a EPA é especial, é uma gestão do risco eminente. Para tanto, tem sempre planos alternativos, e seu monitoramento é constante.

Entende-se ser de grande relevância a sistematização neste trabalho, pelo fato de ser a única escola pública da qual tem-se conhecimento do trabalho nesta perspectiva, com este público na sua totalidade. Existindo ainda, uma ausência total de referencial teórico que fale especificamente sobre a gestão de uma escola aberta nesta perspectiva. A escola tem muito material

produzido coletivamente, nos seus treze anos de existência: Proposta Político-Pedagógico, Regimento escolar, e tantos outros que deverão ser apresentados no corpo deste trabalho com as devidas citações. Mas ainda não sistematizou sua prática num só documento, que possa servir de referencial de atendimento deste serviço especializado.

Acredita-se, ainda, que a esta prática de gestão pode de alguma forma ser partilhada com a gestão das demais escolas, e assim lhes servir de referencial à superação de dificuldades do cotidiano, evitando em alguma medida, que alguns estudantes daquelas escolas venham para as ruas, pois, os princípios de transparência, ética, participação, acolhimento e acompanhamento, entre outros, propostos por esta gestão, são perfeitamente aplicáveis em qualquer instituição escolar.

Este trabalho justifica-se, por tudo o acima exposto. Alia-se a todos os argumentos colocados anteriormente, o fato de ser uma escola de um enorme impacto social, visibilidade internacional, visitada por diversas instituições, nacionais e internacionais. Por ter um projeto político-pedagógico, do qual a gestão faz parte, pioneiro e consistente, deve estar socializando com a rede a qual pertence, e finalmente, e não menos importante, deve servir para refletir a sua prática, e dela tirar elementos para agir no contexto, qualificando assim a gestão escolar desta unidade.

A partir da definição do problema de pesquisa:

Que Gestão é necessária para dar sustentabilidade a um projeto de Escola Especializada para adolescentes e jovens em desamparo nas ruas, que tem no acolhimento e no acompanhamento seus valores maiores?

Foram formulados alguns objetivos na tentativa de ajudar a responder a esta questão.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo geral

- Sistematizar em documento o conhecimento e a complexidade do cotidiano da EMEF Porto Alegre /EPA, contribuindo com sugestões para o aprimoramento do seu Modo de Gestão e Atenção, bem como dando visibilidade a esta instituição como Escola Especializada..

1.4.2. Objetivos específicos:

--Pesquisar os atributos de valor que o público interno e externo entende como essenciais na EMEF Porto Alegre /EPA, confirmando Acolhimento e Acompanhamento como valores essenciais;

-Fazer junto ao público interno os trade-off necessários para focar trabalho segundo atributos de valor eleitos;

- Levantar quais as ferramentas de gestão são imprescindíveis para uma escola especializada;

- Propor estratégias que qualifiquem a gestão de uma escola especializada no atendimento de adolescentes e jovens com trajetória de vida nas ruas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Gestão de uma escola transversalizada pela cultura da rua

Para o Dicionário Houaiss, gestão, substantivo feminino, significa o ato ou o efeito de gerir; administração, gerência; ou ainda, mandato político. Ainda segundo Houaiss eletrônico, a palavra gestão, tem sua etimologia no latim *gestio*, ónis, ação de administrar, de dirigir, gerência, gestão. Na gramática, os puristas, sugeriram em seu lugar administração e gerência de negócios.

Para o Professor Paulo Nunes, estudioso Lusitano, o conceito de gestão e gestor se assim se apresenta:

Embora não seja possível encontrar uma definição universalmente aceite para o conceito de gestão e, por outro lado, apesar deste ter evoluído muito ao longo do último século, existe algum consenso relativamente a que este deva incluir obrigatoriamente um conjunto de tarefas que procuram garantir a afectação eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização, a fim de serem atingidos os objectivos pré-determinados.

Por outras palavras, cabe à gestão a optimização do funcionamento das organizações através da tomada de decisões racionais e fundamentadas na recolha e tratamento de dados e informação relevante e, por essa via, contribuir para o seu desenvolvimento e para a satisfação dos interesses de todos os seus colaboradores e proprietários e para a satisfação de necessidades da sociedade em geral ou de um grupo em particular.

Sendo o gestor alguém pertencente à organização e a quem compete à execução das tarefas confiadas à gestão, torna-se agora mais fácil encontrar um conceito que o identifique.

Segundo o conceito clássico, desenvolvido por Henri Fayol, o gestor é definido pelas suas funções no interior da organização: é a pessoa a quem compete a interpretação dos objectivos propostos pela organização e actuar, através do planeamento, da organização, da liderança ou direcção e do controle, afim de atingir os referidos objectivos. Daqui se conclui que o gestor é alguém que desenvolve os planos estratégicos e operacionais que julga mais eficazes para atingir os objectivos propostos, concebe as estruturas e estabelece as regras, políticas e procedimentos mais adequados aos planos desenvolvidos e, por fim, implementa e coordena a execução dos planos através de um determinado tipo de comando (ou liderança) e de controlo.

internet

No Caso em foco, existe uma inexistência de referencial teórico que fale especificamente sobre a gestão de uma escola aberta, para este público, tem-se aqui a intenção de começar este diálogo.

Gestão Escolar neste estudo, refere-se a um processo de enorme relevância dentro do processo educacional, é um ato eminentemente pedagógico e tem hoje dentro de um novo paradigma, que entende a “gestão” como um sistema e o(s) “gestor(es)” como o(s) seu coordenador(es) e articulador(es), um lugar fundamental, estruturante e organizativo na escola. Nesta visão, o diretor se apresenta, quase como um maestro de uma sinfônica.

Entendemos, assim gestão escolar, conforme muito bem coloca a Professora Heloísa Luck:

“...a Gestão Escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, observa-se à escola e os problemas educacionais globalmente, e se busca abranger, pela visão estratégica e de conjunto, bem como pelas ações interligadas em rede, os problemas que, de fato, funcionam de modo independente (Heloisa Luck, INEP, Em aberto 72)”.

Ainda segundo ela:

“...Cabe ressaltar que gestão escolar é uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo...” (ibidem)

O processo de gestão, deve dar sustentabilidade a um projeto de aprendizagens, e estar a serviço da comunidade escolar da qual foi eleito. Passa-se de um modelo autoritário e centralizador, onde o diretor tem plenos poderes, para um modelo partilhado de soluções e deliberações, e as decisões são construídas com a participação de um número bem mais significativo de elementos. A gestão democrática do ensino tem sua base legal na Constituição Brasileira de 1988, Artigo 206 Inciso VI, e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, de 1996, que refere atenção especial à gestão escolar. Expressa o artigo 12 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação/ LDB (Lei nº 9.394/96), uma série de incumbências e tarefas a gestão escolar, tais como a autonomia administrativa financeira e instituindo a esta a responsabilidade pela garantia e sucesso das aprendizagens no espaço escolar.

Em Porto Alegre, segundo Margane Folchini:

A partir dos decretos nº 11.600/96 11.952/98, que dispõem sobre o repasse de recursos financeiros aos Conselhos Escolares, regulamentou-se a descentralização financeira dos recursos públicos da Educação, assegurando de fato e de direito, os mecanismos necessários para a efetiva e democrática participação.

Implantou-se assim, o repasse trimestral de recursos financeiros como elemento de aprimoramento na busca da democratização da gestão, aliado a este procedimento, a SMED implementa, em 1998, o processo de planejamento e orçamento participativo na rede municipal de ensino.
(extraído de texto)

A legislação garantiu também, eleições diretas para os gestores, a partir de 1995, com a participação de toda a comunidade escolar. No caso em estudo, trabalhadores da escola: docentes e não-docentes e os estudantes

partilham o voto, o segmento pais é inexistente. Com as eleições diretas para diretores, posteriormente a eleição para os Conselhos Escolares, houve a concretização da democratização da gestão escolar. As mudanças se deram em todos os níveis, e sem dúvida alguma, reflete nas construções pedagógicas, fazendo com que a comunidade escolar sinta-se com o pertencimento da sua escola, tendo uma relação muito mais “amorosa” e cuidadosa com a “instituição”.

...o espaço pedagógico é um texto para ser constantemente lido, interpretado, escrito e reescrito”.
(FREIRE, Paulo. Pedagogia da Autonomia, p, 109)

A gestão e o coletivo de servidores, entendem a Escola Porto Alegre como uma escola Freiriana⁸, que sabe que não é só dentro de uma sala de aula que se constrói conhecimentos, mas sim em todos os espaços escolares através de uma relação dialógica. E o processo de gestão, constitui-se um meio fundamental para isto, de, ao ver à escola no seu todo, pensar junto com a equipe gestora, conselho escolar e coletivo escolar, estratégias de gestão para que todos os que as aprendizagens possam acontecer.

Conforme regimento escolar assim se configura a gestão na escola Porto Alegre:

MODO DE GESTÃO

“A Escola se organiza para a gestão a partir das seguintes estruturas”:

- *DIREÇÃO;*
- *CONSELHO ESCOLAR com representação paritária: Direção (membro nato) – Segmentos: Professores, Funcionários e Estudantes (pela característica do público não tem representantes de pais, ficando assim com representação dupla, garantindo a paridade entre os segmentos);*
- *SOP – SERVIÇO DE ORIENTAÇÃO PEDAGÓGICO: composto por COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA e COORDENAÇÃO CULTURAL;*
- *COORDENAÇÃO DE APOIO ADMINISTRATIVO.*

⁸ Na utopia freiriana, uma educação libertadora é uma educação crítica, problematizadora, que estimula a esperança em correspondência à natureza histórica da humanidade. Ela permite que o sujeito quebre a corrente da alienação e supere a sua condição de realidade objetivada da subjetividade do outro, excitando a mobilidade rebelde do nascimento do sujeito
://www.paulofreire.ufpb.br/paulofreire/Files/textos_didaticos/Acao_Consciente_no_Pensamento_Freirean o.pdf-acesso em 20/05/2008 às 11h

Utiliza para organização e monitoramento de seu trabalho os seguintes instrumentos:

- *PLANO DE GESTÃO (3 ANOS) – elaborado coletivamente prevendo metas a partir do PPP para determinado período da gestão;*
- *PLANO ANUAL (1 ANO) – É a projeção das metas estabelecidas no plano de gestão para cada ano de administração da equipe gestora;*
- *P.A.R – PLANEJAMENTO FINANCEIRO (REPASSE TRIMESTRAL, OP ESCOLAR E FNDE – DINHEIRO NA ESCOLA) – É o instrumento que registra a previsão de recursos financeiros que viabilizam a operacionalização das ações planejadas no plano anual, com periodicidade na elaboração da prestação de contas nos termos da legislação vigente;*

Tem como instâncias e espaços de formação, disciplinados no calendário escolar:

- *Reuniões Do Conselho Escolar*
- *Reuniões Setoriais e dos Segmentos*
- *Reuniões de Planejamento e Formação*
- *Assembléias dos Estudantes – Grupos / Gerai*
- *COMISSÕES ESPECIAIS: definidas em cada Seminário Inicial, a partir das demandas apontadas no Plano Anual.*
(PPP/ Construção Coletiva / EPA)

Para que aprendizagens aconteçam, é necessário, principalmente para este público, que no ambiente escolar haja, tranquilidade, segurança e prazer de aprender, garantindo que assim os direitos fundamentais e o exercício da plena cidadania estejam ali respeitados.

“A tradição pedagógica insiste ainda hoje em limitar o pedagógico à sala de aula, à relação professor-aluno, educador-educando, ao diálogo singular ou plural entre duas ou várias pessoas. Não seria esta uma forma de cercear, de limitar a ação pedagógica? Não estaria a burguesia tentando reduzir certas manifestações do pensamento das classes emergentes e oprimidas da sociedade a certos momentos, exercendo sobre a escola um controle não apenas ideológico, mas também espacial? Abrir os muros da escola para que ela possa invadir à rua, invadir a cidade, a vida, parece ser ação classificada de não-pedagógica pela pedagogia tradicional.”(GADOTTI, prefácio Educação e Mudança)

Entende-se que é tarefa da gestão, organizar o espaço escolar dando condições de pleno funcionamento, tanto nas questões materiais, como nas questões das relações interpessoais. Pois se acredita como Madalena Freire que :..”Escola bonita também Educa.”

O diretor acumula, com a função Pedagógica também a função de financeira de ordenador de Despesas e Administrativa. A gestão administrativo-financeira é entendida como a serviço do projeto pedagógico. O Conselho Escolar tem CNPJ próprio e o Diretor e o Presidente do Conselho Escolar são os dois ordenadores de despesas da escola e substituto tributário, assinam cheques e toda a documentação fiscal da escola.

Identifica-se na construção de indicadores uma das possibilidades de monitoramento da intervenção, auxiliando, assim, que a mesma não seja tragada pela sistemática da rua, pela emergência das questões que se impõem, quase sempre atropelando as rotinas.

Estes indicadores dizem respeito ao impacto do seu trabalho na qualidade de vida dos estudantes a partir da sua intervenção.

Como já foi dito, no processo decisório há o envolvimento do coletivo de educadores. A Escola Porto Alegre tem, na sua Proposta Político Pedagógico, traz a imprescindibilidade do planejamento coletivo e sua sistemática avaliação.

Sobre a democratização do processo de gestão escolar a professora Maria Beatriz Luce nos fala:

“...a gestão democrática da escola pública é um processo que começou a tomar a forma institucional-legal a partir da década de 1980, quando a sociedade civil organizada lutava pela (re) democratização do país. A questão da escola pública é retomada, nesse período, sob outros matizes: não se aceitava mais a perspectiva de que democratizar era apenas garantir acesso; reivindicava-se, além disso, a democratização das práticas pedagógicas, administrativas e de gestão financeira nas escolas, com a garantia de permanência do ensino na escola pública. Um resultado deste movimento foi à aprovação do princípio de” gestão democrática do ensino público , incluído no artigo 206 da Constituição Federal de 1988 “. (LUCE,org.2006 P.43)”.

Como a escola em estudo, trabalha com um público na sua totalidade a margem da exclusão social, buscamos também na concepção do SUAS- Sistema Único da Assistência Social- um referencial, para definição do público atendido pela instituição escolar e o seu diferencial das demais Escolas da Rede Municipal, visto termos todos os nossos estudantes dentro das categorias preconizadas pelo SUAS como Proteção Especial.

Proteção Social Especial-

A proteção social especial é a modalidade de atendimento assistencial destinada a famílias e indivíduos que se encontram em situação de risco pessoal e social, por ocorrência de abandono, maus tratos físicos e, ou, psíquicos, abuso sexual, uso de substâncias psicoativas, cumprimento de medidas sócio-educativas, situação de rua, situação de trabalho infantil, entre outras.

São serviços que requerem acompanhamento individual, e maior flexibilidade nas soluções protetivas. Da mesma forma, comportam encaminhamentos monitorados, apoios e processos que assegurem qualidade na atenção protetiva e efetividade na reinserção almejada. Os serviços de proteção especial têm estreita interface com o sistema de garantia de direito exigindo, muitas vezes, **uma gestão mais complexa e compartilhada com o Poder Judiciário, Ministério Público e outros órgãos e ações do Executivo.** Esse serviço envolve a proteção social especial de média complexidade e proteção social especial de alta complexidade. (Desenvolvimento Social /Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome)

Entretanto, não podemos deixar de considerar que esta instituição escola, mesmo com características especiais esta envolta em um contexto mais amplo, como diz Ligia Costa Leite:

“...a instituição-escola, por ser parte inseparável do todo social, apresenta internamente as mesmas relações de mudança e de reprodução que o caracteriza. Por isso, atuar dentro da escola é também atuar na sociedade da qual ela não pode ser desvinculada.” (LEITE, 1991)

Ainda segundo esta autora:

Ao mesmo tempo em que ela serve aos interesses de quem domina e para quem é realmente eficaz, *ela pode gerar um espaço de luta e libertação.*”(LEITE,1991)”.

...a escola é o resumo microscópico de todo o confronto social, e exatamente por isso ela é passível de transformação e reinvenção. Assim sendo, a afirmação apocalíptica , de que nada pode ser feito para mudar esta realidade sem que haja uma mudança radical *da e na* sociedade, torna-se sem sentido. A instituição escola não pode ser considerada apenas “o mais eficaz instrumento de controle e reprodução do poder.” (ibidem)

Cabe salientar, que mesmo sendo Porto Alegre uma das capitais brasileiras que apresenta melhores índices de qualidade de vida, com IDHM, alto no ranking das melhores capitais do país, tendo merecido os títulos (entre tantos outros), de:

“... Metrópole nº1 em qualidade de vida do Brasil (Organização das Nações Unidas/ONU 1996, 1998, 2002)”;

“...Melhor Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) entre as metrópoles nacionais, segundo dados da ONU e do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada/IPEA, 2001”;

“...Orçamento Participativo, um dos 40 melhores modelos de Gestão Pública Democrática/ Programa Habitat da ONU.”

“...Prêmio Prefeito Criança 1999, 2000, 2001/ABRINQ”.

<http://www.zerozero.pt/local.php?id=87> acesso às 9h18 min do dia 17 /05/ 2008

tem também enormes desigualdades sociais, conforme será apresentado, na pesquisa abaixo que levanta os índices de Pobreza Multidimensional de Porto Alegre, índices estes que demonstram as grandes diferenças sociais em nossa cidade **A região centro é apresentada como a campeã no indicador pobreza extrema:**

“...O Índice de Pobreza calculado para Porto Alegre possui diversas características importantes que o diferenciam dos indicadores freqüentemente utilizados no Brasil. A mais notável é a sua multidimensionalidade. Esse indicador reconhece que a condição de pobreza dos indivíduos não pode ser precisamente auferida unicamente com base no indicador renda. A justificativa para isso, baseada na Abordagem das Capacitações, desenvolvida pelo prêmio Nobel de Economia Professor Amartya Sen, é que recursos são indicadores imperfeitos de bem-estar. Por esta razão, é importantes mapear o bem-estar dos indivíduos, e a pobreza, vista como privação deste, no espaço dos ‘fins’ do desenvolvimento. Além disso, esse índice é caracterizado pela sua espacialidade, feita inicialmente com o propósito ilustrativo de mostrar como o índice pode ser calculado em diferentes áreas da cidade. Em outras palavras, o índice é apresentado segundo regiões do OP, pois acredita-se que existam fatores geográficos que possam ser usados para melhor identificar e focalizar a ação de políticas em áreas específicas. Por último, cabe estabelecer que o índice procurou estabelecer espaços avaliativos que possuíssem características de capacitações. A objetividade na montagem dos indicadores foi uma dessas características bem como a preocupação com diferentes aspectos importantes da vida dos indivíduos “

Pobreza: da insuficiência de renda à privação de capacitações

Uma aplicação para a cidade de Porto Alegre através de um indicador multidimensional-UFRGS-Flávio Comim e outros

De acordo com pesquisa realizada pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre, através do seu Observatório da Cidade em cooperação com a Rede URB-AL, programa de cooperação descentralizada da Comissão Européia que objetiva a aproximação de cidades, entidades e coletividades locais da América Latina e União Européia, através da troca de experiências de políticas urbanas, trabalhou-se com Indicadores de Pobreza Multidimensional e Pobreza extrema para Porto Alegre, indicadores estes, que não tomam por base apenas o indicador renda, mas sim engloba uma série de indicadores de privações que compõe estes indicadores e dá maior abrangência às análises. Os resultados foram preliminarmente apresentados em seminário Local em 2007.

Segundo os “Indicadores de Pobreza Multidimensional” e “Pobreza Extrema” para Porto Alegre, como já relatado acima, trabalho realizado entre diversas parcerias institucionais, entre elas Universidades, com REDE URB-AL 10, em apresentação dos Indicadores de Pobreza Extrema, será apresentado neste trabalho alguns dados, relevantes, visto este ser um estudo de caso de

uma instituição social, incluída num espaço mais amplo, o Município de Porto Alegre. Será mostrado o desempenho relativo às regiões de Porto Alegre, dando destaque à região Centro, região esta na qual a Escola Porto Alegre está situada, e, a qual os seus Estudantes habitam.

Diz a pesquisa:

...”No decorrer do relatório, fica evidenciado que existem heterogeneidades dentro da cidade, no que diz respeito ao fenômeno da pobreza e da extrema pobreza. Neste sentido, tem-se a seguir uma tabela que resume as informações mais importantes relativas ao Indicador de Pobreza Extrema (IPE). Percebe-se que 10 regiões encontram-se em situação relativamente melhor do que a cidade como um todo. Tal fato sugere que as”.

regiões com desempenho pior do que as médias, acumulam um percentual elevado da amostra. **A região Centro foi a que obteve pior desempenho, classificada como número 1 no ranking da pobreza extrema.** As regiões Cristal, Restinga e Nordeste também apresentaram IPE superior às demais localidades”.

No outro extremo, temos as regiões com desempenho relativo satisfatório, como por exemplo a Glória, que tem “apenas” 25% de seus entrevistados em situação de miserabilidade. As regiões Lomba do Pinheiro e Centro-Sul também se destacaram relativamente nesse sentido.

Na região centro a proporção de entrevistados em situação de pobreza extrema é de 49,1%, valor superior ao encontrado para a cidade de Porto Alegre (34,3%). Já a proporção de pessoas sem nenhum indicio de pobreza extrema é de 30,9%, percentual este também inferior ao encontrado na cidade (36,8%). Ao extrair-se a média da amostra da região, chega-se a IPE = 0,33.

No Centro foram aplicados uns totais de 890 questionários, que corresponde a 9,88% do total aplicado. Em relação ao gênero, 40,5% foram do sexo masculino e 59,5% do sexo feminino. A idade média dos entrevistados foi de 36,92 anos, com o intervalo amostral entre 12 e 81 anos.

A tabela abaixo demonstra a classificação das regiões da cidade de Porto Alegre quanto ao Indicador Pobreza Extrema.

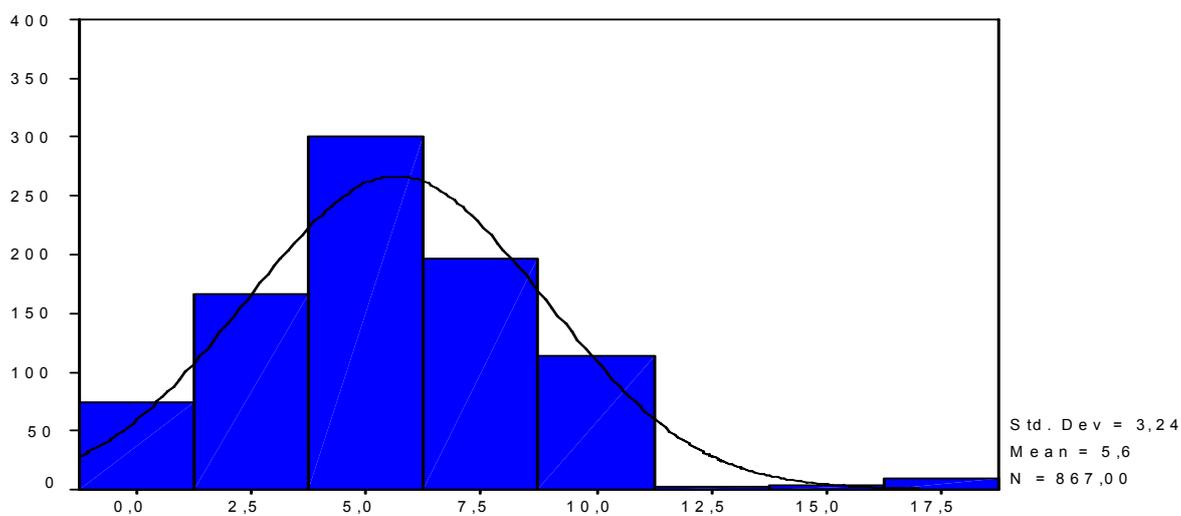
Tabela 1

Regiões	% de Pobres Extremos	IPE médio	Rank IPE médio
Humaitá Navegantes Ilhas	36,0%	0,2039	8
Noroeste	38,4%	0,1938	11
Leste	30,1%	0,1976	9
Lomba do Pinheiro	30,9%	0,1752	15
Norte	27,7%	0,1839	13
Nordeste	44,8%	0,2668	4
Partenon	36,6%	0,1935	12
Restinga	45,4%	0,2669	3
Glória	25,0%	0,1627	16
Cruzeiro	30,9%	0,2056	7
Cristal	47,5%	0,2759	2
Centro-Sul	27,3%	0,1807	14
Extremo-Sul	30,3%	0,1964	10
Eixo-Baltazar	36,8%	0,2294	5
Sul	32,9%	0,2246	6
Centro	49,1%	0,3251	1
Porto Alegre	34,3%	0,2131	-

HISTOGRAMA- ANOS DE ESTUDO

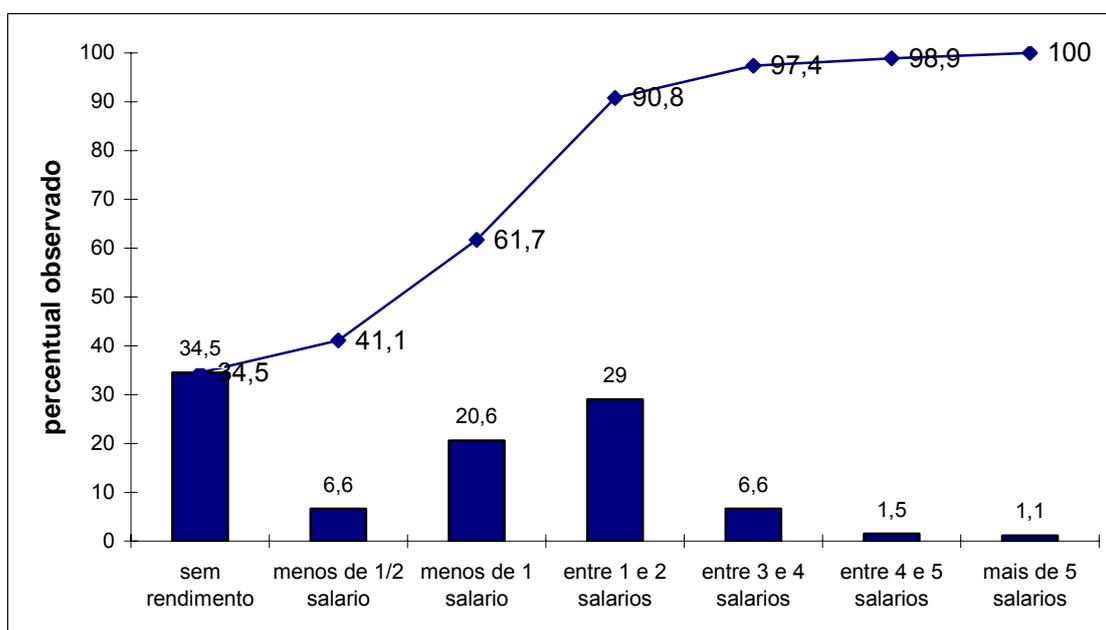
...Em termos de escolaridade, verifica-se que a média de anos de estudo dos entrevistados desta região foi de 5,64, dado inferior ao obtido na media de escolaridade da amostra geral e também inferior da escolaridade média da população de Porto Alegre. Outros dados relevantes estão no elevado percentual de pessoas que nunca estudaram ou cursaram até a quarta série do ensino fundamental, cerca de 40%. Por outro lado, 12,9% das pessoas entrevistadas que tinham o ensino fundamental completo e 8,8% dos entrevistados possuíam ensino médio completo ou mais. As distribuições completas por níveis de escolaridade da população entrevistada encontram expostas no histograma abaixo.

Gráfico 1:



...Em relação à dimensão renda, evidencia-se que 34,5% declararam-se sem rendimento, percentual sensivelmente acima das demais regiões, cujo percentual da amostra total situa-se em 18,6%. A situação acentua-se quando se utiliza o percentual acumulado das pessoas que declararam auferir rendimento de até um salário, tais percentuais atingem 61,7%, o que caracteriza o elevado grau de privação na renda nesta região. Por outro lado, contrariamente as demais regiões, somente 29% da população entrevistada declarou receber entre um e dois salários. Estas informações podem ser observadas no gráfico abaixo, em que as barras representam os percentuais por faixa de renda e a linha do percentual acumulado.

Gráfico 2:



Salienta-se que, dentre as 6 dimensões consideradas, a que teve pior desempenho nesta região foi a Variável “Frio”, que atingiu o valor de 0.47. Já a dimensão com melhor desempenho foi a Variável “Esmola”, com indicador de apenas 0.08. O gráfico a seguir mostra mais detalhadamente a distribuição da amostra.

Analisando também dados da pesquisa realizada em 2004 pela Universidade federal do Rio Grande do Sul sobre a população de Crianças e Adolescentes nas ruas de POA e Grandes POA, e seus perfis.

PERFIL DOS QUE NÃO VOLTAM SEMPRE PARA CASA

TABELA 2: – Idade dos entrevistados

Idade	<i>Freq</i>	<i>%</i>
De 7 a 11 anos	7	11,5
De 12 a 14 anos	14	23,0
De 15 a 18 anos (incompletos)	39	63,9
Não sabe / Não respondeu	1	1,6
Total	61	100

Fonte: Perfil / mundo das crianças e adolescentes em situação de rua GRANPAL, agosto 2004

TABELA 3: – Sexo dos entrevistados

Sexo	<i>Freq</i>	<i>%</i>
Masculino	47	77,0
Feminino	14	23,0
Total	61	100

Fonte: Perfil / mundo das crianças e adolescentes em situação de rua GRANPAL, agosto 2004

TABELA 4 – Situação escolar dos entrevistados

Situação escolar	<i>Freq</i>	<i>%</i>
Estuda	22	36,1
Não estuda	37	60,7
Nunca foi à escola	2	3,3
Total	61	100

TABELA 5 – Contato com a família

	<i>Freq</i>	<i>%</i>
Sempre (todos ou quase todos os dias)	10	16,4
Muitas vezes	10	16,4
De vez em quando	27	44,3
Nunca	14	23,0
Total	61	100

Reverendo o referencial teórico sobre o tema cultura da rua, optamos por se por considerar que cultura da rua é:

"...encontrar-se em um tempo suspenso, em espaço de exílio e em um processo identitário aguardando um sentido, é viver permanentemente de passagem" (LEMOS, 2002, p. 282).

Acreditamos que a Rua não é um espaço de opções, mas sim de falta delas, como diz Maria Stela Graciani:

"A cultura de rua é violenta e intransigente. Se não elimina o menor por sua própria violência, ela lhe é imposta como seu único espaço social. Não é opção. Dentro desse espaço, que é limitado por uma linha imaginária na visão da criança, do adolescente ou do jovem de ou na rua, a pertinência ao grupo ou grupalização é uma necessidade de defesa dentro de um enorme contexto de conflitos e de lutas pela sobrevivência por meio de todo o tipo de condutas anônimas. É um espaço cuja atmosfera é cheia de formas agudas de ressentimentos e de propostas rancorosas que se expressam em repúdio a sociedade que os exclui, a seus valores inalcançáveis, a seus símbolos de opressão, em opiniões e atitudes iconoclastas, na criação de antivalores e em condutas de franca agressão contra a sociedade."(GRACIANI, p.117)

Sendo assim, a concepção de "cultura da rua" neste trabalho é definida como:

"...um conjunto de: comportamentos, valores, visões de mundo, percepções (tais como as de tempo, espaço e pessoa), aspectos interacionais, estratégias de sobrevivência e rotinas cotidianas bastante específicas a uma população com características peculiares, mesmo que heterogêneas, e com uma rede de relações e interações simbólicas próprias" (LEMOS. p.282)

Mas a gravidade do problema está em que :

"...estas características acentuam-se com o decorrer do tempo de permanência na rua e com a desvinculação gradativa dos laços de parentesco e de outras redes sociais de apoio, o que é, ao mesmo tempo, causa e consequência da dificuldade de circulação por outros grupos sociais." (ibidem.)

Portanto, não se pode perder a perspectiva que “situação de rua,” é um movimento social amplo e multifacetado, e dentro desta categoria, cabe vários perfis. Dentre outros, adolescentes em conflito com a lei, sem história de vida nas ruas, que estão vindo para a rua, cada vez em maior número, fugindo das suas comunidades por brigas com o tráfico, muito envolvidos com a drogadição. Ou ainda, e sempre, mesmo meninos e meninas vítimas de maus tratos familiares, desde a mais tenra idade, vítimas da miséria absoluta, que como visto na pesquisa, tem contradições alarmantes dentro da cidade, além de serem vítimas de pais que perderam completamente o referencial do seu papel protetito, talvez por nunca terem tido modelos ou ainda por terem já sido criados numa condição de abandono igual, e estarem apenas reproduzindo. A situação social se agrava, e a escola esbarra nos seus limites institucionais:

A rua constitui-se num verdadeiro “confinamento social”, confluência dos processos de discriminação de um processo mais amplo de seleção social, através dos filtros socioeconômicos, de maneira geral e, especificamente, do sistema educativo. Este porém, não expressa senão a dinâmica de todo um ordenamento social em favor da conservação e do aumento de privilégios para grupos minoritários nacionais que estão a serviço dos interesses transnacionais. (GRACIANI, p.118)”.

2.2. Acolhimento e Acompanhamento: Atributos de Valor da Proposta Político Pedagógica

O Acolhimento é o principal atributo de valor da proposta pedagógica da escola e tem sido utilizado, nas mais variadas versões, (inicial, diferenciado, no portão, no refeitório...) pelos conhecimentos empíricos, construídos ao longo dos anos, viu-se que ao chegar da rua o sujeito está muito desorganizado, parece uma figura do mosaico a se montar, suas demandas são emergenciais, e que portanto **precisa um olhar, uma escuta, um cuidado individualizado**. É fundamental que seja feito desde seu ingresso e/ ou retorno, um contrato de cuidados, para não correr o risco de que o mesmo faça apenas um uso utilitário do serviço, pois sua emergência prevalece a qualquer sonho. Ao acolhê-lo, é estabelecido um olhar adulto cuidadoso, auxiliando este sujeito a entender, encarar, tentar mudar alguns “comportamentos” que estão sendo nocivos a sua própria vida. E a partir daí, retomar novos ou velhos sonhos.

Para manter esta estrutura a direção tem que fazer toda uma organização no pessoal, visto que são quase três turnos de trabalho dia, com o mesmo quadro de pessoal, a proposta é de os todos os espaços terem a mediação pedagógica. Entradas escalonadas, o grupo responsável pelo projeto meio-dia, almoça com estudantes e dá conta das atividades lúdicas do horário. Como alguns estudantes saem ao meio dia, pois tem agenda à tarde em outro local, e outros chegam apenas para o turno da tarde. tem-se que estar sempre muito conectados as informações e combinações das reuniões semanais, bem como as alterações de rotina dos jovens, “muito azeitadas”. A comunicação com os demais serviços da rede rua se dá diariamente, ou sempre que necessário por telefone e assuntos de reunião por e-mail. A comunicação interna na escola da mesma forma, é feita por e-mail do grupo de professores, por telefone sempre que preciso, e a todo o momento que necessário; “no corpo a corpo” para esclarecimentos.

Uma das características mais comuns dos adolescentes em dificuldades vem do fato de eles não serem aceitos pelas pessoas. Daí, a enorme dificuldade que têm estes jovens na formação de um bom autoconceito, base da auto-estima e da autoconfiança, sem as quais, a tarefa de construir um projeto de vida torna-se muito difícil. É como tentar assentar um alicerce sólido sobre uma base de areia movediça.

É nos primeiros contatos com o educador que se forma no educando a imagem de atitude básica daquele adulto em relação à sua pessoa. Esta imagem poderá ser de aceitação, de indiferença ou de rejeição. (GOMES DA COSTA, p.101)

Os primeiros contatos, a forma individualizada e respeitosa como são recebidos, o tratar cidadão, o próprio ambiente limpo e acolhedor, tornam o processo de acolhida um diferencial para todo o processo de intervenção iniciado naquele momento.

É uma população, que tem também como característica o imediatismo. Muitas vezes tentam conseguir com outro adulto, aquilo que tentaram e não conseguiram com um primeiro, e em não conseguindo com este, vão tentando até achar quem satisfaça a sua vontade. Esta “astúcia e sagacidade”, como diz Ligia Costa Leite, foram desenvolvidas como “estratégia de sobrevivência e de apropriação do que é proveitoso para eles”. É necessário pois, novamente trabalho da Gestão da escola atenta e presente, focando sempre essas características do público atendido, além da missão institucional, para que se o atendimento não se perca num ativismo, onde “a pena” seja o sentimento que mobilize.

...”a instabilidade, o sentimento de abandono e de exclusão, o consumo de drogas de evasão, um certo descaso com o próprio corpo, o imediatismo que se expressa numa fusão com o presente-que não comporta nem passado nem futuro-, ou seja, numa ruptura de laços comporiam perfil mais constante dos meninos de rua, mesmo que a essas características possam se somar outras, as ligadas à procedência, que podem diferenciar meninos de rua de uma ou outra cidade”...(CRAIDY, p.54)

O acompanhamento, outro valor importantíssimo dentro da Proposta Político Pedagógico, se mostrou imprescindível ao longo dos anos, e as aprendizagens nas experiências demonstram, que muitas combinações não se concretizam porque os estudantes não se autorizam a realizar os encaminhamentos pensados com, e/ ou para eles, sem companhia de um adulto. Mesmo alguns já sendo jovens adultos. Os motivos variavam da falta de autonomia, passando pela baixa estima e por não se sentirem capazes de adentrarem espaços públicos.

E assim o é! Algumas vezes em audiências no Juizado da Infância, em outras, numa consulta psiquiátrica, ainda outras no retorno num final de semana para a família... as possibilidades são infinitas, como infinitos são seus medos, angústias e descrenças.

A Metodologia Diferenciada, portanto, tem no Acolhimento, Acompanhamento e Planejamento Coletivo seus valores e suas ferramentas essenciais. E, para uma melhor organização, construiu-se o que se denominou “Modo de Atenção”, forma e procedimentos adotados para melhor responder as demandas trazidas pelos Estudantes. Só depois de aquietadas algumas angústias é que estes estudantes poderão relaxar e se dedicar às aprendizagens mais formais, que necessitam maior concentração e disciplina. A partir das questões subjetivas de cada estudante *acomodadas*, conforme conceito da teoria piagetiana - é possível o acesso ao conhecimento historicamente construído:

“...na informalidade da cultura da rua, há muito pouco lugar para a escrita e para a leitura, que mediatizam as relações aí presentes. Os gestos e as expressões mímicas têm um lugar mais importante na interlocução que a palavra falada”.(CRAYDI, p.62)

É neste momento pedagógico onde são montadas as Redes Temáticas⁹, partindo das falas da comunidade escolar: estudantes, professores

⁹ Para referencial teórico sobre Redes Temáticas em Educação, consulte DELIZOICOV, D. & ANGOTTI, J.A. Metodologia do Ensino de Ciências. 2º ed. São Paulo: Cortez, 1994.

e funcionários, o segmento de pais é inexistente, é possível o planejamento de uma intervenção que vise à construção de novas possibilidades na vida para esses estudantes. Os ambientes da escola são construídos coletivamente.

O planejamento remete ao uso da criatividade e bom senso, respondendo, ao mesmo tempo, a uma necessidade emergencial em conexão com os objetivos traçados a médios e longos prazos.

Trabalhando com a cultura da rua, é impossível a aplicação do conceito da *tolerância zero*, não importando qual seja o assunto. Isto, entretanto, não quer dizer que haja banalização e/ ou tolerância com situações de agressão, uso de drogas, atos infracionais, entre outros.

O conceito de “redução de danos” é fundamental, pois possibilita que os adolescentes procurem a EPA como um espaço de cuidado. Reforçando assim a proposta de valor, que tem o Acolhimento como diferencial na proposta Político-Pedagógico. Nosso trabalho é acolher esta demanda como vem, e ressignificá-la.

Como bem diz Craidy:

“...os fatos de violência relatados pelos meninos poderiam ser matéria para um livro específico. Aqui é referido apenas o necessário para ilustrar a tensão permanente em que vivem ...”

Na questão do planejamento pedagógico, adota-se como metodologia de seu currículo, três momentos pedagógicos: o estudo da realidade, a organização do conhecimento e a aplicação do conhecimento.

A partir desta leitura de realidade, momento chamado por Metodologia do Estudo da Realidade planeja-se a intervenção pedagógica.

Presentes no Estudo da Realidade estão os elementos culturais, sociais e pessoais que deverão ser ponto de partida do planejamento. *Apenas desta forma o trabalho tem condições de ter como conseqüência resultados, dentre eles: aprender a ler, escrever, olhar-se no mundo de outra forma. É um trabalho bastante difícil, de incertezas, de recomeços, de frustrações. Ao mesmo tempo é um exercício de humanidade, de paciência, de tolerância, de criatividade e de muitas possibilidades.*

Nada está pronto, está sempre se moldando para receber a rua e não se deixar invadir por ela, ou seja, tem-se que flexibilizar para conseguir acolher, mas ser continentes para atuar na sua lógica.

O planejamento tem como estratégia de ação a superação das situações de vida que exponham seus estudantes a situações de extrema vulnerabilidade pessoal e social.

Parte-se da Concepção de Gestão Estratégica apresentada pelo Professor Márcio Pires, com a qual concordamos:

“Se existe uma reflexão equivocada acerca da gestão estratégica é a tentativa de associar tal intento com a elaboração de um plano. Na verdade, gestão estratégica constitui-se de um movimento bem mais amplo, indo desde a concepção acerca daquilo que a empresa pretende realizar no ambiente no qual atua, até a administração dos recursos necessários, à sua consecução do plano. Além disso, deve cuidar para executar as ações necessárias e tomar as decisões imperiosas em todos os aspectos da organização que impactam no gerenciamento da estratégia.” (PIRES, p.27)

É preciso sim conquistar os estudantes para a escola, para que em parceria com os eles, se possa construir através desta metodologia da (re) construção de projetos de vida, a possibilidade da superação de algumas situações-limite, sem as quais não há evolução no seu plano de ação individual. Por conseqüência, a não alteração no modo de vida implica na não conquista das diretrizes objetivadas como caminho e soluções.

O CASO ESTUDADO

Escola Municipal de Ensino Fundamental Porto Alegre / EPA

Modalidade EJA- Educação de Jovens e Adultos / Secretaria Municipal de Educação

Séries Iniciais do Ensino Fundamental

Público Destinatário: Adolescentes e Jovens em situação de rua

Funcionários: 16 Professores de 40hrs; 1 Professora de 30hrs, 4 professores de 20hrs, 1 Professora de 10hrs.

Nutrição: Técnica Nutrição de 20hrs; Cozinheira de 40hrs, Auxiliar de cozinha (2) de 40hrs..

Serviços Gerais: 4 Funcionárias de 40hrs

Administrativo: 1 Secretária de 40hrs

Guarda Municipal: 1(um) de 40hrs

Estagiários: 2 (dois) de Informática e 2 (dois) de Pedagogia

Função Gratificada: Diretor: eleito (mandato de três anos)

Vice-Diretor: eleito (mandato de três anos)

Secretário- escolhido pela direção, na escola em estudo ao FG de secretária esta com a Assistente Administrativa, é que têm a competência de toda a informação legal sobre os estudantes e vida funcional Professores.

Endereço: Washintong Luis, 203 - Bairro Centro – Porto Alegre

A Escola Porto Alegre é a **única escola pública** que se tem notícia que trabalha com este público na sua totalidade, desamparo nas ruas, a maioria das instituições que trabalham com esta população são organizações comunitárias e/ ou religiosas, em função desta definição de “foco”, recebe inúmeras visitas de pesquisadores, visitantes e curiosos em geral. Nasce no ano em 1994¹⁰, como uma ação dentro do Projeto Jovem Cidadão, projeto este que define ações de enfrentamento a drogadição e situação de rua na cidade de Porto Alegre, e exige que cada secretaria que compunha aquele Projeto de Governo: Assistência Social¹¹, Saúde e Educação, dentro de suas ações rotineiras, planeje questões específicas de enfrentamento a situação de rua. É o ensaio de um trabalho em rede.

Para a Secretaria de Educação veio o desafio do projeto da Escola Aberta do Centro. Num primeiro momento, pensada para crianças e adolescentes em situação de rua, de 7 a 18 anos. Seus Professores, todos chamados via concurso público, iniciam seu trabalho ainda em abril de 2004, nas ruas, antes mesmo do prédio da escola estar pronto. O prédio foi inaugurado em agosto de 1995.(figura1)

Surge na perspectiva:

“...de ser um espaço acolhedor, mediador do processo de construção do conhecimento, um espaço de possibilidades, de ressignificações, de passagem. De travessia. É uma Escola Travessia, que considera o tempo de passagem de cada um.” (ANDRADE REIS e MAZZAAROTTO, p.47)

No âmbito da atuação político -pedagógico sempre teve um papel relevante na cidade de Porto Alegre, questionando e fomentado as políticas públicas.Toda a metodologia da EPA, que tem por base a filosofia freiriana, foi construída a partir da escuta dos estudantes e demais atores envolvidos no processo.(ibidem)

¹⁰ Projeto Jovem Cidadão: experiência implementada na cidade de porto Alegre em 1993, projeto intersecretarias (Saúde, Assistência Social e Educação) que pretendia a constituição do atendimento integral de crianças e adolescentes em situação de risco, como retaguarda ao atendimento dos Conselhos Tutelares.(UNICEF – Meninos e Meninas de Rua- Políticas Integradas- série fazer valer seus direitos volume 2- p.14)

¹¹ Assistência Social em 1994 passa a ter status de política pública/ LOAS.

Desde seu início, o viés democrático está presente e muito bem definido na sua proposta político-pedagógico, isto se caracteriza inclusive no nome da escola, que lhe foi dado, após eleição de nomes sugeridos pelos estudantes, passando a chamar-se Escola de 1º grau Porto Alegre, apelido EPA.(figura 2) O nome batizado foi sugerido pela aluna Leonara Monteiro Fernandes. Coincidentemente, ou não, é escolhido o nome da cidade que os acolhe embaixo de suas marquises e pontes. Hoje após adequar-se a legislação, tem o nome de Escola Municipal de Ensino Fundamental Porto Alegre.

A abertura da Escola Aberta do Centro foi decorrência de toda esta mobilização da sociedade organizada, através das conferências e congressos da cidade.

Tem no seu histórico de criação princípios de trabalhos intersetoriais e ajustes a novas concepções discutidas nos congressos da cidade e conferências da época, principalmente com a “I conferência da Criança e do Adolescente” de onde saiu o Pacto pela Infância,¹² nele sociedade civil e Poder Público se comprometiam a cumprir metas de enfrentamento a situação de rua e da drogadição e tornar esta questão prioridade absoluta na Cidade de o Porto Alegre “. (UNICEF – Meninos e Meninas de Rua- Políticas Integradas- série fazer valer seus direitos volume 2- p.14)”.

Funciona na rua Washington Luis 203, ao lado da estação de captação de esgoto cloacal do DMAE. Seu prédio, ainda de madeira, na sua versão “provisória” se parece com um grupo escolar. São três salas de aula, um laboratório de informática bem equipado (recebemos no ano de 2007 computadores novos, banda larga por fibra ótica, datashow), uma biblioteca com um bom acervo (o programa Adote um escritor, anualmente repassa uma recurso para a Escola), um atelier de cerâmica, sala de atendimentos (SAIA), refeitório, cozinha, e as salas da coordenação pedagógica, direção e secretaria, além uma sala de dois pisos de papel artesanal de lavanderia com máquina de lavar e secar roupas, banheiros com os chuveiros construídos há três anos atrás. Sua área física também teve que ser alterada em função dos

¹² Pacto pela Infância foi uma articulação entre sociedade civil e poder público municipal, que, ao discutir a realidade da criança e do adolescente, estabeleceu trinta metas a serem cumpridas com prioridade, pela garantia de direitos (UNICEF- Meninos e Meninas de Rua- Políticas Integradas- série fazer valer os seus direitos volumes 2- p 14).

serviços que presta, tornando-se muito pequena com o passar dos anos. Esta sendo construindo hoje, em Plano Diretor, uma proposta de ampliação dos espaços físicos.

É uma escola enquadrada com PP (pequeno porte) na SMED, tem-se matricula real 101 alunos. O ingresso é diário, os Estudantes que freqüentam a EPA são na sua grande maioria alunos FICAIS¹³, alguns totalmente sem documentação, outros ainda sem registro civil (já houve dois casos). Todo o trabalho da Escola tem como perspectiva o fortalecimento dos da auto-estima de seus estudantes, e para tanto estabelece um plano de ação em conjunto com os sujeitos de sua intervenção, que contemple cuidados consigo e com o outro. A partir daí há um processo permanente acompanhamento deste processo, com indicadores a curto, médio e longo prazo. Fazer a busca de sua documentação faz parte deste plano. Até hoje, é uma escola de ensino fundamental incompleto, tem autorização para funcionar assim pelo Parecer CEED nº 412/ 96, de 01/02/1996. Está reescrevendo seu PPP e regimentos. Quanto ao pertencimento, ainda se tem muito a construir na instituição. Sua conversa, sempre foi via gabinete.

Conforme prevê seu regimento interno:

“A EPA constitui-se num espaço de acolhimento, organização e socialização dos saberes, não pretendendo ser um local de” recolhimento “de crianças e adolescentes que estão nas ruas, mas sim um espaço de atuação político-pedagógico, questionadora das políticas sociais, garantindo o acesso e permanência dos alunos e alunas nas escolas da Rede Pública, permitindo que a Escola cumpra seu papel de escola travessia”.

A EPA propõe-se a fazer parte desta luta, instrumentalizando seus alunos para que consigam reconhecer seus direitos, assim como a necessidade de reivindicá-los.

Além disso, dentro do seu próprio espaço, assegurar um projeto Político-Administrativo-Pedagógico e Cultural que dê conta de resgatar a cidadania desses sujeitos de direitos, possibilitando a construção de projetos de vida.

Decreto de criação: 11.257, de 18 de maio de 1995

¹³ FICAI- ficha de acompanhamento ao aluno infrequente..

Dentro da instituição Mantenedora/ SMED, o território da escola também nunca foi bem definido, quando da sua implantação em 1995, foi colocada no território Educação de Jovens e Adultos e até hoje lá esta, mesmo sendo uma escola para um público de 8 anos a 18 anos, por regimento. O registro histórico para este fato, é que o SEJA, Serviço de Educação de Jovens e Adultos, era na época o que se tinha de mais vanguarda em termos de proposta pedagógica, organização curricular, e portanto, foi aonde à escola se enquadrou.

Na gestão tem-se também um diferencial significativo, no Conselho Escolar, instância máxima dentro do processo de gestão democrática, também se encontrará a diferenciação. Não existe o representante do Segmento Pais. O que significa na prática uma gestão feita por servidores e estudantes. Tenta-se sempre escutar a Rede Inter-Rua como ocupante deste “lugar” olhar externo, o que na prática é como funciona.

Na sua atuação Político Pedagógico, sempre teve como prioridade a participação e fomento do Trabalho em Redes, tanto que foi um dos precursores do Programa de Atenção Integral a Crianças em Situação de Rua, que iniciou como um grupo de trabalho sobre drogadição em 1997, com três secretarias na sua composição, e teve épocas com treze representações de secretarias. Discutindo e sistematizando conceitos, construindo metodologias, pensando por dentro de cada secretaria, ações afirmativas para esta parcela da população, até que a mesma conseguisse alçar as políticas na concorrência universal. Toda esta experiência esta contada em livro editado pela UNICEF¹⁴.

Infelizmente, o PAICA-Rua na sua formatação original, teve seu fim com a descontinuidade política, após mudança de gestão governamental, como acontece com a maioria dos programas sociais do país. A Escola Porto Alegre manteve-se na luta, e algumas estruturas por serem orgânicas subsistiram, como é o caso do Inter-Rua, outras entretanto, que já eram pontos de extrema

¹⁴ Meninos e Meninas em Situação de Rua: políticas integradas para a garantia de direitos/ PAICA-RUA,(org.)-São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNICEF, 2002-(Série fazer valer os direitos;v.2)

discussão sobre as competências institucionais, aproveitaram-se da mudança, e se retiraram da Rede Rua, optando por outros públicos.

3.2. Situação-problema inicial:

A Escola alvo da pesquisa, por atender um público que vive no limite da exclusão social, exige uma gestão diferenciada. A dinâmica da rua, com seus tempos e normas próprias, adentra o espaço institucional e torna o ambiente escolar um serviço de alta complexidade, sendo assim, o grande desafio para o gestor da EMEF Porto Alegre face à suas especificidades, é o gerenciamento de uma gama de ações e estratégias para a efetivação dos seus objetivos.

Funcionando doze meses ao ano, dez horas ao dia, a Escola Municipal Porto Alegre constitui-se com um atendimento porta de entrada da rua, oferece além da educação formal que é sua competência institucional, espaço de descanso (educação para o ócio ao meio-dia), espaço de cuidado pessoal: banho, lavagem de roupa, corte de cabelo; escuta qualificada: espaço para confecção de documentação, marcação de consultas médicas e odontológicas, visitas domiciliares, acompanhamento a situações com a justiça, entre outros que se fizerem necessários, para que seus estudantes tenham condições mínimas e tranqüilidade para se dedicarem às suas aprendizagens.

É uma Escola da Rede Pública Municipal especializada no atendimento de adolescentes e jovens em situação de rua/ moradia na capital: com matrícula diária, sem obrigatoriedade de frequência (escola aberta), com seus tempos e espaços organizados de maneira a atender os seus princípios pedagógicos.

Conforme seu regimento interno além da escolarização inicial de seus alunos, contempla em seu trabalho pedagógico uma questão identificada como central para esse público: a sobrevivência. Pois um dos grandes gargalos da escola está à geração de renda para os seus estudantes. Pois ao buscar renda fora, vão embora novamente do único e talvez um dos últimos locais, que com eles possa, construir projetos diferentes ao projeto de rua. Porém,

alternativas estão sendo perseguidas na tentativa de responder esta questão. Uma delas é que desde 1998, o currículo contempla o mundo do trabalho, no Núcleo do trabalho Educativo, conforme consta na proposta pedagógica:

NÚCLEO DO TRABALHO EDUCATIVO

A EPA contemplou em seu trabalho pedagógico uma questão identificada como central para os perfis dos seus estudantes: a sobrevivência. Assim, articulou e sistematizou as experiências desenvolvidas através da implantação do **Núcleo do Trabalho Educativo – NTE**, com dois eixos: **Educação Ambiental**, porque trabalha com a vida – criação, recriação, **Comunicação e Cultura**, porque contempla as diferentes linguagens e formas de expressão. Esta subdivisão também se relaciona com os fins estruturais de organização geral do trabalho da escola, já que todos os processos educacionais desenvolvidos na escola são integrantes de um mesmo projeto. O Núcleo Educativo Ambiental trata das questões de produção primária e secundária (terra, matéria prima, reciclagem, preservação etc.) e o Núcleo Comunicação e Cultura trata das questões de produção secundária e terciária (bens, tecnologia e serviços).

6.4.2.2.1) Oficinas de Educação Ambiental:

- 6.4.2.2.1.1) Horta Escolar
- 6.4.2.2.1.2) Higiene e Beleza
- 6.4.2.2.1.3) Culinária
- 6.4.2.2.1.4) Papel Artesanal
- 6.4.2.2.1.5) Cartonagem.

6.4.2.2.2) Oficinas de Comunicação e Cultura:

- 6.4.2.2.2.1) Cerâmica
- 6.4.2.2.2.2) Música
- 6.4.2.2.2.3) Esportes
- 6.4.2.2.2.4) Informática

6.4.4.1) Jardinagem

Objetiva possibilitar aos aprendizes que se construam como sujeitos ecológicos e sociais, portanto agentes transformadores de si mesmos e do meio, através da prática da jardinagem e de noções de paisagismo, com a potencialidade de uso deste ofício de forma profissional e geradora de renda. Percebendo a necessidade da questão ambiental para o seu desenvolvimento físico, afetivo e social.

6.4.4.2) Papel Artesanal

Objetiva possibilitar aos aprendizes que se construam como sujeito ecológico e social, portanto agente transformador de si e do meio, através da apropriação de conceitos de preservação ambiental e de conhecimentos básicos e práticas orientadas na produção de Papel Artesanal.

6.4.4.3) Cerâmica

Objetiva desenvolver a capacidade de analisar, sintetizar dados e situações, avaliando e preparando adequadamente nas oficinas cerâmica a argila para modelar, qualificando as informações acumuladas, expressando-se através da modelagem, usando as técnicas de construção da cerâmica. **(PPP/ Construção coletiva/ EPA)**

Nos planejamentos, a escola, ao longo dos últimos anos, tem proposto, como diretriz, a necessidade de documentar o seu fazer, dando luz a sua especificidade de trabalho, para que, ao mesmo tempo em que tenha a visibilidade necessária para ter mais efetividade nos seus encaminhamentos, tendo assim mais condições de inclusão aos seus estudantes, visto estar muitas vezes só, no enfrentamento da problemática do desamparo na rua, pois as demais Políticas Públicas, não tem ações afirmativas para esta população, com exceção da Assistência Social, por motivos de ser o seu público fim.

Outro fator importante, é o desejo de ser reconhecida na sua especificidade a nível institucional, pois há o sentimento de ser merecedor, do (re) conhecimento e respeito, da Rede Municipal de Ensino, e, não apenas dos que por aqui passam, e se apaixonam pelo trabalho, pois muitos dos estudantes da EPA são oriundos destas escolas.

Registra-se aqui, que os servidores da Escola Porto Alegre, ingressaram pelo mesmo concurso público, recebendo os mesmos provimentos que os demais servidores de escolas da Rede, aliás recebem menos, pois não a tem gratificação por difícil acesso, por ser a escola Porto Alegre no centro da cidade. Entretanto, esta gestão mantém com o mesmo quadro de servidores a escola aberta 249 dias da (semana) ao ano, visto a escola não fechar janeiro, fevereiro e julho, para recesso, nem ao menos fazer pontes, ao mesmo tempo em que sofrem todo o tipo de violência psíquica e moral e às vezes, também física, *pois são parceiros na dor e receptores da violência sofrida* pelos estudantes, e não tem nenhuma diferenciação salarial. Só levam o título de, “heróis”, para alguns. A gestão também deve ser reconhecida na sua particularidade, para fazer funcionar um serviço o ano todo, com exceção e sábados, domingos e feriados, com o mesmo corpo funcional.

Observa-se ainda, que, na mesma medida a escola tem como seu público, estudantes totalmente excluídos socialmente, todos “evadidos” de alguma escola da cidade (não necessariamente Rede Municipal), em alguma medida, seus educadores também assim se sentem, alguns comentários completamente descontextualizados, que tem poucos alunos, ou que na EPA não se “dá aula”, aliado as diferenças existentes do modelo de escola, cria no educador da EPA uma sensação de solidão institucional, que não há paralelo. É um tema diário para a gestão analisar e administrar este paradoxo.

Ousaria dizer que a tarefa de dar visibilidade aos invisíveis, é uma tarefa tão difícil, pois muitos não mais os querem ver, que confere aos servidores da EPA, a mesma marca da exclusão.

A gestão tem também esta tarefa de manter a auto-estima do coletivo. Pois não é tarefa fácil para este “Professor”, formado para um tipo de ação, estar no dia-a-dia se confrontando com uma realidade cada vez mais difícil, e partindo do que tem de saúde nela, (re) construir novos ressignificações. As conquistas são efêmeras. O que te deixou realizado ontem, hoje não existe mais. O servidor desta escola tem que ter um nível muito alto de tolerância às frustrações.

Outro elemento que se tem que administrar diariamente “é o limite da dor”, pois as histórias de vida, e as histórias de violência na rua ferem a nossa humanidade. Tem-se que estar sempre estar atento, pensar espaços onde esta dor possa ser colocada e espaços de formação onde revertamos tudo isto para que não vire doença. A escola por suas características, é um serviço que exige decisões rápidas que envolvem muitos fluxos, muita articulação para costurar estes encaminhamentos. “Depois que tu conheces a rua, não consegues passar por ela sem olhá-la. Como dizia uma grande Assistente Social, que nos ensinou muito: “ Se vive num exílio dentro da própria cidade”... A.S. Sara Jane/ U.O. Centro/ FESC”.

A gestão acolhendo todo “este material bruto”, e através de muita conversa e mediações, constrói conjuntamente com os sujeitos da intervenção, novas possibilidades de ação. Esta *Gestão de Conflitos* é permanente, pois a escola esta, quase sempre com algum novo estudante ingressando, alguma

situação de conflito mais latente. Tem que estar sempre muito atento aos movimentos. Tem-se como condição primária de existência, a inclusão, em face disto, nos imputamos a condição de acolher a rua sempre, até que se esgote as possibilidades de intervenção no plano de ação estudante. Trabalha-se na linha da reparação do dano por reciprocidade, nos registros policiais cabíveis, nos registros de acidente de trabalho quando é o caso, mas procura-se não excluir o estudante de suas atividades escolares, exceto em casos em que a situação não aceite outro encaminhamento. Isto cria muitas vezes um mal estar muito grande, pois as pessoas não entendem como aquele /a que agrediu, esta na escola, como se “não dá nada”. A partir de reuniões onde se tem uma ferramenta chamada monitoramento de casos, socializam com todos o que esta sendo feito em cada situação em especial, e que nenhum a situação ficou sem o devido tratamento, usa-se nos conflitos as técnicas da gestão de conflitos, com círculos restaurativos e terapia comunitária¹⁵.

Começa aqui a uma das grandes dificuldades para a gestão, identificar os limites dos possíveis e toleráveis nas agressões a pessoas, adolescentes e/ou adultos, como voltam e quando os voltam os agressores. Às vezes fica difícil o Professor agredido voltar a atender o estudante, mesmo tendo feito registros necessários, é humano e aceitável tal sentimento, senti-se ferido, e ferido está. Em qualquer outra instituição de ensino, o estudante seria expulso, no nosso caso, a agressividade, a violência esta presente no dia-a-dia destes jovens, muitas vezes sofreu todo o tipo de agressão à noite, e ao chegar na escola pela manhã, encontra o espaço para “devolver” o sofrido, mas inconscientemente. Numa ação puramente de liberação da raiva.

E aí esta o grande gargalo, e dor, colocá-lo para a rua, pois é só o que lhe resta, mas muitas vezes o esgotamento da escola esta dado, face ao grau de comprometimento que este estudante esta com a droga ou com questões de saúde mental sérias. Neste momento ele só se utiliza à escola para os mínimos sociais, não lhe interessa nenhum tipo de conhecimento. Quer banho, comida, sono, ou seja, fazer um uso utilitário do serviço. Não aceita normas de convivência, nem tampouco regras pré-estabelecidas, como horários por exemplo, deseja as coisas ao seu tempo. Aqui se assemelha ao processo a

¹⁵ práticas de resolução de conflitos que levam em conta o diálogo e a cultura da paz.

que uma família que passa quando um de seus membros está em sofrimento mental, usuário de droga. Toda a família adocece junto. O diferencial é o fato da escola e não de direito, não é guardião, e nem o deseja ser. Mas quem é mesmo o responsável? A quem recorrer? Seguir com a situação até quando? Qual o limite para a intervenção de uma escola? Ao extrapolar, é colocar em risco a vida dos demais pessoas do serviço: demais estudantes e trabalhadores. É muito sofrimento para os profissionais ter que tomar certas decisões, e estas decisões são da gestão, alicerçadas em fatos.

Fala de dois jovens no grupo focal, ao serem perguntados : O que é mais importante para os alunos da EPA?

...Pra dizer bem a verdade, é o único lugar que acolhe a gente, nem mais a família acolhe, vai chegar à hora que ninguém mais quer saber (sic)jovem de 19 anos.

...Assim como um cachorrinho busca a mãe e o pai, a gente busca a EPA...uma família pra gente (sic) adolescente de 17 anos.

Esta é outra característica que a escola assume, por trabalhar com vítimas de abandono social, vira uma grande família. E os papéis parentais são exercidos pelos educadores eleitos pelos jovens.

Quando é chegado o limite institucional, é momento um estudo de caso sério com um maior número de envolvidos para as decisões tenham alguma repercussão na vida dos sujeitos. A Rede participa com a sua posição.

Estas situações vivenciadas no dia-a-dia, são de tamanha intensidade que vão adoecendo os servidores, que, ao não conseguirem dar vazam a suas “dores” nos espaços de planejamento e formação, adoecem. Isto está cada dia mais presente e contundente, pois a realidade socioeconômica, a violência urbana, o uso abusivo de drogas, principalmente o crack, são alguns de uma série de fatores que estão potencializando as situações de violência no ambiente escolar.

Hoje, há agravantes nesta situação, como bem registra matéria do jornal Zero Hora do dia 17/ 02/2008: “*A pedra no caminho da reforma psiquiátrica*”. Segundo a reportagem, das seiscentas (600) pessoas que recorrem ao pronto

atendimento psiquiátrico na vila cruzeiro, fluxo obrigatório para conseguir uma vaga para internação pelo SUS, a metade está sob o domínio da desta droga. No sentido, inverso ao da demanda, diz ainda a reportagem...”enquanto as pedras avançam, as opções de tratamento recuam”. Os leitos psiquiátricos diminuiriam em POA, segundo a mesma reportagem. A reportagem refere que hoje são oferecidas as populações, 50 vagas para dependentes químicos na capital.

Na opinião é da vice-presidente do Sindicato Médico do Estado (Simers), Maria Rita de Assis Brasil. a lei de reforma psiquiátrica determinou a desativação de leitos em unidades como a do hospital psiquiátrico São Pedro, o que na sua opinião absolutamente adequado. Entretanto, ela defende algumas alterações, como por exemplo, a supervisão da oferta de leitos nos hospitais e a criação de mais Caps. "O que não pode acontecer é o não-atendimento dos pacientes" . Segundo a médica: “Aumentaram muito os casos envolvendo usuários de drogas, principalmente de crack, comenta. O preço da droga considerado baixo é um dos motivos para a elevação do consumo entre os pobres. A estimativa é de que 10% da população gaúcha tenha problemas relacionados à dependência química e a doenças mentais”.

Em Porto Alegre:

Total de leitos (SUS e privados) 2007: 1.073 1992: 2.038

Redução de 47%

Leitos SUS 2007: 514 1992: 1.385

Redução de 63%

Fonte: Simers

<http://www.inverso.org.br/index.php/content/view/15869.html>

Acesso em 16/05/2008 às 11h01min

Esta realidade vem sendo sentida pela escola e se agravando nos últimos dois anos, pois não é mais o loló, que os deixam adormecidos e mata seu fígado e seus neurônios, ou a maconha, que são as substâncias usadas pelos estudantes, mas sim o crack ¹⁶. Com esta nova droga, assim como bem

¹⁶ crack: assim como a cocaína tradicional, é um derivado da pasta de coca com a forma de pequenas pedras amareladas que se fumam em cachimbos. vem geralmente misturada com produtos como lidocaína, benzocaína e produtos tóxicos. provocam períodos de excitação e prazer curtos, o que leva o usuário a querer usar a droga várias vezes. pode provocar lesões irreversíveis em órgãos como o cérebro, o fígado e o coração. jornal zero hora 17/02/2008.

relata a literatura, já esta sendo observando no serviço, novas realidades, até então desconhecidas e bem mais violentas. Furtos constantes dentro da escola, pichação nos banheiros, e o nível de violência aumentado, com agressões a pessoas e objetos. Tem-se deparado com a desintegração violenta e rápida de seus corpos e suas dignidades.

Toda esta singularidade também se revela na aquisição de materiais pela escola com a verba destinada pela instituição. Tem-se, ainda, que justificar por que compramos toalhas de banho, sabonetes, pentes, xampus, pastas de dente, e outros materiais que dizem respeito à singularidade da escola. Depois de treze anos já deveria estar incorporada esta diferenciação.

Até este momento não há definição junto à instituição de como usar a verba da escola para a confecção de documentos: CPF, RG (hoje só há isenção para 1ª via para adolescentes até dezesseis anos), carteira de artesão, título de eleitor, terceira do exército (foto), carteira de trabalho . A Direção já tem a autorização da gestão financeira para utilização, falta construir com o setor correspondente, como se dará à prestação de contas desta. Na questão financeira já se tem o reconhecimento institucional, a partir de 2005 a SMED iniciou um repasse com verbas superiores ao nosso número de matrículas, entendendo as peculiaridades da EPA. Da mesma forma a merenda diferenciada do restante da Rede. Feita uma discussão e argumentação com o setor competente passou-se a oferecer cardápio diferenciado.

Segundo, a Nutricionista que assessora a escola:

“...o custo segue o dobro de outras escolas , em torno R\$ 1,40 por refeição, isto é a média de cada refeição servida no dia, devido ao per capita e algumas diferenças de preparações, assim como a quantidade calórica também é o dobro. O valor calórico diário fornecido nas duas refeições está em torno de 1900 calorias. Quando nas demais escolas da Rede é 800 calorias.”

A Nutrição, aprovou junto a Secretária, demanda da Direção da escola e passou a ser fornecer mais bolos, pães caseiros e cucas, em substituição as bolachas, bem como o suco não foi interrompido do inverno. O café preto

também entrou no cardápio dos Estudantes, pelo SAIA, como alternativa de atendimento, quando estes não conseguem se manter acordados e longe das drogas ilícitas, e também pelo frio.(redução de danos)

Reforçando o já apresentado no início deste trabalho, e o que na visão desta autora é o maior desafio, e o fato de que ao longo dos últimos anos, a escola sofrer a ausência de retaguarda, e a descontinuidade das Políticas Públicas de Saúde, Assistência, Habitação, Geração de renda, entre outros, a ir se obrigar a ir ampliando seu fazer social, mesmo que sempre denunciando as faltas, acaba gerando para si uma multiplicidade de serviços, que a tornam de uma complexidade impar, além da sua especificidade já dada em função do público atendido.

Um grande complicador para esta gestão, pois se estiver em todos os fóruns necessários, não cumpre mais agenda interna, o que acarreta um grande ônus para o serviço. Pois a presença física do Diretor é fundamental. Trabalha-se em alguns casos com representação pela equipe da gestora.

Além de toda a articulação externa que a gestão tem que realizar para dar conta, das questões internas, que são muitas, desde o luto pelas perdas prematuras dos seus estudantes, sem que se tivessem viabilizado situações pontuais, pois, comumente necessidade e possibilidade não coexistem em tempo e espaço, até e cotidianamente, tentar dar vazão aos encaminhamentos prementes. Existem conflitos internos, acarretados por estas lacunas, que verdade seja dita, fazem que esta escola assuma muitos papéis, que a priori, não são seus. Mas na ausência de quem o faça, e para se dar condições de trabalho, assume. Professor@s acompanham ao ginecologista, ao oculista, ao dentista, e todo a uma série de atividades, sem que a gestão contudo, deixe de tensionar, na busca da efetivação de parcerias.

Temos como aliados nesta luta a Assistência Social / FASC: Acolhimento Noturno, Ação Rua (Núcleo próprio e núcleo conveniado- AICAS) e Lar Dom Bosco (ONG conveniada), e o Esporte-Bonde da Cidadania que são quem conosco fazem Eco, e sofrem as mesmas lacunas: Saúde, Habitação, Geração de Renda, Cultura...

3.2.1. Método de Pesquisa:

3.2.1.1. . Estudo de caso

Esta pesquisa caracteriza-se como um Estudo de Caso da Escola Municipal de Ensino fundamental Porto Alegre/ EPA, onde se utiliza às técnicas de survey. O questionário foi construído pela pesquisadora, com a ferramenta on-line, software Survey Monkey, por sugestão da colega também professora da EPA ex-diretora, Doutoranda em Políticas Sociais pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que lhe orienta no uso da ferramenta, via Skipe dos Estados Unidos da América, onde está como aluna convidada. Por ser a pesquisadora também a atual gestora da escola em estudo, avaliou importante usar a ferramenta que é anônima e on-line, para não criar nenhuma forma de constrangimento nos respondentes, e incidir desta maneira nas respostas.

O questionário conta também na sua elaboração com a assessoria do Professor Doutor Márcio de Souza Pires, da Disciplina de Planejamento Governamental, via e-mail, que fez a orientação sobre a adequação das questões para o fim pretendido pela pesquisadora, a realização da "Matriz Importância/ Desempenho", na "Percepção dos Atributos de Valor" e no "Grau de Desempenho dos Serviços Prestados pela Instituição", sob o ponto de vista dos públicos: interno e externo.

Esta pesquisa utiliza-se da metodologia de Estudo de Caso que delimita um objeto de análise bem definido, sendo aqui, uma escola especializada no atendimento a jovens em situação de vida nas ruas. Pois, segundo Yin (2003) as aplicações do Estudo de Caso, se encaixam perfeitamente na proposta desta pesquisa por:

"Explicar ligações causais em intervenções ou situações da vida real que são complexas demais para tratamento através de estratégias experimentais ou de levantamento de dados";

- Descrever um contexto de vida real no qual uma intervenção ocorreu;

- Avaliar uma intervenção em curso e modificá-la com base em um Estudo de Caso ilustrativo; Explorar aquelas situações nas quais a intervenção não tem clareza no conjunto de resultados.”“.

As técnicas/ procedimentos de pesquisa utilizadas foram à análise documental e histórica para contextualizar e delimitar a unidade de caso , buscando pessoas que estiveram à frente da construção da EPA, (organização de todo o material escrito e fotográfico que subsidiará este trabalho); das produções acadêmicas sobre o tema; pesquisa na site da CAPES e procura na biblioteca da escola na busca das produções acadêmicas que tiveram a escola Porto alegre como campo de estudo, leitura das mesmas; levantamento de opiniões e percepções de valor, através de uma survey on-line.

As entrevistas foram feitas com questionários semi- estruturados e a análise documental e histórica.

Quanto aos Estudantes, optou-se, face às características do grupo, por realizar um grupo focal, grupo de discussão, tendo como proposta de tema para a conversa, os principais elementos que nortearam a estruturação do questionário, principalmente aqueles que dizem respeito à definição de prioridades e os necessários trade-off.

No trabalho com os estudantes as questões foram apresentadas sempre na terceira pessoa gramatical, para desfocar da suas pessoas e assim responderem com mais tranquilidade.

A amostragem é de tipo não aleatória, com critério de seleção pela proximidade dos sujeitos entrevistados com a escola, conforme segue abaixo:

Público interno: (PI)

- 1) **Servidores da Escola: Professores, Funcionários e Estagiários;**
- 2) **Estudantes;**
- 3) **Ex- Diretoras.**

Em face de características específicas do Público atendido na escola alvo do trabalho, não temos o segmento família respondendo a nossa pesquisa.

Primeiramente, apresentada em reunião geral de Servidores, a proposta de pesquisa, forma de encaminhado do instrumento para o grupo, e o critério para a livre participação. Posteriormente, a pesquisa foi encaminhada para o e-mail institucional da escola: epa-grupo, e disponibilizado no laboratório de informática da escola um micro com o link da pesquisa, para livre acesso para aqueles que não tinham em casa este meio de acesso.

As entrevistas on-line foram feitas através do software Survey Monkey, que permite a entrada de dados sem a identificação de nomes e computadores usados, optando-se pelo anonimato dos entrevistados para garantir uma maior abertura disponibilidade/ espontaneidade de resposta.

Público Externo: Gestores (PE)

1) Diretores da Rede Municipal de Educação:

Após visita a coordenação pedagógica, gabinete da SMED, e Coordenação de Informática da Secretaria Municipal de Educação, foi encaminhado através do endereço eletrônico institucional, o link pesquisa para todas as Escolas de Ensino Fundamental Rede Municipal apresentando o questionário foi um breve arrazoado da mesma.

O questionário foi encaminhado pela Coordenação de Informática da Secretaria Municipal de Educação, através do endereço eletrônico institucional. O link da pesquisa foi enviado para todas as escolas da Rede Municipal de Ensino Fundamental. Acompanha o questionário, uma breve apresentação do trabalho.

2) Gestores de Programas parceiros que compõem a Rede de Atendimento à População de rua.

Mesmo material, com diferente destinatário, foi encaminhado pela pesquisadora, para os parceiros da Rede de Serviços da Rua, Inter-Rua, fórum serviços, que trabalha na perspectiva da garantia de direitos a crianças

e adolescentes em situação de rua, e para o grupo: Rede Jovem Adulto, articulação de serviços em construção, para enfrentar a situação do Jovem Adulto em situação de rua.

3.2.2 Etapas:

A concepção do presente trabalho, teve o início já nas primeiras disciplinas do curso, quando já lhe imaginava se constituindo. Começou a tomar corpo na disciplina de Metodologia e onde foi exercitado o capítulo um e dois, problema e objetivos do estudo de caso e referencial teórico. Ao término da disciplina, seguiu as seguintes etapas :

Dezembro: Readequação no problema e aprovação do projeto.

Janeiro, fevereiro e março: Pesquisa Bibliográfica.e levantamento de documentos sobre o Caso de Estudo;

Abril: Elaboração do instrumento de pesquisa e tratativas para sua aplicação (assessoria on-line do Professor Márcio, quanto à adequação das questões para posterior montagem da matriz de importância / desempenho);

Maior: Pesquisa on-line, análise dos dados e grupo focal (documentado com filmagem);

Maior/ Junho: Conclusão / Entrega do trabalho.

3.2.3. Instrumento de pesquisa e amostra:

Abaixo mensagem que acompanhou a correspondência eletrônica encaminhada para os Gestores da Rede Municipal de Ensino, apresentando o questionário da pesquisa. Igual mensagem eletrônica, foi encaminhada aos parceiros da rede de atendimento, ex-diretores e para a os servidores da EPA, só mudando o destinatário:

Caro Colega Gestor da RME, este questionário integra uma pesquisa sobre as especificidades na gestão de uma escola especializada permeada pela cultura da rua/ EPA

Pretende levantar elementos acerca do que pensam o público interno: estudantes e servidores da escola Porto Alegre, bem como o público externo, gestores da rede municipal, ex-diretores da escola, dirigentes das entidades

parceiras, sobre a complexidade do trabalho desenvolvido por esta escola e sua conseqüente complexa gestão.

Compõe o trabalho de conclusão do MBA de Gestão Pública e é uma pesquisa anônima, sem nenhum tipo de identificação.

Suas respostas serão de grande contribuição para a construção do trabalho. Basta ao recebê-lo, acessar ao link responder as questões conforme suas percepções e conhecimentos do assunto, seguir as fechas, e ao final, ao clicar a palavra feito, o questionário automaticamente será remetido para um banco de dados sem nenhuma identificação do remetente.

Por favor, acesse o link abaixo e responda até no máximo dia 20/05/2008, terça-feira.

http://www.surveymonkey.com/s.aspx?sm=q_2f2Sns3mi0co_2feOELLJCKQ_3d_3d

Desde já agradeço,

Márcia Gil Rosa

3.3. Análise da situação (pesquisa, entrevistas, coletas de dados)

Retornaram para o banco de dados da pesquisa on-line: **38 respondentes**: Trinta e dois (32) do sexo feminino e seis (6) do sexo masculino assim distribuído: **Vinte e dois (22), Público Interno**, dentre estes quatro (4) ex-diretoras desta escola, e **dezesesseis (16) Público Externo**: Gestores (as) da: dez (10) da Educação, dois (2) da Saúde, dois (2) da Assistência Social, um (1) dos Direitos Humanos e um (1) da SEACIS (Acessibilidade).

Unidos os dois públicos: Público Interno (PI) e Público Externo (PE), têm-se os seguintes números totais da pesquisa: 76.3% Educação, 7.9% Saúde, 2.6% Assistência Social, 2.6% Direitos Humanos, 10.5% outros;

Empatados o número de Gestores: 39.5% e Professores: 39.5% respondentes, funcionários 7.9% e outros 13.2% (neste índice quatro ex-

gestoras da escola); Totaliza 94.6% governamentais e 5.4% sociedade civil organizada. Do total dos respondentes, trabalham na escola 57.9%, trabalhou nela 2.6%, participa da mesma rede de atendimento 15.8%, conhece a proposta 21,1% e não conhece a proposta 2.6%.

O público interno atinge assim sua população total, já o público externo trabalha-se com uma amostragem representativa

O Público Externo na sua grande maioria (95.5%) setor governamental e o Público Interno 100% governamental. Dos respondentes do público externo, 86.7% trabalham com crianças, 60.0% com adolescentes, 53.3% com Jovem adulto 33.0% com adultos. Já o Público Interno, identifica a faixa etária do seu público atendido como: 4,5% com criança, 77,3% com adolescentes, 72,7% com Jovem Adultos e apenas 2.0% com Adulto.

Na parte inicial do instrumento de pesquisa, foi formulada uma questão aberta para que os respondentes se colocassem livremente. Objetivava a questão, sem direcionamento, buscar já no início, qual a concepção que o respondente tinha da sobre o objetivo da escola em estudo, o que seria confirmado ou não em questões objetivas.

As respostas são de uma riqueza enorme, interessante seria de registrá-las na integra. Como não é possível, será feita uma breve análise e destacada uma ou outra fala que se avaliar representativa do todo.

3.3.1. Relato do Grupo Focal realizado com os Estudantes:

O grupo focal com os Estudantes realizado pela pesquisadora com a parceria da Coordenadora Pedagógica, Professora Maria Lúcia de Andrade Reis, a qual documentou todo o processo em áudio-visual. Participam do grupo vinte jovens de idade entre 15 a 20 anos. A proposta de discussão se deu através de três perguntas iniciais, que desencadearam um processo muito rico, vindo a confirmar hipóteses iniciais, e que enriqueceram a análise dos dados.

As questões apresentadas no grupo focal foram as três descritas abaixo:

1) Por que os jovens procuram a EPA?

Os Estudantes colocaram, em primeiro lugar no seu discurso, a questão da escolarização: “estudar, aprender, cursos, oficinas, educação física, assembleias, informática, tem projetos bons”; “porque estes jovens precisam de ajuda, auxílio para sair da rua, para deixar de usar a droga”. Para eles, “é uma escola que tem mais coisas para fazer, onde tem mais lazer e atenção dos Professores e as tarefas não são cansativas”. Uns poucos acham que é só pelo “rango”, segundo opinião do grupo, “estes não pensam no futuro; querem ser bem encaminhados na vida”. Estudante/ Grupo Focal

2) O que é mais importante para os estudantes da EPA?

Neste item, muitas questões foram colocadas, dizem que por precisarem de auxílio os estudantes procuram a instituição, porque “é uma escola diferenciada, onde tem mais lazer e atenção dos professores”, “pode ser a única saída às vezes”; quando “o cara ta mal o pessoal ajuda”; “como também o meio de se relacionar com a família;” “Tem projetos bons”; “chance de voltar a estudar”; “enquanto ta na EPA não ta usando droga”; “pelas atenções, todos param, se reúnem para ver a situação do cara”; “encontrar a família na escola”. Estudantes / Grupo Focal

3) O que diferencia esta escola das demais?

Os Estudantes referem receber “mais atenção: professores sabem da situação”; “têm mais paciência, tolerância, vínculo de amizades”, “várias oportunidades”; “não só se pensa quando sai”; “única que deixa o cara fumar cigarro, entrar chapado”; “almoço bom e em grande quantidade”; “material escolar”; “é uma escola de viciados”. Estudantes/ Grupo Focal.

As discussões foram bastante entusiasmadas, as respostas colocadas com maior frequência foram : a Escolarização, o Acolhimento e a Redução de Danos “para diminuir a drogadição”.

Ao defenderem com tanto empenho o que o principal valor da escola é a escolarização, a pesquisadora contrapõe dizendo: “Por que motivo então fogem da sala de aula?” Sorriem, dão de ombros e dizem, “A nossa escola, às vezes é demais... muito tolerante”. Neste momento começa a conversa sobre as drogas, dizem que o fator que dificulta são as drogas. Perguntado sobre como enfrentar esta situação, dizem “..se ocupando mais” e “a EPA tinha que abrir sábado com atividades esportivas e culturais”.

Relatam no grupo que, quando estão na EPA, “se ocupam mais”, os Professores dão atenção, sabem a suas situações, têm paciência, são tolerantes e formam vínculos de amizade. “Não ficam parados, só pensam quando saem”.

3.3.2. Análise dos dados coletados:

Após a parte de identificação do instrumento de pesquisa foi apresentada uma questão de múltipla escolha, com categorias bem abrangentes, sobre as percepções acerca do público alvo da escola, **houve a opção dos dois públicos respondentes, pela categorização “abandono social”**. Para o Público Externo o abandono social fica com 84.6%, seguido por empate entre, desamparo nas ruas, vítimas de exploração sexual e usuário de drogas, com 61.5% das respostas, ficando vítimas de maus tratos e autor de ato infracional, também empatados, com 53.8% das respostas. O Público interno foi mais contundente nas respostas, elegeu o abandono social como categoria explicativa o público alvo da EPA, em primeiro lugar com 100% das respostas. Em segundo com 95.5%, aparece usuário de drogas , logo após com 90.9% vítima de exploração sexual. Com 81.8% vítima de maus tratos e autor de ato infracional e com 72.7% desamparo nas ruas.

Tabela 6

Como percebe público alvo	Público Interno	Público Externo
Usuário de drogas	95.5%(21)	61.5%(8)
Autor de ato infracional	81.8% (18)	53.8%(7)
Vítima exploração sexual	90.9% (20)	61.5%(8)
Abandono social	100.0%(22)	84.6%(11)
Vítima de maus tratos	81.8% (18)	53.8%(7)
Desamparo nas ruas	72.7%(16)	61.5%(8)
Outros	13.6%(3)	23.1%(3)

Foi também pesquisado junto aos públicos interno e externo o que na sua percepção eram as principais demandas dos jovens estudantes, ao procurarem a Escola Porto Alegre. Da mesma forma, a questão foi apresentada no grupo focal, através de uma pergunta direta: Por que vocês acham que os jovens procuram a EPA?

No grupo focal que teve como resposta, na sua grande maioria de participantes, a escolarização, o acolhimento e redução de danos ao uso abusivo de drogas, como os fatores que fazem que os jovens procurem a instituição. Pequeno grupo avalia que é só pela alimentação.

Percepção contrária aos Estudantes, tem o grupo de professores e funcionários, que avaliam que 90.9% procuram a escola por alimentação, coincide com o grupo focal no que tange a redução de danos (dar um tempo para a droga), proteção, cuidados pessoais (banho, higiene pessoal, corte de cabelo...), 77.3%. Escolarização, aparece com 72.7%, em quarto lugar, ou seja, de 22 respondentes, apenas 16 tem a percepção que os estudantes têm a demanda inicial da escolarização.

Quanto aos objetivos da Escola, ambos os públicos concordam que é a escolarização a missão institucional da Escola Porto Alegre, e que a mesma, deve possibilitar aos estudantes espaço de criação para que através de suas aprendizagens, construam num Espaço saudável e Acolhedor, sua Identidade e sua Cidadania. A Redução de Danos está bem presente nas respostas.

O Público Interno, reforça que são o Acolhimento, a Educação Inclusiva, e o Ingresso no Mundo do Trabalho são os fundamentais objetivos da EPA: “estabelece vínculos que auxiliem no resgate escolar de adolescentes em situação de rua; oferece ao adolescente em situação de rua oportunidades de imersão em sua própria alma, ao mesmo tempo em que, lhe instrumentaliza para a inclusão social e toda a quebra de paradigma que isto representa; tem que oferecer escolaridade para os jovens de rua e garantir estruturas mínimas para isto, acolhendo demandas e auxiliando-os a construir outra trajetória que não a rua.respondente público interno”. Respondentes PI

Somam-se as respostas anteriores a de: “valorizar as identidades sociais, étnicas e culturais através de processo pedagógico e afetivo centrado nos métodos da arte-educação, com vistas à formação escolar fundamental associada a oficinas de capacitação profissional em ofícios específicos”. Respondente PE

Outra resposta que se mostrou bastante pertinente foi a que diz: “que a escola objetiva a organização dos estudantes, projetos de vida, escolaridade, dando a estes possibilidades para retorno a uma vida mais digna e possível de oportunidades”. Respondente PI

O público externo tem percepção idêntica quanto à posição da escolarização, entretanto a percepção dos primeiros lugares muda, ficando proteção com 100% de votos, alimentação em segundo com 84.6%, seguidos por sociabilidade 69.2%, redução de danos 61.5% e escolarização em quinto lugar com 53.8% como a principal demanda ao procurar a escola. Na categoria Educação Formal que agrupava: **Escarlarização**: séries iniciais do Ensino Fundamental, Núcleo do Trabalho Educativo / NTE, com uma série de ações (vide instrumento pesquisa), e Implantação das séries finais do Ensino fundamental; os públicos assim se colocaram: Público Interno/ PI, identifica

como muito importante com **81.0%** a Escolarização/ séries iniciais, o que o Público Externo /PE avalia como **50.0%** de importância; já no NTE, o **PI 66.7%** (formação de oficineiros), e **52.4%** (extramuros) avalia muito importante, enquanto o **PE** avalia como **muito importante o NTE** com o percentual de **84.6%**(formação de oficineiros) e **84.6%**(extramuros). O índice alcançado pelo PI neste item será remetido pela gestão, para análise em reuniões de estudo na escola. Visto ser esta uma ação emblemática, que diz respeito diretamente a um dos maiores gargalos que é a sustentabilidade dos estudantes.

No nível de desempenho o **PI** coloca na **Educação Formal** um índice de **46.7% como baixo, 33.3% alto e 20.0% como muito alto**, havendo aí uma clara discordância no público quanto ao desempenho da escola, assunto que deverá também ser analisada pela gestão junto ao coletivo pois demonstra que o grupo esta com indicadores bem diferenciados. Alto nível de importância para escolarização: séries iniciais e baixo nível de desempenho

No **NTE** para o **PI**, os índices se apresentaram idênticos aos anteriores, entretanto, melhora o índice no **NTE (extramuros)** com um indicador de **47.6% alto, 38.1% baixo, e 14,3% muito alto**. No quesito implantação das séries finais do Ensino Fundamental, **PI** coloca o desempenho como, **42.9% alto e 42,9%, baixo**, enquanto o **PE** coloca **54.5% alto e 36.4% baixo**. Já o **PE** coloca o desempenho nas séries iniciais como **58.3%**. Já para o **NTE (oficinas) : 50.0% muito alto e 33.3% alto e NTE (extramuros) : 41.7% muito alto e 41.7% alto**.

Os indicadores demonstram há uma clara valorização e reconhecimento pelo público externo, do trabalho pedagógico realizado na escola.

O Grau de **importância** atribuída a esta categoria **Educação Formal** para o **Público Interno** foi: **66.7% muito importante (10) e 33,3%(5) importante**. O desempenho geral deste item: **20.0%(3) muito alto, 33.3%(5) alto e 46.7(7) baixo**.

O **PI** e **PE** colocam o todo o bloco da **Categoria Proteção**, bem como colocou **Educação Formal**, como **muito importante** e avalia o desempenho

da escola neste item com alto, exceto o Projeto meio-dia, com **47.6%** muito alto, 47.6 alto e **atendimento nutricional , 52.4% muito alto.**

O **desempenho geral** deste item **Proteção** para o **Público Interno: 47.4%(9) muito alto**, 47.4%(9) alto, 5.3%(1) baixo e no **Público Externo: 54.5%(6) muito alto**, 36.4%(4) alto e 9.1%(1) baixo.

Na categoria **Cidadania e Saúde** que trata de marcações e acompanhamento de consultas, confecção de documentos, o **PI** coloca toda a categoria como **importante**. Alguns poucos respondentes colocam pouca importância. Fazendo uma leitura qualitativa desta resposta diria que os que responderam alto responderam pensando no sujeito e não na escola. Existem ações neste bloco que conforme o PI se movimentou, mesmo não colocando sem importância, deverão ser trade-offs a fazer. Para o PE, todo o bloco é muito importante e a escola tem um bom desempenho.

No geral da categoria Articulação os dois públicos concordam em importância e desempenho da escola: muito importante e muito alto, existindo alguns itens para análise no PI.

Sobre a pergunta sobre o que mais dificulta o trabalho, O PI coloca como primeiro lugar com 76.2% falta de retaguarda, 61.9% drogadição. Má gestão interna apenas um respondente colocou. As respostas do PE coincidiram, 69,2% falta de retaguarda externa e 61,5% drogadição.

Na pergunta Aberta sobre a Proposta de Valor da Escola Porto Alegre, as respostas do Público Interno são muito interessantes, poderiam todas compor este trabalho. Colocam-se as que são representativas e abrangem as demais.

A pergunta foi: Na sua opinião, qual é o maior valor da escola Porto Alegre?

“O conhecimento que possui a respeito do trabalho com jovens em situação de rua; O Acolhimento inicial e o acompanhamento aos alunos; A permanente articulação com as políticas sociais e segundo, a busca de um currículo diferenciado e apropriado ao público; A Ressignificação da vida através da educação, trabalhando a auto-estima, respeito e o cuidado consigo e com o outro; Sua persistência; permanente qualificação da proposta político

pedagógica, com alguns professores especializados na questão adolescentes em situação de rua, flexibilidade da proposta; articulação com a rede de atendimento; Sua contribuição para a ressignificação do projeto de vida de seus estudantes, tendo com metodologia o diálogo respeitoso e a percepção de sujeitos portadores de direitos e deveres”. Respondentes/Público Interno

Conforme muito bem coloca a professora, Maria Aparecida Candido, ex-Gestora da EPA, e uma das responsáveis pela criação e implantação do SAIA / Serviço de Acolhimento Integração e Acompanhamento: “O grande valor da EPA é ser uma escola revolucionária, que ao longo de todos esses anos de existência jamais se acomodou e sempre buscou novas propostas e Metodologias de trabalho adequadas as suas peculiaridades. E que nunca desistiu de ajudar seus estudantes para a vida, apesar de todas as suas dificuldades que são praticamente cotidianas”.

O Público Externo, faz coro que “o acolhimento, a proposta de educação diferenciada, o respeito e a valorização com que os estudantes são atendidos na escola”.

Diz um Gestor:

“A ressignificação de sua vida de aparentemente sem acolhida e respeito na sociedade, para um local onde eles são aceitos e acolhidos sem julgamento e da forma como estão e são”. Respondente PI

“Concretiza-se como um equipamento que acolhe esse público enquanto escola”. Respondente PI

Quanto à gestão que é o foco central deste trabalho, a pergunta era: O que diferencia a gestão da Escola Porto Alegre das demais Escolas da Rede Municipal de Ensino?

As respostas mais uma vez foram de muito conteúdo, demonstrando a qualidade e o alinhamento que o coletivo da escola tem em relação a sua competência e missão institucional.

O Público Interno, nas respostas destacou como diferenciais na gestão da EPA: o público com que trabalha, o currículo e os espaços de acolhimento; o

conhecimento sobre a realidade dos alunos e o acompanhamento social e afetivo dos alunos, bem como a articulação sistemática com as políticas sociais; Por ser uma gestão democrática todos tem voz; a escola oferece muitos momentos de reuniões para os Professores discutirem e reverem suas práticas e proporem outras possibilidades. Acolhe os profissionais nas suas diferentes dimensões;Tolerância: olhar focado no aluno, no seu projeto de vida; Fluxo maior de informações e participação nos caminhos da escola por parte de todos. Uma visibilidade e proximidade maior com os demais servidores da escola; os dois pés, direito e esquerdo no chão, voltados para este público. Construção coletiva e permanente, por mais difícil que seja; destinação de recursos financeiros para a aquisição de produtos de higiene e beleza (toalhas de banho, sabonete, desodorante, absorvente, xampu, aparelho de barba, entre outro); destinação de carga horária para planejamento, estudo e registro da prática cotidiana;destaque para o fato do conselho escolar não contar com o segmento pais e portanto ficar prejudicado o olhar externo, o que em alguma medida é compensado com a leitura que a rede de Proteção tem sobre o trabalho da escola, não são considerados legais, mas são legítimos”. Respondentes/ Público Interno

Na Resposta do Público Externo o que diferencia é: “a criatividade e empreendimento, o compartilhamento da gestão com todo o coletivo da escola; o fato de não trabalhar com dias letivos, possibilitando matrícula diária; Flexibilização: retoma quantas vezes forem necessárias para que o direito da sua clientela seja respeitado; com certeza o público que ela atende e a necessidade de executar de forma diferenciados vários procedimentos administrativos, pedagógicos,políticos, de relações pessoais e profissionais sem perder de vista a continuidade da existência como um equipamento da educação; A gestão da EPA precisa ser mais qualificada em comparação com as outras escolas, porque a população atendida apresenta problemas muito graves e necessita de conhecimentos especializados”. Respondentes / Público Externo.

Quanto à questão sobre que ferramentas consideravam necessárias para dar condições de funcionamento ao projeto da Escola, assim ficaram os índices:

Tabela 7

Ferramentas necessárias para dar condições de funcionamento ao projeto desta Escola	Público Interno	Público Externo
Planejamento coletivo	100.0%(19)	92.3%(12)
Comunicação transparente e fluente	94.7%(18)	92.3%(12)
Objetivos bem definidos	89.5%(17)	84.6%(11)
Organização da rotina	89.5%(17)	69.2%(9)
Dinamização do Conselho Escolar	68.4%(13)	53.8%(7)
Promoção do trabalho em equipe	94.7%(18)	92.3%(12)
Definição das prioridades	94.7%(18)	92.3%(12)
Encaminhar demandas extras às políticas pertinentes	73.7%(14)	76.9%(10)
Continuidade das ações	89.5%(17)	84.6%(11)
Monitoramento constante	94.7%(18)	61.5%(8)
Instrumentos de avaliação permanente	78.9%(15)	92.3%(12)
Gestão participativa	84.2%(16)	92.3%(12)
Formação permanente	78.9%(15)	100.0%(12)
Acordos éticos	78.9%(15)	76.9%(10)
Rede Interna	84.2%(16)	84.6%(11)
Rede externa	78.9%(15)	92.3%(12)
outros	10.5%(2)	23.1%(3)

Gráfico 3:

Nível de importância dos serviços para o público interno :

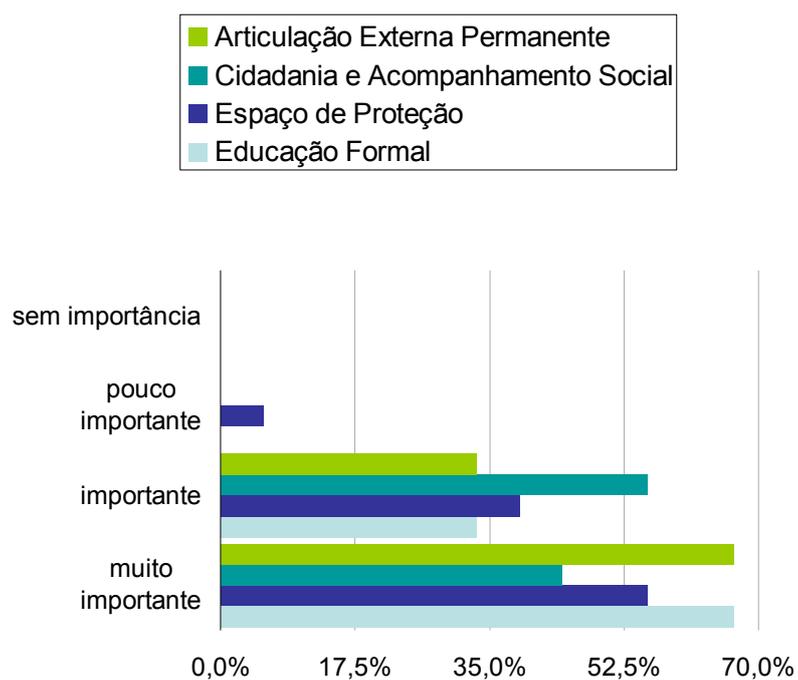


Gráfico 4:

Grau de desempenho dos serviços para o público interno:

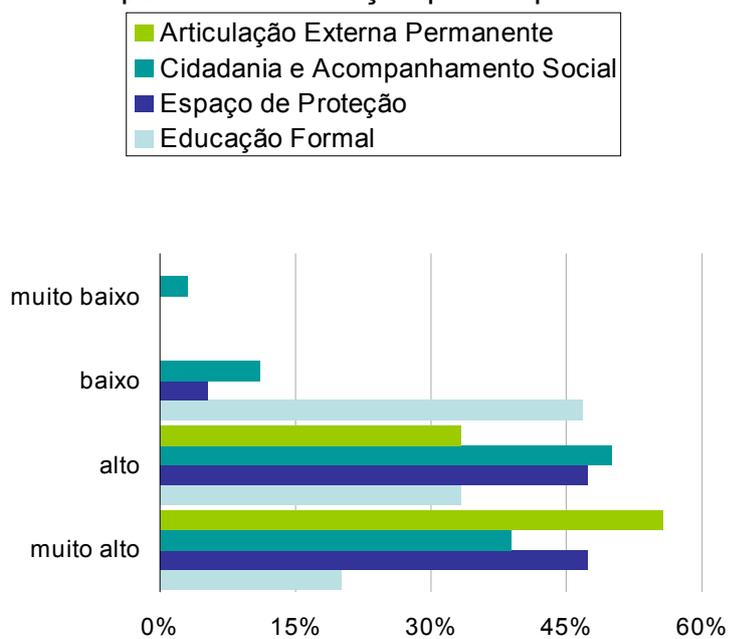


Gráfico 5:

Nível de importância dos serviços para o público externo:

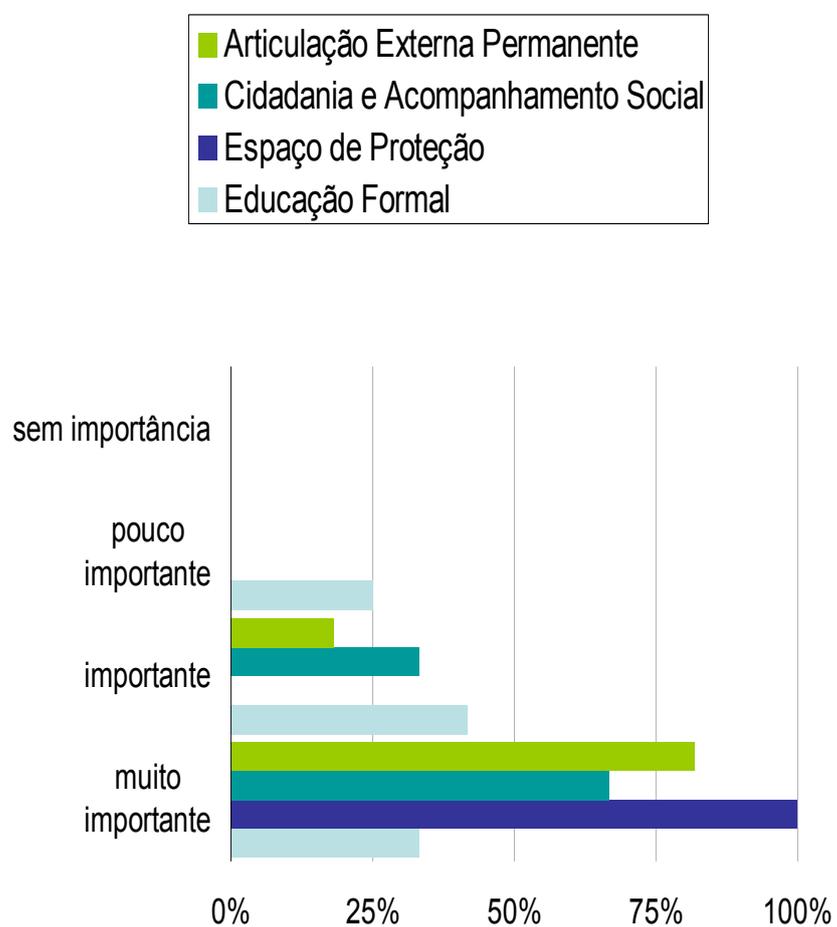


Gráfico 6:

Grau de desempenho Público Externo:

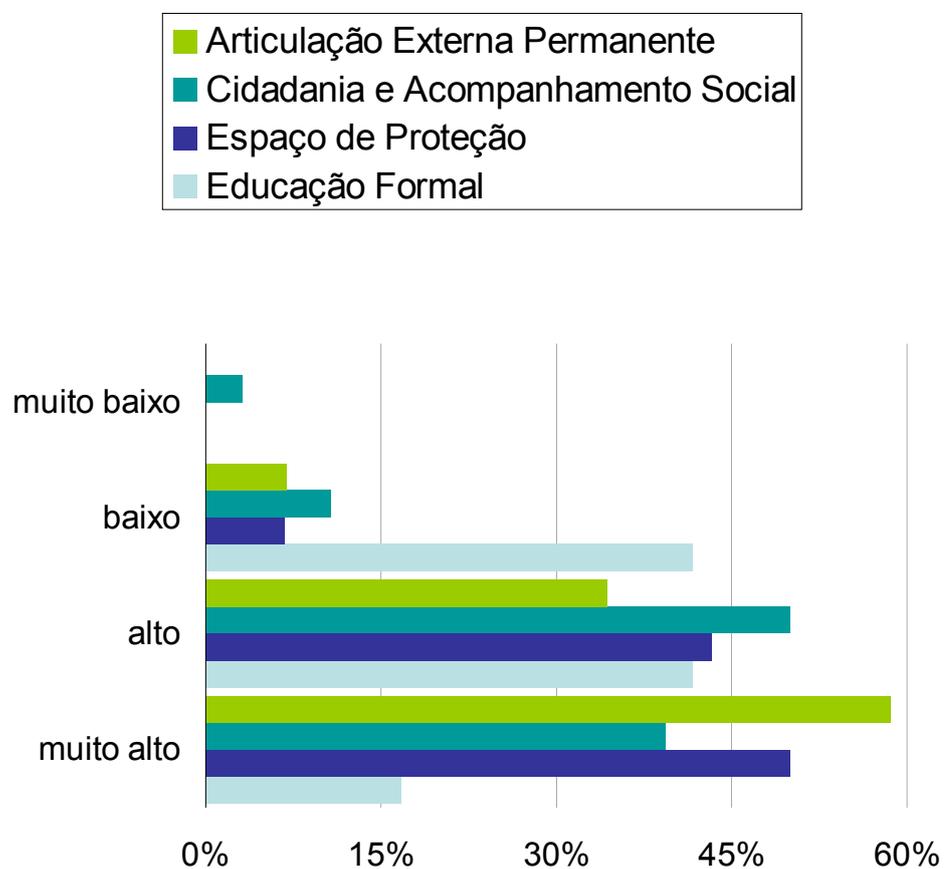


Gráfico 7:

Grau de importância para o Público Geral:

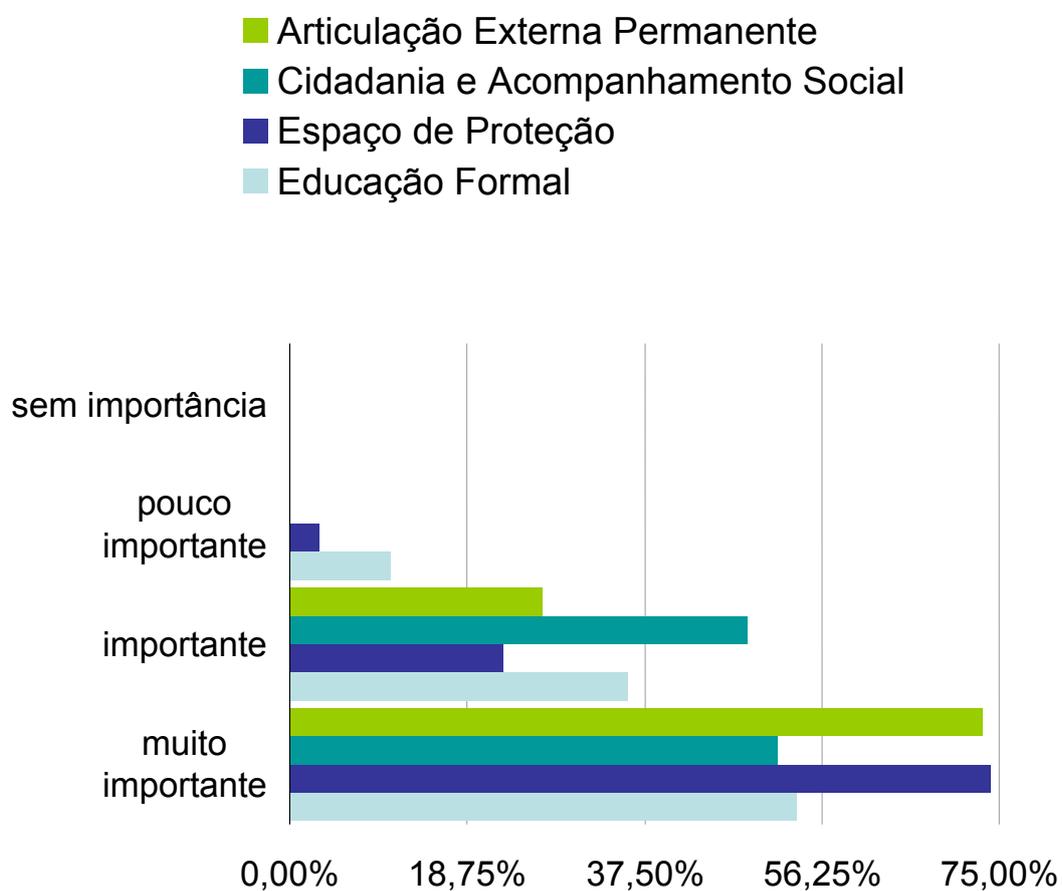


Gráfico 8:

Grau de desempenho para o Público Geral:

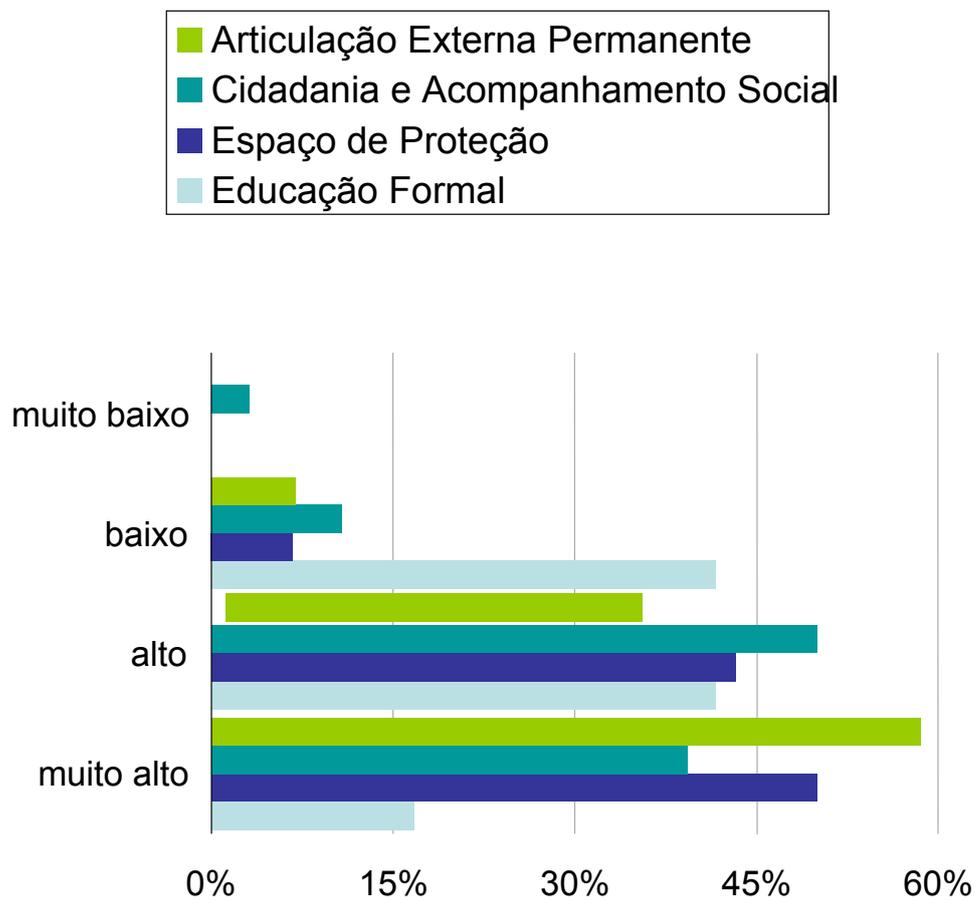
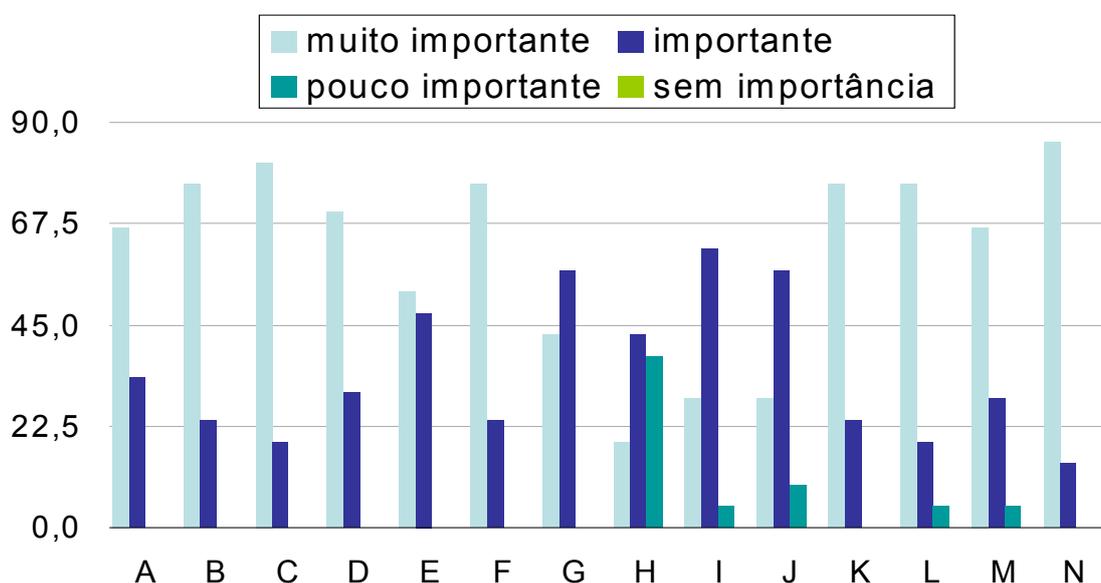


Tabela 8 - Principais valores da Escola Porto Alegre por nível de importância, segundo o público interno

14. Para você, quais os principais valores da Escola Porto Alegre por nível de importância:						
	multo importante	importante	pouco importante	sem importância	Rating Average	Response Count
Acesso ao conhecimento sistematizado para uma população excluída socialmente	66.7% (14)	33.3% (7)	0.0% (0)	0.0% (0)	2.67	21
Metodologia Inovadora:(re) Construção de Projetos de Vida	76.2% (16)	23.8% (5)	0.0% (0)	0.0% (0)	2.76	21
Acolhimento Diferenciado:espaços de escuta e ressignificação	81.0% (17)	19.0% (4)	0.0% (0)	0.0% (0)	2.81	21
Acompanhamento e monitoramento de projetos de Vida/ Contrato Pedagógico	70.0% (14)	30.0% (6)	0.0% (0)	0.0% (0)	2.70	20
Escola Aberta-matricula diária	52.4% (11)	47.6% (10)	0.0% (0)	0.0% (0)	2.52	21
Espaço de Redução de Danos	76.2% (16)	23.8% (5)	0.0% (0)	0.0% (0)	2.76	21
Proteção (sócio-educativo)	42.9% (9)	57.1% (12)	0.0% (0)	0.0% (0)	2.43	21
Espaço de sono	19.0% (4)	42.9% (9)	38.1% (8)	0.0% (0)	1.81	21
Confecção de documentos	28.6% (6)	61.9% (13)	4.8% (1)	4.8% (1)	2.14	21
Atendimento social (banho,lavagem de roupas,corte de cabelos...)	28.6% (6)	57.1% (12)	9.5% (2)	4.8% (1)	2.10	21
Servidores engajados	76.2% (16)	23.8% (5)	0.0% (0)	0.0% (0)	2.76	21
Gestão democrática/Conselho Escolar	76.2% (16)	19.0% (4)	4.8% (1)	0.0% (0)	2.71	21
Escola localizada no centro da cidade	66.7% (14)	28.6% (6)	4.8% (1)	0.0% (0)	2.62	21
Atuação Politico-pedagógico na perspectiva da garantia de Direitos	85.7% (18)	14.3% (3)	0.0% (0)	0.0% (0)	2.86	21
					<i>answered question</i>	21

Gráfico 9:

Principais valores por nível de importância para o público interno:



A- Acesso ao conhecimento sistematizado para uma população excluída socialmente

B- Metodologia Inovadora: (re) Construção de Projetos de Vida

C- Acolhimento Diferenciado: espaços de escuta e ressignificação

D- Acompanhamento e monitoramento de projetos de vida/ Contrato Pedagógico

E- Escola Aberta- matrícula diária

F- Espaço de redução de Danos

G- Proteção (sócio-educatvo)

H- Espaço de sono

I- Confeção de documentos

J- Atendimento social (banho, lavagem de roupa, corte de cabelos...)

K- Servidores engajados

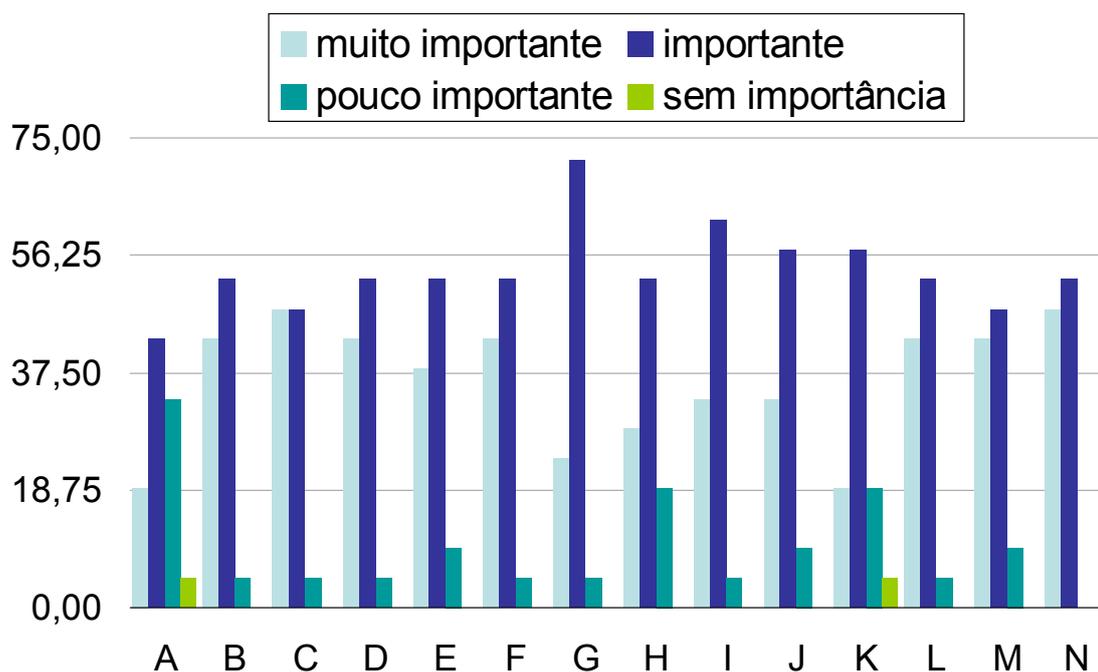
L- Gestão Democrática/ Conselho Escolar

M- Escola localizada no centro da cidade

N- Atuação Político-pedagógico na perspectiva da garantia de direitos

Gráfico 10:

Nível de desempenho para o público interno:



A- Acesso ao conhecimento sistematizado para uma população excluída socialmente

B- Metodologia Inovadora: (re) Construção de Projetos de Vida

C- Acolhimento Diferenciado: espaços de escuta e ressignificação

D- Acompanhamento e monitoramento de projetos de vida/ Contrato Pedagógico

E- Escola Aberta- matrícula diária

F- Espaço de redução de Danos

G- Proteção (sócio-educatvo)

H- Espaço de sono

I- Confecção de documentos

J- Atendimento social (banho, lavagem de roupa, corte de cabelos...)

K- Servidores engajados

L- Gestão Democrática/ Conselho Escolar

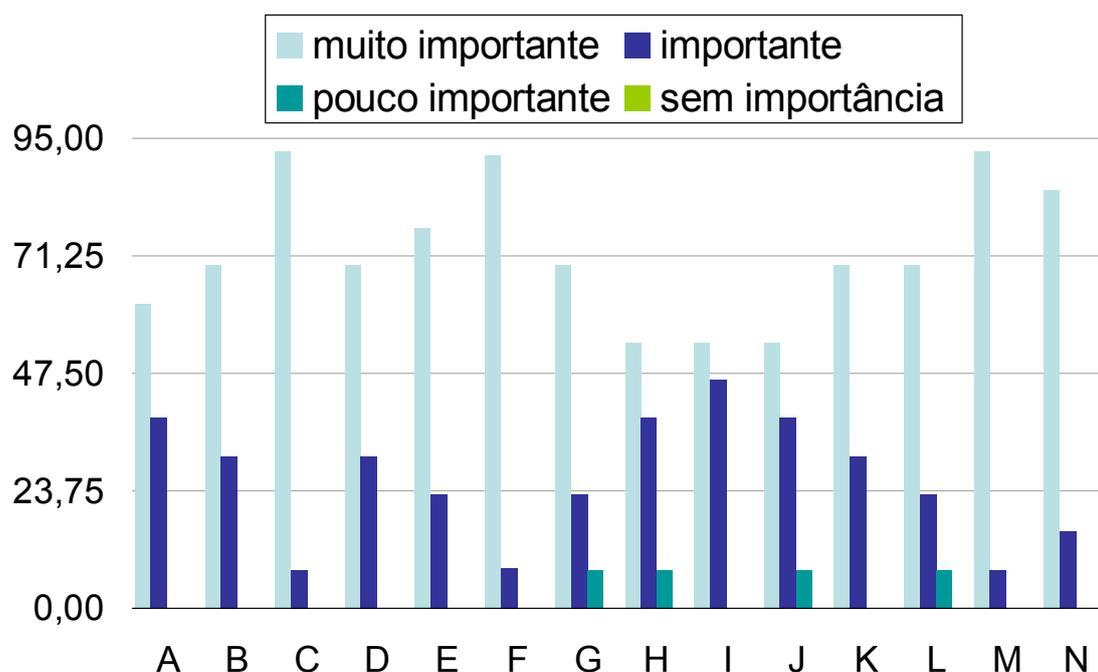
M- Escola localizada no centro da cidade

N- Atuação Político-pedagógico na perspectiva da garantia de direitos

Gráfico 11

:

Principais valores por nível de importância para o público externo:



A- Acesso ao conhecimento sistematizado para uma população excluída socialmente

B- Metodologia Inovadora: (re) Construção de Projetos de Vida

C- Acolhimento Diferenciado: espaços de escuta e ressignificação

D- Acompanhamento e monitoramento de projetos de vida/ Contrato Pedagógico

E- Escola Aberta- matrícula diária

F- Espaço de redução de Danos

G- Proteção (sócio-educatvo)

H- Espaço de sono

I- Confeção de documentos

J- Atendimento social (banho, lavagem de roupa, corte de cabelos...)

K- Servidores engajados

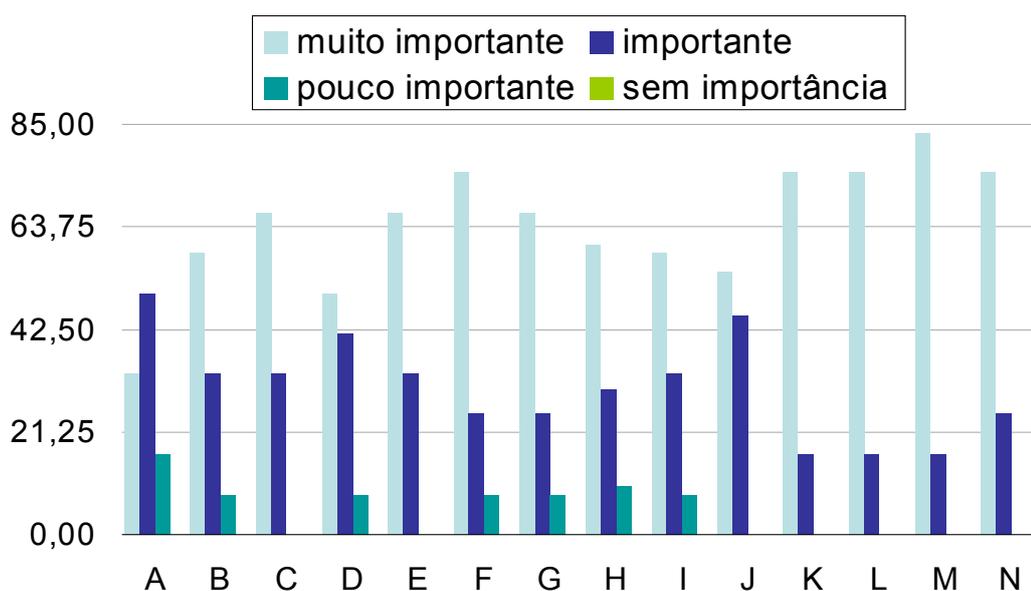
L- Gestão Democrática/ Conselho Escolar

M- Escola localizada no centro da cidade

N- Atuação Político-pedagógico na perspectiva da garantia de direitos

Gráfico 12:

Nível de desempenho para o público externo



A- Acesso ao conhecimento sistematizado para uma população excluída socialmente

B- Metodologia Inovadora: (re) Construção de Projetos de Vida

C- Acolhimento Diferenciado: espaços de escuta e ressignificação

D- Acompanhamento e monitoramento de projetos de vida/ Contrato Pedagógico

E- Escola Aberta- matrícula diária

F- Espaço de redução de Danos

G- Proteção (sócio-educatvo)

H- Espaço de sono

I- Confeção de documentos

J- Atendimento social (banho, lavagem de roupa, corte de cabelos...)

K- Servidores engajados

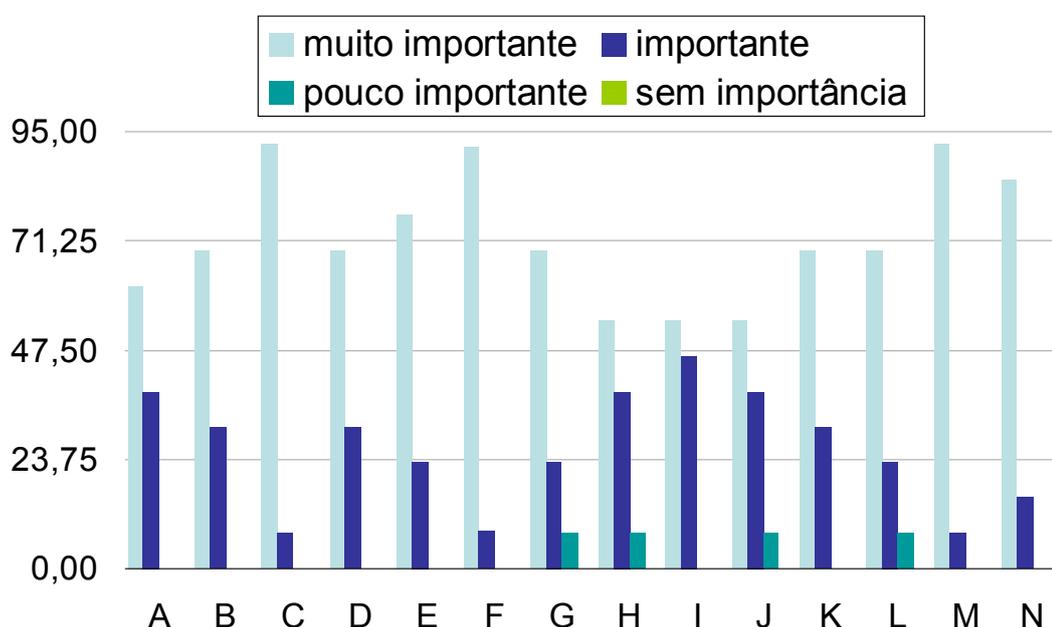
L- Gestão Democrática/ Conselho Escolar

M- Escola localizada no centro da cidade

N- Atuação Político-pedagógico na perspectiva da garantia de direitos

Gráfico 13:

Principais valores por nível de importância para o público geral:



A- Acesso ao conhecimento sistematizado para uma população excluída socialmente

B- Metodologia Inovadora: (re) Construção de Projetos de Vida

C- Acolhimento Diferenciado: espaços de escuta e ressignificação

D- Acompanhamento e monitoramento de projetos de vida/ Contrato Pedagógico

E- Escola Aberta- matrícula diária

F- Espaço de redução de Danos

G- Proteção (sócio-educatvo)

H- Espaço de sono

I- Confeção de documentos

J- Atendimento social (banho, lavagem de roupa, corte de cabelos...)

K- Servidores engajados

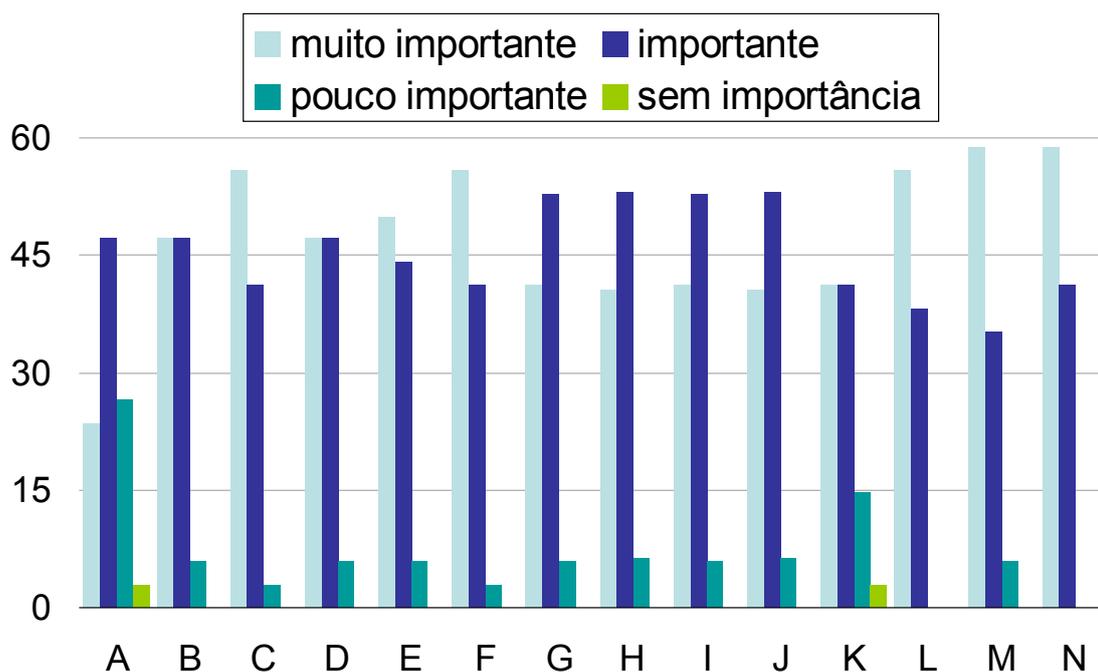
L- Gestão Democrática/ Conselho Escolar

M- Escola localizada no centro da cidade

N- Atuação Político-pedagógico na perspectiva da garantia de direitos

Gráfico 14:

Nível de desempenho para o público geral:



A- Acesso ao conhecimento sistematizado para uma população excluída socialmente

B- Metodologia Inovadora: (re) Construção de Projetos de Vida

C- Acolhimento Diferenciado: espaços de escuta e ressignificação

D- Acompanhamento e monitoramento de projetos de vida/ Contrato Pedagógico

E- Escola Aberta- matrícula diária

F- Espaço de redução de Danos

G- Proteção (sócio-educatvo)

H- Espaço de sono

I- Confecção de documentos

J- Atendimento social (banho, lavagem de roupa, corte de cabelos...)

K- Servidores engajados

L- Gestão Democrática/ Conselho Escolar

M- Escola localizada no centro da cidade

N- Atuação Político-pedagógico na perspectiva da garantia de direitos

3.4. Solução sugerida:

A gestão deverá apresentar esta pesquisa ao Público Interno da Escola em seminário de agosto (gráficos já estão em power-point), com estes dados em vista o planejamento será muito mais coerente e focado nas questões que o PI levantou como relevantes.

Apresentar documento com síntese deste trabalho, onde conste cenário atual e situação problema para a Secretaria de Educação, com soluções propostas.

3.5. Implementação:

Continuar análise dos dados, planejar intervenção.

Criar um banco de dados com as produções acadêmicas (Buscar no portal da CAPES algumas das produções científicas: Dissertações de Mestrado e Teses de Doutorado) que tiveram como campo de estudo a EPA para preservar a história e o conhecimento construído a partir da EPA, incluindo esta.

3.6. Resultados obtidos ou esperados

Uma das conclusões, após análise dos levantamentos de dados, é de que todos os serviços prestados pela escola têm importância, o que dificuldade ainda mais para fazer os trade-offs, confirmando assim o problema inicial. Exemplo disto é dos trinta e oito respondentes, apenas uma resposta que refere a uma ação como sem importância. O trabalho cumpre a sua função proposta inicialmente.

CONCLUSÕES

4.1. Consecução dos objetivos

A hipótese da pesquisadora foi confirmada quanto aos principais atributos de valor da instituição.

Os atributos de valor para o público Interno e para o Público Externo foram pesquisados através de questão aberta e confirmada em questão de múltipla escolha. Os dois públicos reiteraram, inclusive com bastante mais veemência, do que esperava a pesquisadora, o Acolhimento e o Acompanhamento como valores essenciais para esta instituição de ensino que trabalha com uma população tão vitimizada. As respostas foram de uma magnitude, que gostaria a autora de registrá-las na íntegra neste trabalho, pois o entende como um trabalho coletivo, e ela apenas a escreva.

Quanto ao segundo objetivo, fazer junto ao público interno os trade-offs para focar melhor o trabalho e diminuir a zonas de risco, ficou também evidente nas respostas, o que já era de conhecimento da pesquisadora, que as ações estão todas muito embicadas, o atendimento da escola se constituiu ao longo dos anos como um atendimento muito complexo, entende-se após a pesquisa que é possível fazer algumas escolhas, o PI colocou a Categoria Cidadania e saúde/ acompanhamento em saúde: acompanhamento as consultas marcadas, marcação de consultas e acompanhamento a situação judicial, como os trade-offs possíveis, devendo a gestão trabalhar nesta discussão com a rede de atendimento para desonerar a escola desta tarefa que por competência não é sua.

Quanto as ferramentas de gestão, fica evidenciado o Planejamento coletivo, Formação permanente, Comunicação Transparente e Fluente, Definição de prioridades, Acordos Éticos, Organização da rotina, Promoção do trabalho em equipe, Gestão Democrática, Dinamização do Conselho escolar,

Articulação externa, Instrumentos de avaliação permanentes e constante monitoramento destas ações, são ferramentas imprescindíveis para a gestão de uma escola com as características da escola em estudo. Para os públicos pesquisados Planejamentos Coletivos e Formação Permanente são ferramentas essenciais, faz-se coro a esta posição, entretanto, entende-se que existe a necessidade de trabalhar com mais indicadores de resultado.

Relação do trabalho e do curso realizado

Algumas disciplinas foram de fundamental importância para compor a linha de raciocínio do trabalho, destaco a disciplinas do Professor Doutor Márcio de Souza Pires e do Professor Fernando. A idéia deste trabalho é anterior ao curso.

Para a pesquisadora foi de suma importância, pois lhe concedeu um enorme espaço de reflexão, e o conteúdo do trabalho uma ótima ferramenta de gestão.

Limitações

O instrumento de pesquisa se mostrou com problema no momento de filtragem do público externo, não foi colocada questão que determinasse este. Foi bastante difícil também delimitar o foco do trabalho, sua proposta original contemplava muitas ações. A pesquisa ficou muito extensa (face ao tempo para sua realização) o que na hora da análise dificultou bastante, abrindo muito o campo para abordagem, foi necessário focar mais a questão dos valores e das ferramentas de gestão que é o objeto do trabalho. O tempo para sua realização foi exíguo, por que pegou as férias de verão O fato da pesquisadora estar trabalhando na escola em estudo e a mesma entrar em algumas crises durante a escritura deste, também de alguma maneira gerou a dificuldade de se distanciar como era necessário para a escritura do trabalho. Outra questão que deverá ser analisada em tempo é o motivo pelo qual os gestores da Rede Municipal não terem respondido na medida do que

imaginava. Agrega a estes, ter havia apenas um encontro com a orientadora. Ao final houve há necessidade de orientação. Não foi formalizadas a saída da Professora Orientadora, nem a sua substituição. As análises seriam mais aprofundadas se houvesse mais tempo para fazê-las. Deverá ter continuidade futuramente com a sua maturação.

4.4. Sugestões e considerações finais

Conforme previsto na Metodologia, o questionário survey monkey, anônimo mostrou ser mais eficaz, possibilitando que os respondentes se colocassem livremente de maneira absolutamente independente, o que com certeza não aconteceria se fosse aplicada uma entrevista padrão, pelo fato da pesquisadora ser a gestora da escola e portanto, de alguma forma a pesquisa estaria prejudicada pelas relações de poder.

Quanto ao entendimento sobre quem é o público alvo da EPA os públicos interno e externo, fecharam. O Público interno foi mais contundente nas respostas, elegeu o abandono social como categoria explicativa o público alvo da EPA, em primeiro lugar com 100% das respostas. Em segundo com 95.5%, aparece usuário de drogas, logo após com 90.9% vítima de exploração sexual. Com 81.8% vítima de maus tratos em abandono social. Para Público Externo o abandono social fica com 84.6%, seguido por empate entre, desamparo nas ruas, vítimas de exploração sexual e usuário de drogas, com 61.5% das respostas, ficando vítimas de maus tratos e autor de ato infracional, também empatados, com 53.8% das respostas. No grupo focal os estudantes referiram ser a Escola Porto Alegre uma escola de "viciados".

Como percebido por 95.5% do público interno e 61.5% do público externo, e amplamente falado no grupo focal pelos estudantes, é um serviço que tem seu **público alvo, toxicômanos, como sintoma do abandono social**. O grupo de trabalhadores deve ter formação para trabalhar com este perfil, que tem sim características diferenciadas, tais como as recaídas constantes, que para o nosso Professor, se não entende o perfil, passa como desinteresse.

Só a Educação, por mais que se esmere, como é o caso em estudo, não dá conta da totalidade do sujeito. É preciso um trabalho multidisciplinar, o olhar da Política da Saúde tem que se fazer presente nesta escola!

Os indicadores levantados demonstram que há um claro descompasso entre o grau de importância que o Público interno atribui ao serviços que presta e a avaliação do seu desempenho. Na categoria Educação Formal : escolarização/ **séries iniciais**, referem um percentual de **importância de 81.0%**, o que na visão da pesquisadora já é um foco certo, pois por muitos anos discutiu-se, se era mesmo a escolarização a competência desta instituição, entretanto, há uma enorme discordância por parte deste público, quanto ao **desempenho** da escola neste item : 20.0% muito alto, 33.3% alto e a maioria avaliam como **baixo, com 46.7%**. É possível analisar estes dados por dois aspectos, o primeiro que o público interno aparenta ser bem mais autocrítico e com um nível superior de exigência, bem maior que o público externo que colocou como alto e muito alto todos os itens de desempenho da pesquisa, por outro lado pode-se inferir também, que se esteja comparando com um modelo de escolaridade e desempenho de outros padrões de estruturação.

Outro dado que chama a atenção, também na categoria Educação Formal/ Núcleo do Trabalho Educativo: o público interno avalia muito como muito importante as ações: formação deicineiros **66.7%** e a ação extramuros **com 52.4%**, enquanto o público externo avalia como muito importante o **NTE** com o percentual bem maior, de **84.6%** formação deicineiros e **84.6%** extramuros. O índice alcançado pelo PI neste item será remetido pela gestão, para análise em reuniões de estudo na escola, causou estranhamento o índice dos que acham muito importante, deveriam ser a totalidade, visto ser esta uma ação emblemática, que diz respeito diretamente a um dos maiores gargalos que é a sustentabilidade dos estudantes.

A gestão desta escola, em face desta diversificação dos perfis, especialização dos casos e estrangulamento das situações, vem alargando o seu fazer escolar, com um quadro técnico de Professores. Estes se desdobram e, pensam sínteses sociais, relatórios para Ministério público, visitas domiciliares, marcação de médicos. Enquanto correm atrás de consultas para dentistas, acompanhando ao ginecologista, deixam de se debruçar com mais ênfase sobre o que é realmente o seu dever : educação, educação popular, trabalho educativo, são temas que estão na pauta do dia para esta escola. É também difícil responder: como estes sujeitos aprendem? Quais os efeitos das substâncias psicoativas no seu processo de aprendizagem? E é sobre estas questões que tem que se debruçar a EPA. Obviamente, sem deixar de oferecer as condições mínimas para que o estudante consiga estar em sala de aula. Mas é fato que precisa com urgência de parcerias, principalmente no que diz respeito à saúde mental.

Quanto ao grau de importância dos serviços prestados pela escola, um dado fundamental a ser colocado a priori, que apenas uma resposta, em um dos itens foi sem importância., reforçando a tese do gestor quanto à dificuldade de realizar os trade-offs.

São múltiplas as ações e a gestão se está complexizando, precisa suporte institucional, não é possível apenas repassar obrigações, como no caso de estarmos hoje os gestores recolhendo impostos de serviços e obras, prestados à escola e tantas outras obrigações fiscais que estão a todos os gestores imputando, mas que são gerais a Rede e portanto não seria tema para outro trabalho. Mas tudo contribui para complexizar mais ainda!

A Escola, ao mesmo tempo em que é cenário da realidade e dos efeitos da exclusão crescente, é palco para dezenas de solicitações de entrevistas, reportagens filmagens, trabalhos de pesquisa. Principalmente, quanto o tema “rua” esta em pauta, invariavelmente, nos processos eleitorais, ou em épocas em que o clima vulnerabiliza mais ainda esta população, e a sociedade civil se mobiliza, manifestando-se em solidariedade de soluções para a problemática (a rua é sazonal) O trabalho da Gestão em explicar a ética do serviço, nem sempre é bem acolhido pela imprensa que quer a notícia, independente de

quem atinja, e mesmo da instituição, que pode pensar que algo esta sendo omitido ou não haja vontade “política”. Se imaginassem todos o que significa a entrada de uma equipe de televisão: além de toda a preparação necessária para tal evento, descontroi toda a rotina e os sujeitos reeditam suas histórias de sofrimento, ainda muito “tenras”, feridas muito abertas. Quase sempre, (dado empírico) as recaídas acontecem, voltando a estágios iniciais da intervenção.

Cabe definitivamente, absorvermos a Metodologia construída ao longo dos anos e, partindo daí, “governo como um todo” dar suporte para que esta instituição escolar continue fazendo seu trabalho, com condições de saúde para seus usuários e trabalhadores.

Como ferramenta de gestão, na gestão de pessoas hoje usa o expediente da licença prêmio, “concessão do gozo de licença-prêmio” já a cada semestre, visto ser um direito adquirido trabalhador a cada cinco anos na carreira na prefeitura, mas nem sempre possível de efetivar. Mas isto não é o suficiente, avaliamos ser necessário criar um grupo de trabalho na instituição para discutir estas questões.

A gestão tenta estar muito atenta ao cotidiano, no sentido de ter um olhar para o seu quadro funcional, pois é este quadro que viabiliza todo e qualquer trabalho pedagógico de qualidade, e portanto se não estiver “bem”, não poderá fazer um bom trabalho. Na escola tem-se como política contratar entre os servidores questões, que já estão no Estatuto do Servidor público no Estatuto do Magistério, mas que como grupo de trabalho se (re) contrata, como por exemplo, evitar as faltas ao máximo e as licenças dentro do possível, para que possamos continuar com a política da liberação das licenças prêmios.

Os espaços de formação continuada também são prioridade, embora nem sempre se concretizem, pois o grau de frustração deste trabalho é enorme, embora ainda não mensurado isso sem considerarmos as agressões físicas e psíquicas sofridas pelos educadores em algum momento, que se desdobram em muitos para dar conta do trabalho.

Identifica-se aqui a necessidade de um olhar institucional especial para esta gestão, dando-lhe suporte não apenas financeiro mas também político e técnico. As questões enfrentadas pela gestão desta escola de uma proporção macro, ela não articula apenas com a sua comunidade do entorno, mas com as demais, seus territórios são ampliados, pois os estudantes são oriundos de todas as regiões de Porto Alegre, Municípios da Grande POA, a até outra entre outros.

A gestão mesmo entendendo ser a sua conquista interna sido inúmera: muitos estudantes resgatando sua dignidade através do retorno ao convívio social através do espaço escolar, estudantes avançando nas totalidades de conhecimento, encaminhamentos de moradia, curso, saúde, ainda há a sensação que muito há para ser feito pela enorme abrangência de enfoque da escola.

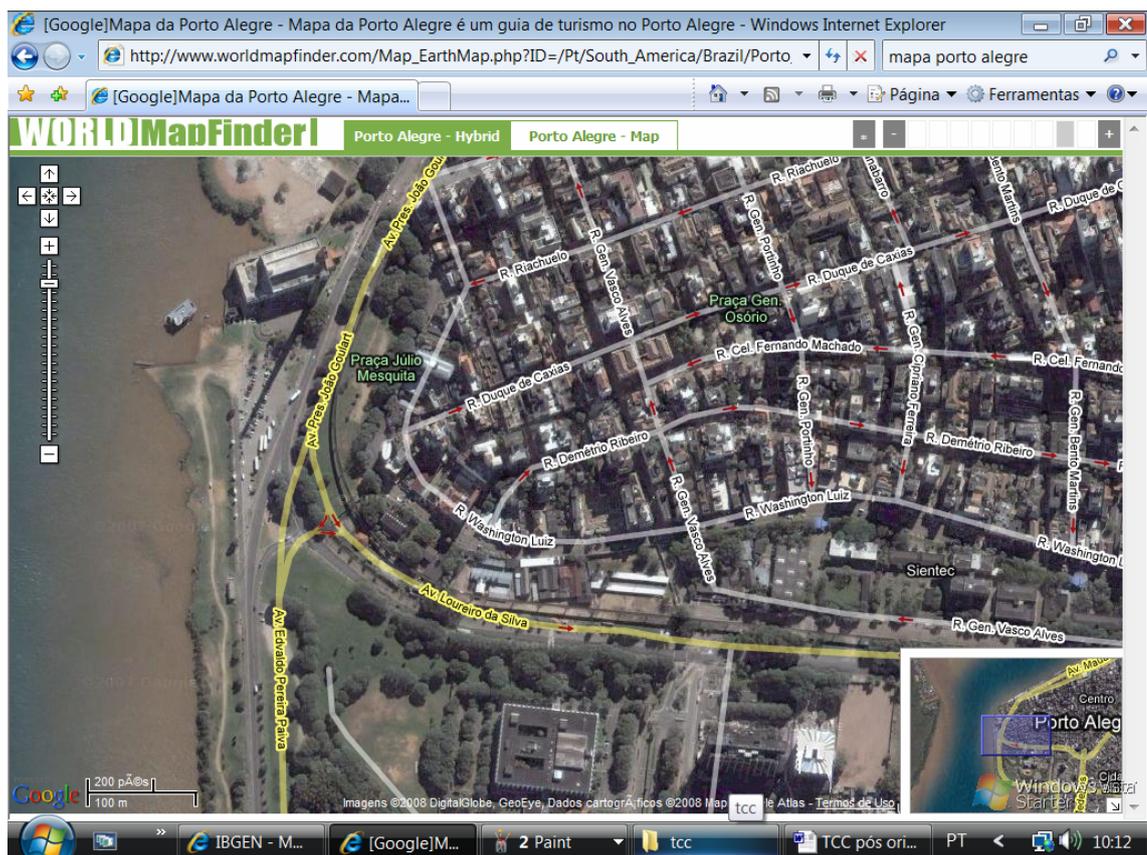
Foto 1



Foto 2



Mapa 1 – Localização da Escola / Vista Panorâmica



Questionário de Pesquisa

Pesquisa sobre Gestão de uma Escola Especializada

1. Bem vind@!

Pesquisa sobre as especificidades na gestão de uma escola especializada permeada pela cultura da rua.

Esta pesquisa pretende levantar elementos acerca do que pensam o público interno: estudantes e servidores da Escola Municipal de Ensino Fundamental Porto Alegre/EPA, bem como o público externo: gestores da rede municipal, ex-diretores da escola, dirigentes das entidades parceiras, sobre o trabalho desenvolvido por esta escola e, conseqüentemente, sua complexa gestão.

Pesquisa sobre Gestão de uma Escola Especializada

2. Identificação

1. Sexo/Gênero

Masculino

Feminino

2. Em que área que você atua?

Educação

Saúde

Assistência Social

Esporte

Direitos Humanos

Cultura

Outra

Funcionário de Serviços Gerais, Serviço de Nutrição ou Guarda Municipal

Outra

Se outra, por favor, especifique

3. Setor:

Governamental

Sociedade Civil Organizada (ONG, Associações, Movimentos Sociais,...)

4. Faixa etária do público atendido:

Criança

Adolescente

Jovem Adulto

Adulto

5. Qual sua função atual?

Gestor

Técnico Social (Assistente Social, Psicólogo,...)

Professor

6. Em relação à Escola Porto Alegre:

- Trabalho nela
- Trabalhei lá
- Participo da mesma Rede de Atendimento
- Conheço a proposta
- Não conheço a proposta

3. Percepções**1. Na sua opinião, qual o principal objetivo desta Escola?****2. Você percebe o público alvo da Escola:**

- usuário de drogas
- autor de ato infracional
- vítima exploração sexual
- abandono social
- vítima de maus-tratos
- desamparo nas ruas
- outros

Se outros, por favor, comente

3. Quais as principais demandas deste público ao procurarem a Escola:

- Escolarização
- Proteção
- Sociabilidade
- Alimentação
- Atendimento de Saúde
- Retomada dos Vínculos Familiares
- Lazer
- Cuidados Pessoais em geral(banho,corte de cabelo...)
- Redução de Danos(dar um tempo das drogas)
- Documentação
- Cumprimento de medidas sócio-educativas
- Outras

Se outras, por favor, especifique

4. Para você, qual o grau de importância dos serviços que a Escola oferece:

	muito importante	importante	pouco importante	sem importância
I-Educação Formal:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1) Escolarização /séries iniciais Ensino Fundamental;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Núcleo do Trabalho Educativo/formação de oficineiros e cursos fora da escola.Gestão orçamentária;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) NTE/extra-muros: oficinas para a comunidade,dentro e fora da escola.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Implantação das séries finais do Ensino Fundamental.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
II-Espaço de Proteção e Cuidados/Acompanhamento Social:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1) Atendimento em projeto especial enquanto aguarda vaga em outra Escola/séries Final EF (sócio-educativo);	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Atendimento doze meses ao ano.Em janeiro e fevereiro projeto verão;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Espaço de escuta e resignificação(SAIA);	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Projeto ,escola aberta ao meio-dia, para não ficar na rua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Horário integral-10 horas diárias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Acolhimento Inicial para adolescentes maiores de 16 anos-independentes da escolaridade (sócio-educativo/Projeto com FASC)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) Cuidados de higiene pessoal (banho,corte de cabelo,lavagem da roupa,guarda da roupa,)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8) Acompanhamento nutricional três refeições ao dia /cardápio diferenciado da Rede Municipal, face às características do grupo;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
III-Cidadania e saúde/Acompanhamento Social:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1) Encaminhamentos de saúde (marcação de consultas médica,dentistas);	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Acompanhamento às consultas acima marcadas;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Acompanhamento à situação judicial (cumprimento das medidas sócio-educativas);	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Acompanhamento à história de vida,com possível visita domiciliar;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Confecção de documentação (busca de certidão de nascimento, carteira de identidade,título de eleitor,CPF,terceira do exército,carteira de passe gratuito da EPTC,carteira de artesanato);	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Terapia comunitária.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IV-Articulação externa/permanente:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1)Participação e coordenação em fóruns : inter-ruas e Rede Jovem Adulto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Parceria de dois anos com SMDHSU/Povos indígenas;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Participação,a convite, em fóruns para divulgação da proposta Metodológica da Escola,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Representação da SMED no convênio de Trabalho Educativo CMPA/ASAFOM/PMPA-jardinagem;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Gerenciamento do convênio e acompanhamento à gestão financeira dos dez jovens lá contratados pelo convênio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Como você percebe o grau de desempenho da Escola nestes vários serviços:

	muito alto	alto	baixo	muito baixo
I-Educação Formal:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1) Escolarização /séries iniciais Ensino Fundamental;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Núcleo do Trabalho Educativo/formação de oficineiros e cursos fora da escola.Gestão orçamentária;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) NTE/extra-muros: oficinas para a comunidade,dentro e fora da escola.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Implantação das séries finais do Ensino Fundamental.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
II-Espaço de Proteção e Cuidados/Acompanhamento Social:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1) Atendimento em projeto especial enquanto aguarda vaga em outra Escola/séries Final EF (sócio-educativo);	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Atendimento doze meses ao ano.Em janeiro e fevereiro projeto verão;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Espaço de escuta e ressignificação(SAIA);	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Projeto ,escola aberta ao meio-dia, para não ficar na rua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Horário integral-10 horas diárias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Acolhimento Inicial para adolescentes maiores de 16 anos-independentes da escolaridade (sócio -educativo/Projeto com FASC)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) Cuidados de higiene pessoal (banho,corte de cabelo,lavagem da roupa,guarda da roupa,)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8) Acompanhamento nutricional três refeições ao dia /cardápio diferenciado da Rede Municipal, face às características do grupo;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
III-Cidadania e saúde/Acompanhamento Social:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1) Encaminhamentos de saúde (marcação de consultas médica,dentistas);	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Proposta de Valor da Escola Porto Alegre

Observação: valor é o que define a essência da organização.

1. Na sua opinião, qual é o maior valor da Escola Porto Alegre?

2. O que mais dificulta o trabalho da escola?

- drogadição
- população dando esmolas
- falta de retaguarda externa
- má gestão interna
- outros

Se outros, por favor, comente

3. Para você, quais os principais valores da Escola Porto Alegre por nível de importância:

	muito importante	importante	pouco importante	sem importância
Acesso ao conhecimento sistematizado para uma população excluída socialmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Metodologia Inovadora: (re) Construção de Projetos de Vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acolhimento Diferenciado: espaços de escuta e ressignificação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acompanhamento e monitoramento de projetos de Vida/ Contrato Pedagógico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escola Aberta-matrícula diária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espaço de Redução de Danos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proteção (sócio-educativo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espaço de sono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confecção de documentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atendimento social (banho, lavagem de roupas, corte de cabelos...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servidores engajados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão democrática/ Conselho Escolar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escola localizada no centro da cidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atuação Político-pedagógico na perspectiva da garantia de Direitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Como você percebe o nível de desempenho da Escola em:

	muito alto	alto	baixo	muito baixo
Acesso ao conhecimento sistematizado para uma população excluída socialmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Metodologia Inovadora: (re) Construção de Projetos de Vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acolhimento Diferenciado: espaços de escuta e ressignificação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acompanhamento e monitoramento de projetos de Vida/ Contrato Pedagógico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escola Aberta-matrícula diária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espaço de Redução de Danos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proteção (sócio-educativo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espaço de sono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confecção de documentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atendimento social (banho, lavagem de roupas, corte de cabelos...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servidores engajados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão democrática/ Conselho Escolar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escola localizada no centro da cidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atuação Político-pedagógico na perspectiva da garantia de Direitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Gestão

1. O que diferencia a Gestão da Escola Porto Alegre da Gestão das demais Escolas da Rede Municipal de Ensino?

2. Que ferramentas você considera necessárias para dar condições de funcionamento ao projeto desta Escola?

- Planejamento coletivo
- Comunicação transparente e fluente
- Objetivos bem definidos
- Organização da rotina
- Dinamização do Conselho Escolar
- Promoção do trabalho em equipe
- Definição de prioridades
- Encaminhar demandas extras às políticas pertinentes
- Continuidade das ações
- Monitoramento constante das ações
- Instrumentos de avaliação permanente
- Gestão participativa
- Formação permanente
- Acordos Éticos
- Rede interna

3. O que é demanda específica desta escola?

4. O que fazer para encaminhar as demandas que não são da competência institucional da escola?

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Omar. **A Administração entre a Tradição e a Renovação**; org. e adaptação da edição brasileira: Fachin, Roberto (UFRGS) e Fischer, Tânia (UFBA)-SP; Atlas, 1996
- LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso (org.) **Gestão Escolar Democrática; concepções e vivências**. POA: UFRGS, 2006
- COLOMBO, Sonia Simões; Colaboradores. **Gestão Educacional: Uma Nova Visão**. Artmed, POA, 2004.
- GRACIANE, Maria Stela. **A Pedagogia Social De Rua**. Cortez: SP, 1997
- GREGORI, Maria Filomena. **VIRAÇÃO: Experiências de Meninos nas Ruas**. Companhia das Letras, SP, 2000.
- RIZZINI, Irene (coordenação). **Vida nas Ruas: Crianças e Adolescentes nas ruas: trajetórias inevitáveis?** Loyola, SP: 2003.
- Conversações Pedagógicas na cidade que aprende- Tecendo aprendizagens com a Rede Municipal de Ensino de Porto Alegre. Volume 2 p. (281a 284), 2006
- COSTA, Antonio Carlos Gomes da. Pedagogia da Presença: **Da solidão ao encontro**. Modus Faciendi. BH, 2001.
- CRAIDY, Carmem Maria. Meninos de Rua e Analfabetismo. 1.ª Edição. Porto Alegre: Artmed, 1998.
- FREIRE, Paulo. EDUCAÇÃO E MUDANÇA. 18ª edição. RJ: Paz e Terra, 1991.
- Meninos e Meninas em situação de Rua**: Políticas Integradas para a Garantia de Direitos: Série Fazer Valer os Direitos. Vol 2. POA: Editora Cortez, 2002.
- LEITE, Lígia Costa. A Magia dos Invencíveis: Os Meninos de Rua da Escola da Tia Ciata. 1.ª Ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1991.
- LEMOS, Miriam Pereira. **Ritos de Entrada e de saída da rua**: Dissertação Mestrado. Porto Alegre: UFRGS, 2002.
- Pesquisa Perfis e Mundo das crianças e adolescentes em situação de rua da grande Porto Alegre: Relatório Final. Porto Alegre: UFRGS, 2004.
- Pesquisa dos Indicadores de Pobreza Multidimensional e Pobreza Extrema para Porto Alegre. Programa URB-AL/REDE 10.
- Pires, Márcio de Souza. Planejamento Governamental. Polígrafo MBA em Gestão Pública. Porto Alegre: IBGEN, 2007.