

"Nós batalhamos muito para ensinar, porque sabemos que nossos alunos querem aprender": vidas e trajetórias de duas diretoras

"We battled hard to teach, because we know that our students want to learn": lives and careers of two directors

Giselle Carino Lage*

Resumo

Durante os anos letivos de 2008 e 2009, realizei um trabalho de campo no Colégio Estadual Olavo Moura, acompanhando semanalmente o cotidiano de diretoras, professores e alunos e seus rituais escolares, como parte de minha pesquisa de mestrado. Concentrei-me em compreender os fatores propriamente escolares e as concepções dos responsáveis pela gestão e pelo ensino. Neste artigo, justamente por considerar relevante as condutas, os valores e as trajetórias de vida das diretoras pesquisadas, procuro descrever suas visões de mundo e opiniões representativas sobre o papel e a missão da escola. Construí as trajetórias de vida apresentadas tendo como pressuposto a disposição reflexiva dos agentes sociais e sua capacidade de atribuir sentido às suas experiências biográficas.

Palavras-chave: etnografia, *ethos* escolar, diretoras, trajetórias, mérito.

* Mestre em Sociologia (com concentração em Antropologia) pelo Programa de Pós-graduação em Sociologia e Antropologia (PPGSA) do Instituto de Filosofia e Ciências Sociais (IFCS), da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Doutoranda em Antropologia pelo mesmo Programa. Pesquisadora do Núcleo de Antropologia NaEscola (IFCS/UFRJ). Professora de Sociologia no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFRJ).

Abstract

During the academic years 2008 and 2009, I conducted field work in High School Olavo Moura, following the weekly routine of principals, teachers and students and their school rituals, as part of my Masters research. I focused on understanding the factors proper school and perceptions of those responsible for the management and teaching. In this paper, just by considering relevant conduct, values and life trajectories of the directors surveyed, I try to describe their world views and opinions representative of the role and mission of the school. Build the life trajectories made taking for granted the provision of reflective social agents and their ability to assign meaning to their biographical experiences.

Keywords: *ethnography, school ethos, directors, trajectories, meritocracy.*

Durante os anos letivos de 2008 e 2009, realizei um trabalho de campo no Colégio Estadual Olavo Moura,² acompanhando semanalmente o cotidiano de diretoras, professores e alunos e seus rituais escolares, como parte de minha pesquisa de mestrado. Por opção analítica, direcionei meus esforços para observar a forma de atuação da escola e, sobretudo, sua cultura de gestão, conceito definido por Maggie e Barbosa (2008) relativo às práticas organizacionais, aos rituais cotidianos e ao *ethos* escolar

partilhado por diretores, professores e funcionários da escola. Concentrei-me em compreender os fatores propriamente escolares e as concepções dos responsáveis pela gestão e pelo ensino, pois considero que as escolas e os atores sociais têm um peso específico para melhorar as aquisições dos alunos, em particular, daqueles oriundos das classes sociais menos favorecidas.

Neste artigo, justamente por considerar relevante as condutas, os valores e as trajetórias de vida das

² Os nomes atribuídos ao colégio pesquisado e aos personagens citados são fictícios.

diretoras pesquisadas, procuro descrever suas visões de mundo e opiniões representativas sobre o papel e a missão da escola. Construí as trajetórias de vida apresentadas a partir das entrevistas e da observação de campo que realizei, tendo como pressuposto a disposição reflexiva dos agentes sociais e sua capacidade de atribuir sentido às suas experiências biográficas. Antes de aprofundar-me nesta análise, procuro descrever brevemente a escola e o perfil dos alunos selecionados para nela estudar.

O Colégio pesquisado

O Colégio Estadual Olavo Moura, localizado na cidade do Rio de Janeiro, foi criado em 2000 com o objetivo de romper com as desigualdades de ingresso ao ensino médio, oferecendo instrução de qualidade e, ainda, a possibilidade de acesso ao ensino técnico pelo

convênio com uma Escola Técnica Federal (ETF). Esta é a única escola estadual que conheço cuja seleção dos alunos é realizada levando-se em conta apenas seu desempenho durante o ensino fundamental, cursado exclusivamente em escolas públicas municipais. As demais escolas, mesmo as técnicas, selecionam o universo de alunos através de provas.

Esta escola foi escolhida para ser pesquisada por apresentar índices elevados nas avaliações externas, tais como o "Programa Nova Escola" e o Exame Nacional de Ensino Médio (Enem), e um baixo índice de repetência, de apenas 2,5%.³

O Colégio Estadual Olavo Moura está situado em um pequeno bairro da zona norte da cidade do Rio de Janeiro. Nele estudam cerca de 650 alunos, distribuídos nas três séries do ensino médio em dezessete turmas, nos turnos manhã e tarde. No entorno

³ Estou considerando como repetência a junção das taxas de reprovação e de abandono. Este índice foi

divulgado pela direção geral do Colégio Estadual Olavo Moura.

do colégio podem ser vistas duas grandes favelas. Os alunos moram em bairros das zonas norte e oeste, com predominância da Pavuna e dos sub-bairros de Jacarepaguá. No ensino fundamental os alunos haviam estudado em escolas situadas na mesma região de suas residências, muitas vezes no mesmo quarteirão de suas casas.

Sempre que eu perguntava às diretoras sobre a seleção dos alunos, elas se referiam a regras práticas. Diziam que os alunos escolhidos tinham de atender aos critérios estabelecidos no edital divulgado anualmente. Tive algumas oportunidades de comprovar a seriedade deste propósito. A seleção do aluno é feita a partir da análise do seu desempenho escolar durante o ensino fundamental. Todas as escolas municipais recebem o edital do

processo seletivo e podem enviar os boletins dos seus alunos para serem avaliados. As escolas fazem uma triagem interna para escolherem os alunos, cujos boletins são endereçados diretamente às suas respectivas CREs⁴ que, por sua vez, enviam-nos para a avaliação das diretoras do Colégio Estadual Olavo Moura.

A diretora-adjunta afirmou que o processo de seleção dos alunos é seguido à risca: “Sei que muita gente boa vai ficar de fora, mas não tem jeito, temos de escolher os que vão entrar”. Ela comentou que recebeu 650 pedidos de vagas em 2008, mas só pôde escolher 182 alunos. Os selecionados tinham entre 13 e 15 anos e o conceito MB (Muito Bom) nas disciplinas de português, matemática e ciências.

O objetivo do colégio é privilegiar alunos de escolas públicas,

⁴ A Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro é responsável por quase todas as unidades escolares que oferecem o ensino fundamental. As 1.062 escolas da rede estão subordinadas às Coordenadorias Regionais de Educação (CREs), distribuídas em dez regiões administrativas a partir de sua localização geográfica: 1ª CRE (Praça

Mauá), 2ª CRE (Lagoa), 3ª CRE (Engenho Novo), 4ª CRE (Ilha do Governador), 5ª CRE (Rocha Miranda), 6ª CRE (Deodoro), 7ª CRE (Barra da Tijuca), 8ª CRE (Bangu), 9ª CRE (Campo Grande) e 10ª CRE (Santa Cruz). Dados disponíveis em: <http://www.rio.rj.gov.br/sme/>. Acesso em 10/09/2009.

na expectativa de garantir a igualdade de oportunidades, mesmo que, para tanto, seja preciso manter um modo de seleção para nele se ingressar. Na expectativa de evitar disparidades e desigualdades escolares, decidiu-se que o critério de escolha estaria baseado no mérito, critério considerado justo por favorecer os alunos conforme sua competência escolar e esforço pessoal. Uma vez feita a seleção, a percepção difundida no colégio era a de que todos os alunos poderiam aprender, graças ao comprometimento da direção e dos professores em “formar alunos com objetivos de vida, verdadeiros cidadãos”. Esta visão começou a ser difundida desde o momento em que o colégio foi inaugurado sob o comando de uma professora de administração de uma escola técnica estadual, que foi convidada a assumir a direção em 2000.

“Sou uma eterna esperançosa”: a diretora Ritinha

Ritinha, como é conhecida, tem uma visão detalhada da parte administrativa e pedagógica da escola. Quando assumiu a direção, ela acreditava que o trabalho árduo de sua equipe poderia representar uma “reviravolta na educação”: “Eu vi que essa era a luz no fim do túnel, tão aguardada. Era um projeto palpável, real; se você se dedicasse, você ia conseguir fazer alguma coisa pelos alunos”.

Desde a primeira conversa com a diretora Ritinha, procurei perceber a imagem que ela tinha dos estudantes. A maioria deles foi descrita como oriunda de famílias de baixa renda, muitos de comunidades carentes, poucos de classe média, mas o “importante é que têm estrutura familiar”.

Ritinha se autocalifica como branca. É separada e católica praticante. Nascida no Rio de Janeiro na década de 1950, ela foi criada no município de Niterói (RJ), onde reside até hoje no bairro de Icaraí. O pai de

Ritinha era bancário, chegou a ingressar na universidade, mas não concluiu o curso de Engenharia. Sua mãe, dona de casa, completou o ensino médio. O ex-marido da diretora é economista. Seu filho é médico-cirurgião, e sua filha, advogada e professora universitária.

Ritinha guarda boas recordações do seu tempo de infância, principalmente em relação à sua experiência escolar, descrita como muito prazerosa. Frequentou o jardim de infância em uma escola pública. Foi aprovada no rigoroso exame de admissão para o curso ginásial⁵ do Liceu Nilo Peçanha, escola-modelo de Niterói nessa época. Segundo Ritinha, “quem estudava no Liceu tinha uma boa formação, não era que nem os meninos das escolas particulares – pagou, passou! [...] O Liceu tornou-se minha segunda casa, a escola do meu coração, minha paixão”. Neste colégio completou o ginásio e o curso

clássico.⁶ Não quis fazer o curso normal porque naquele momento não pretendia ser professora: “Nem pensar, queria seguir um caminho diferente”.

Ritinha sempre foi incentivada por seus familiares, principalmente os tios e as tias que eram professores, a avançar nos estudos. Ingressou no curso noturno de Economia da Universidade Federal Fluminense (UFF), pois já trabalhava como secretária executiva de uma empresa de porte médio durante o dia. Alguns semestres depois, a graduação noturna, na qual estudava, fechou. Ela resolveu então transferir-se para o curso de Administração, um dos poucos compatíveis com sua área de interesse e seu horário reduzido.

Depois de formada, Ritinha se casou, teve dois filhos e ficou completamente envolvida com os afazeres de dona de casa, o que a incomodava, porque sua pretensão era retomar a carreira profissional. Sua

⁵ Quando Ritinha era aluna, o acesso ao atual 2º segmento do ensino fundamental era feito por

meio de um exame de conhecimento chamado admissão.

⁶ Corresponde ao ensino médio.

vida começou a mudar quando uma de suas tias, na época diretora de um Ciep em Niterói, sugeriu que ela ingressasse no magistério. Ritinha optou pelo caminho indicado pela tia, que lhe pareceu ser a única via possível para conciliar a criação dos filhos e a retomada profissional. No final dos anos 1970, fez uma complementação pedagógica, cursando a pós-graduação em tecnologia educacional, no momento em que os cursos profissionalizantes estavam em ascensão.

No final do curso, Ritinha estava bem preparada, e no primeiro concurso para o magistério estadual de que participou foi aprovada em primeiro lugar. Ingressou em uma escola de ensino médio profissional em Niterói, onde começou a se “entrosar com todos os mecanismos administrativos de uma escola”. Logo foi indicada como coordenadora dos cursos profissionalizantes do turno da noite:

Tudo o que pego levo muito a fundo, me dedico muito. Não sei fazer nada de modo superficial. Iniciando e errando, me dedicando muito e gostando de ajudar os alunos. Acho que somos nós que fazemos acontecer no “aqui” e “agora”. Somos protagonistas da nossa história.

Um episódio marcou sua vida profissional. Certo dia, ao voltar para casa após uma comemoração no colégio estadual onde lecionava, Ritinha foi assaltada e perdeu seu carro. Dias depois recebeu telefonemas ameaçadores exigindo dinheiro pelo veículo. Traumatizada, Ritinha não conseguiu mais dirigir e resolveu pedir transferência para outra escola da região. Chegou ao Colégio Estadual J. T. e foi encaixada no cargo de secretária, pois o ano letivo já havia iniciado. No ano seguinte, retornou à sala de aula como professora do curso técnico de Administração, no qual permaneceu por pouco tempo, porque

a direção do colégio interrompeu a oferta dos cursos profissionalizantes.

Indignada com esta decisão, Ritinha fez uma pesquisa visando corroborar seu argumento de que os alunos niteroienses demandavam cursos técnicos de Contabilidade e Administração em busca de uma melhor preparação para a entrada no mercado de trabalho, e idealizou um projeto piloto. Apesar de bem avaliado pela Secretaria Estadual de Educação, o projeto não foi adotado:

A direção daquele colégio tinha um poder muito forte, era bem poderosa, porque havia influência de políticos locais dentro do J. T. A Secretaria de Educação queria que o colégio continuasse a oferecer o curso técnico, mas o poder político foi mais forte. Eu não quis continuar lá porque ficou um ambiente muito ruim. Consegui provar a necessidade dos cursos [...] não ia ficar de briga com a direção o tempo todo, não faz o meu estilo brigar...

A época em que Ritinha saiu do Colégio Estadual J. T. coincidiu com a inauguração do Colégio Estadual Olavo Moura. O professor que coordenava os cursos profissionalizantes da Secretaria de Educação lera o projeto piloto que Ritinha havia elaborado e resolveu convidá-la para dirigir a escola recém-implantada. Desde o primeiro momento, o colégio teve um caráter extraordinário para Ritinha:

Lembro como se fosse hoje, me identifiquei porque tinha muito a ver com o que eu sempre pensei que devia ser feito: oferecer oportunidade do ensino médio e técnico para alunos de escolas públicas; logo me apaixonei pela proposta e aceitei ser diretora.

Nas palavras de Ritinha, "Assim começou outro drama na minha vida". Ela morava distante, conhecia pouco o bairro do colégio e era professora de um tradicional colégio católico em

Niterói. Pensou em conciliar as duas funções, mas percebeu que não teria como “chegar todo dia à tarde e enfrentar o colégio”. Ela então deixou o colégio particular com “o coração partido” e se concentrou na atividade de diretora.

Na época da fundação do Colégio, Ritinha e os professores enfrentaram muitas dificuldades materiais, por isso empregou parte do dinheiro da indenização que havia recebido do colégio confessional para comprar material escolar. Quando o pedido de ressarcimento lhe foi negado, Ritinha se sentiu indignada com o “descaso da Secretaria de Educação”: “Eles alegaram que eu havia comprado porque quisera, quando estava trabalhando para o bem da escola”.

No início tudo foi difícil. Até mesmo sua nomeação como diretora e o decreto de fundação do colégio demoraram a ser oficializados. Cerca

de sete meses após o início das aulas, Ritinha organizou uma festa e mandou distribuir um convite, fixado também na parede da quadra poliesportiva, no qual convocou todos a “participarem de uma viagem de qualidade”.

Nos dois primeiros anos Ritinha dirigiu sozinha o colégio. Em 2002, no seu terceiro ano de funcionamento, o colégio passou a ter alunos matriculados nas três séries,⁷ o que lhe concedeu o direito de alocar um professor para a direção-adjunta. Ritinha escolheu a professora de geografia, d. Clara: “Uma professora comprometida, em quem eu podia confiar”. Desde então, as duas foram eleitas pelos professores e alunos em duas eleições consecutivas realizadas na própria escola. Recentemente, fizeram cursos de capacitação em educação ambiental e gestão educacional, promovidos pela Secretaria Estadual de Educação e pelo Programa “Qualidade Rio”.⁸ No

⁷ O colégio tinha em 2002 o total de 859 alunos: 203 no 1º ano, 358 no 2º e 298 no 3º.

⁸ O Programa “Qualidade Rio” funcionou como um curso de capacitação direcionado para a autoavaliação das práticas gerenciais escolares,

período desta pesquisa, a diretora Ritinha já havia constituído uma equipe de funcionários integrada, que “vestiu a camisa e se envolveu na tarefa de fazer o colégio funcionar”.

Do lado de fora do gabinete da direção-geral está um amplo mural repleto de informativos. No início do ano havia uma mensagem de boas-vindas impressa sobre uma paisagem: um jardim florido e uma longa estrada iluminada pelo sol, que parecia sem fim. Estavam também afixados os resultados parciais dos alunos nas olimpíadas de Geografia e Matemática, e a nota do colégio no Enem 2008, acompanhada de uma mensagem: “Parabenizamos os alunos do 3º ano pelos resultados alcançados nas provas do Enem”. Além disso, havia o calendário do ano letivo, as normas de conduta para os alunos e

um cartaz elaborado pela Secretaria de Educação que incentivava os alunos a estudarem para a prova do Saerj.⁹ Nessa mensagem, dois alunos sentados no chão, sorrindo, com os seus computadores portáteis no colo, e os dizeres: “Quer ganhar um *laptop*? Estude igual a eles”.

Na entrada do gabinete, algumas cadeiras fixas e uma mesinha de canto. Em cima da mesinha, um porta-retrato com uma foto recente da diretora Ritinha ao lado da secretária de Educação, Tereza Porto, e do governador Sérgio Cabral. Nas paredes, pôsteres com as fotos de todas as turmas de formandos trajados de beca. Entre as fotos, no centro, uma imagem de Nossa Senhora. Em uma das paredes, certificados conquistados pelos alunos em diversos concursos de redação, em outra, em destaque,

promovido pela Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia, Indústria e Serviços.

⁹ O Sistema de Avaliação Externa do Rio de Janeiro (Saerj) avalia o desempenho em língua portuguesa e em matemática dos alunos do 3º ano do ensino médio, produzindo seus resultados nas escalas do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb). Nessa avaliação, são considerados

indicadores, tais como o número de alunos que realizaram o teste, a proficiência média alcançada pela escola e o percentual de alunos distribuídos pelos níveis da escala de proficiência (baixo, intermediário, adequado e avançado). Disponível em:

<http://www.saerj.caedufif.net/externa/programa.faces>. Acesso em 10/09/2009.

outros certificados de prêmios de gestão escolar.

A antessala é organizada como um escritório. Há estantes onde são guardados os documentos oficiais e uma ampla mesa para reuniões. Atrás da mesa, uma arca de madeira com um arranjo de flores, uma bíblia aberta, um troféu e um berimbau pequeno, dispostos como se estivessem em um altar. Sobre a arca um quadro que relembra a “primeira semana de cultura”, com a frase: “Venha à feira! Faça uma salada de leitura e ingira sabedoria”, e um pôster do patrono do colégio. Ao lado da arca, uma pequena saleta funcionava como copa, com mesa e geladeira.

Na divisória de vidro que dá acesso à saleta um cartaz apresenta a missão do colégio e os resumos dos

gastos com a merenda e a manutenção.¹⁰ No cartaz também está detalhado o cardápio semanal do almoço servido aos alunos no refeitório, e uma oração para a bênção do local de trabalho.¹¹

No gabinete da direção trabalha seu Rubens, responsável pela digitação dos dados administrativos e pela impressão e arquivamento de documentos. Seu Rubens também atende as chamadas de telefone e repassa as ligações. Quando não está trabalhando no computador, a tela de fundo exhibe fotos das diretoras, professores e alunos em ocasiões festivas ou durante a aplicação de provas. Seu Rubens é auxiliado por Sandra.

Além deles, duas funcionárias da secretaria auxiliam nas tarefas

¹⁰ No ano letivo de 2009, o colégio, além dos recursos usuais, recebeu uma verba extra de R\$ 20 mil, que foi usada na reforma das salas administrativas (gabinete da direção, sala da diretora-adjunta, sala dos professores), no reparo dos banheiros dos alunos, na compra de um projetor multimídia e de um ar-condicionado para a sala de vídeo.

¹¹ Deus, Pai de bondade, criador de todas as coisas/ Santificador de todas as criaturas/ Suplicamos a tua bênção e proteção sobre este local de trabalho./ Que a graça do teu Espírito Santo habite entre nós dentro destas paredes para

que não haja contenda nem desunião./ Afasta deste lugar toda inveja e que teus anjos acampem ao nosso redor e somente a paz e a prosperidade habitem este lugar./ Concede aos que aqui trabalham e frequentam um coração justo e generoso, para que o dom da partilha aconteça e as tuas bênçãos sejam abundantes./ Dá saúde aos que retiram deste lugar o sustento da família para que possam sempre cantar louvores a Ti./ Em nome de Jesus Cristo, Nosso Senhor, pedimos e agradecemos, agora e sempre./ Amém.

administrativas. Maria cuida das funções de secretariado, como a digitação das notas dos alunos no SGE, a entrega dos boletins e históricos escolares, e controla a assinatura da folha de ponto dos professores. A outra funcionária, Nair, uma professora de sociologia readaptada, “aceitou a missão de colocar a secretaria em ordem”. Nair e Maria realizam o trabalho, segundo elas mesmas, em parceria.

Ainda assim, a diretora Ritinha e sua adjunta têm de resolver muitos assuntos. No início do ano, as diretoras se dedicam às etapas de seleção dos alunos, à divulgação dos resultados e à efetivação das matrículas. Em seguida, organizam os horários dos professores e as turmas, recebem os alunos e seus pais e coordenam as reuniões de planejamento pedagógico. No início das aulas o ritmo de trabalho aumenta consideravelmente. Ritinha prepara relatórios periódicos sobre a utilização da verba da merenda e da manutenção e comparece a todas as convocações

feitas para as reuniões e os eventos da Secretaria de Educação e da Escola Técnica Federal.

Embora não estivesse frequentemente presente na sala dos professores, nem assistisse às suas aulas, Ritinha exigia rigor dos professores em relação ao horário das aulas. Era reconhecida como uma liderança no colégio por seu estilo administrativo atento às questões de ordem burocrática e por seu envolvimento com os processos decisórios internos.

A diretora geral estava sempre presente em situações importantes na escola: liderava as reuniões pedagógicas no início do ano, quando lembrava aos professores a missão da escola, as crenças e os valores solidários e éticos que todos deveriam seguir. Ainda conduzia reuniões de responsáveis, conselhos de classe e o projeto pedagógico da escola. Ela elabora anualmente o relatório para o Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar (Renagest). Além de

diplomas de Menção Honrosa e do certificado “categoria bronze”, em 2009, o colégio alcançou uma posição de destaque entre os finalistas e conquistou um dos quatro diplomas de “Escola Referência Nacional em Gestão Escolar”, conferido pela Secretaria Estadual de Educação.

O resultado das avaliações parecia ser um assunto caro à direção, tanto que a diretora Ritinha elaborou uma planilha para comparar as médias internas com as das escolas mais bem posicionadas no ranking do Enem. Quando os números do Enem eram divulgados pela imprensa, as diretoras comemoravam: “os resultados dos nossos alunos demonstraram mais uma vez que eles não estavam no mesmo bolo que as outras escolas do estado”. Na segunda reunião com os responsáveis, em 2008, Ritinha comentou que o colégio havia “despontado como um dos melhores da rede, abaixo apenas do Colégio de Aplicação (CAP/Uerj), que representa outra realidade. [...] Nós queremos

muito melhorar a colocação da nossa escola no ranking do Enem. Já pensou alcançar o colégio Santo Agostinho, o São Bento?”.

Médias comparativas do Enem, por anos letivos, segundo o ranking dos colégios. 2008.

COLÉGIOS	MÉDIAS COMPARATIVAS			
	ANOS LETIVOS			
	2005	2006	2007	2008
Colégio Santo Agostinho	81,9	72,3	83,0	76,0
Escola Técnica Federal	72,3	66,1	75,8	71,0
Colégio Estadual Olavo Moura	51,2	61,6	65,1	59,8

Fonte: Relatório Renagest

Os alunos eram incentivados a participar de inúmeros concursos de redação e das olimpíadas das mais diversas disciplinas. Em um dos dias de prova das olimpíadas de matemática, surpreendi-me ao encontrar os alunos de todas as turmas fazendo as provas e discutindo-as pelos corredores. Na época em que os resultados das provas externas eram divulgados, vários alunos eram convidados para as cerimônias de premiação, o que é contado como motivo de orgulho pela diretora Ritinha, que diz “fazer questão de estar presente em todas as premiações dos alunos”. A valorização

desses alunos era tamanha que os vencedores eram chamados de “alunos-destaque” e suas fotografias eram divulgadas nos conselhos de classe, nas reuniões de responsáveis e no relatório da direção.

No 4º bimestre de 2008, os alunos do 3º ano fizeram as provas de língua portuguesa e matemática do Saerj. Quando os resultados foram divulgados, a direção comemorou a performance dos alunos, que obtiveram a pontuação 354,54, em matemática e 322,57 em língua portuguesa, acima da média do estado do Rio de Janeiro, que havia sido 261,93 para matemática e 248,78 para língua portuguesa, um desempenho considerado adequado segundo os critérios de proficiência do exame. A Secretaria Estadual de Educação resolveu premiar os alunos que haviam obtido os melhores conceitos na avaliação externa, e os do colégio Olavo Moura foram os mais agraciados com *notebooks*.

Ainda durante as férias de janeiro de 2009, as diretoras convocaram os 67 alunos que obtiveram os melhores conceitos a comparecerem à escola, mas não informaram o motivo. Foram surpreendidos com um enorme cartaz que exibia a foto de cada aluno e dizia: “Parabéns aos alunos-destaque pelo resultado na avaliação do Saerj”. Entusiasmados, os alunos foram em um ônibus alugado à cerimônia de premiação realizada na Secretaria de Educação.

Quando fizemos a entrevista, gravada na sua sala, Ritinha, apesar de satisfeita com o rendimento de grande parte dos alunos, estava visivelmente preocupada com o desenrolar da recuperação paralela. O regimento do colégio especifica que os alunos devem ser avaliados com “três instrumentos por bimestre, incluindo a recuperação”. Mas, ao contrário do que havia sido decidido em conjunto, crescia, a contragosto da diretora, o número de professores que aplicava

uma prova de recuperação à parte das demais avaliações. Estava difícil coordenar o trabalho dos professores, porque cada um queria fazer à sua maneira:

O que está acontecendo? Eles dão os três instrumentos e, se o aluno não tirou cinco, eles dão outra prova. Não é isso! Como vou fazer para entenderem? Se o aluno não se recuperou agora no 1º bimestre, vai se recuperar no 2º, mas não tem de ter outra prova. Em vez de as coisas serem entendidas no conjunto maior, as pessoas estão ficando contaminadas pelos que não conseguiram entender a dinâmica. Segundo uma professora, os colegas estão agindo desta maneira porque assim têm certeza de que o aluno está aprendendo. Fiquei pasma. Quer dizer que dando prova de recuperação ela tem certeza de que o aluno está aprendendo? Realmente, não entendi, fiquei sem reação. E o trabalho todo do bimestre? Os professores disseram que estamos

seguindo só as normas de cima, de gente que nunca esteve na sala de aula. Então, para resolver essa situação temos de discutir de novo e ver logo no início do semestre o que estamos querendo. Quero todo mundo discutindo isso numa reunião geral, num sábado pedagógico... e nem adianta dizer que não gostam de vir aos sábados.

Ritinha sempre coordenou sua equipe de professores com firmeza e rigor, porque acredita que em primeiro plano está o seu compromisso com a formação dos alunos e que um bom trabalho poderia reverter na conquista do reconhecimento almejado. Nos últimos tempos, ela tem estado aflita com a desmotivação de alguns professores e com a perda dos seus "melhores profissionais", que se desligaram do colégio quando foram aprovados em outros concursos. Para ela, a falta de reconhecimento pela dedicação ao trabalho realizado, aliada ao excesso da carga horária e aos

baixos salários eram as raízes do desgaste demonstrado pelos professores:

Alguns professores, mesmo os antigos, acho que por não haver reconhecimento, ficam desmotivados. Eu sempre disse: “Vamos nos concentrar, fazer um bom trabalho, porque é por um bom trabalho que vamos ter o devido reconhecimento. Se não fizermos nada, não vamos ser reconhecidos nunca”. Mas esse reconhecimento não veio até hoje. Acho que alguns professores estão cansados e, além disso, trabalham em outras unidades onde a cobrança não é tanta, ganhando o mesmo salário. É uma coisa que me incomoda porque sempre cobrei muito da equipe, mas se não cobrasse, ficava na mesmice. Cobro e ainda vou cobrar mais porque quando não quiser mais fazer esse trabalho, eu saio. Meu primeiro compromisso é com o aluno, independentemente do salário. Posso estar errada, mas este é meu

pensamento. A partir do momento em que se tem esse compromisso, é preciso trabalhar muito para poder dar conta, porque se ficar esperando pelas autoridades, não se faz nada. Esperar melhorar o salário? Ninguém vai dar aula, nem fazer seu trabalho direito por isso?

Era preciso cativar os professores para se comprometerem a trabalhar em prol dos objetivos do colégio: “Fico doida, mas organizo o horário deles de modo que todos fiquem alocados em dois dias e tenham um dia livre, porque é importante valorizar o professor”. A diretora achava que a pré-seleção dos alunos não facilitava a vida dos professores:

Ao contrário, eles têm de se concentrar mais, ensinar a todos os conteúdos básicos. Os meninos são selecionados, mas o que acontece no município? Como eles são avaliados? Recebemos alunos que nunca fizeram

uma prova de português nem de matemática. E aí começa nossa peregrinação. No primeiro ano os professores “penam” para dar uma base mínima para os alunos poderem concluir o ensino médio de maneira razoável.

A relação da diretora com a Secretaria de Educação é paradigmática. De um lado, Ritinha mantém um vínculo de proximidade com os membros da Secretaria para conseguir benfeitorias para o colégio, participando de todos os eventos promovidos pela Secretaria e sendo regularmente premiada pela eficiência de sua gestão. Por outro, se ressentida porque seus alunos não são reconhecidos e prestigiados por seu elevado desempenho e realizações escolares, tal como ela e os professores esperam.

Essas premiações que nós temos... temos, por quê? Porque eu faço curso, faço relatório, apresento o

trabalho, mas isso é uma coisa, mas o reconhecimento da Secretaria de Educação pelo resultado dos alunos é outra coisa diferente. Se eu não fizesse tanto relatório, nem isso a gente teria. *Ficariamos no bolo como todas as outras*, quando na verdade nosso resultado é muito acima da média das outras escolas. Poderia ser melhor é verdade, principalmente com mais apoio financeiro e pedagógico (grifo meu).

Ritinha pretende alcançar a legitimidade necessária para coordenar o colégio como na época da sua fundação, com a seleção dos alunos apoiada pelos órgãos institucionais. Além disso, ela quer ter mais recursos para investir em diversos projetos, como a divulgação do pequeno acervo do Centro de Estudos Afro-brasileiros, Africanos e Indígenas (Ceabai) para outras escolas, a formação de uma banda marcial, a composição do hino do colégio, a instalação de uma rádio e de um

cinelube. Mas seu maior desejo é “ajudar os alunos que têm dificuldade de aprendizagem”:

Fico injuriada mesmo é com a dependência. Antes, o aluno da dependência tinha aula pela manhã e à tarde na matéria em que havia sido reprovado. Fazia todas as tarefas que os alunos daquela disciplina faziam. Podia rever o conteúdo, tirar as dúvidas. Há dois anos chegou a ordem de que não pode mais ser como antes porque iria aumentar o número de alunos da turma, o que é incoerente. Se ele não passou foi porque não conseguiu, quem vai orientar? Isso é um absurdo. [...] Acredito que não vamos ficar nessa indefinição por mais tempo, a educação tem de ter uma base mais profunda. As pessoas dizem que tenho muita esperança. Realmente, sou uma eterna esperançosa.

“Acho que a palavra é querer”: a diretora-adjunta d. Clara

D. Clara é diretora-adjunta desde 2002. Nascida no Rio de Janeiro em 1950, autotitulou-se como negra. É casada e católica praticante. O pai de d. Clara estudou até o 5º ano do ensino fundamental e trabalhou como linotipista¹² no jornal *O Dia*; sua mãe, que estudou até a mesma série que o marido, era dona de casa. O esposo de d. Clara foi seu colega de classe do curso de Geografia, mas ingressou na carreira militar na Marinha. A diretora-adjunta mora com seus dois filhos e o marido no bairro da Freguesia, em Jacarepaguá, zona oeste do Rio de Janeiro. Sua filha é professora de biologia em um colégio particular, e seu filho é formado em educação física.

D. Clara se orgulha de ter sido aluna de escola pública: “Minha vida

¹² Foi tipógrafo operador de máquinas, responsável pelos gabaritos usados na impressão dos jornais.

foi só estudar, aliás, não fazia outra coisa além de estudar. Eu era ótima aluna". Considera que seus familiares tiveram importante papel na sua trajetória escolar: "Eles me deram toda a base. Eu vislumbrava coisas através do estudo, e eles me deram o suporte que precisava para seguir a vida estudando e aproveitando as chances que tive". D. Clara lembra especialmente da madrinha, que custeou seu curso completo de inglês na Cultura Inglesa.

Na época em que ia ingressar no curso ginásial, fez o exame de admissão para o Colégio Pedro II e foi aprovada. Ainda no ginásio, sentia-se instigada pelas aulas de geografia do professor Cantão:

Ficava impressionada com os mapas que ele desenhava. Cantão me pedia para eu ir ao quadro desenhar o mapa dos Estados Unidos e eu fazia muito bem. Percebi que era isso que gostava de fazer. Esse professor foi fundamental na escolha da minha

profissão. Constatei que tinha mais afinidade com as disciplinas da área humana e optei pelo curso clássico.

D. Clara fez vestibular para o curso de Geografia na UFRJ para ser professora: "Escolhi esta área por uma coisa que vem de dentro, não sei bem explicar o que é. Lembro que ainda no primário já gostava de dar aulas para as minhas bonecas. Encontrei apoio e fui caminhando".

Durante todo o curso de graduação D. Clara fez um estágio no IBGE. Estagiária exemplar, ela foi contratada. Neste instituto, ela foi incentivada por uma política de capacitação dos funcionários a fazer um curso de especialização na área de geociências, o que a ajudou a ser promovida como supervisora do seu setor. Embora satisfeita com o emprego de geógrafa no IBGE, ainda tinha seu sonho para realizar: queria ser professora. Em 1985 foi aprovada no concurso do magistério estadual e alocada em um colégio em São João

de Meriti. Dois anos mais tarde transferiu-se para outro colégio próximo à sua residência, no Méier, no qual permaneceu por pouco tempo. Durante os seis anos em que morou, com o marido e os dois filhos, em uma cidade de Minas Gerais, interrompeu sua atividade de magistério.

Ao voltar para o Rio de Janeiro, retornou ao IBGE, onde trabalhava durante o dia e, três noites por semana, lecionava: “Essa rotina era o meu planejamento de vida. Queria cumprir meu tempo de trabalho no IBGE, me aposentar, e depois dar aulas. Era isso que eu queria da vida e, graças a Deus, consegui”.

No ano 2000 d. Clara já estava aposentada pelo IBGE quando foi surpreendida pela diminuição do número de alunos matriculados na escola em que lecionava. Assim, teve de procurar outra escola na Coordenadoria Metropolitana de Educação, onde foi informada de uma vaga em um colégio novo: “Ninguém sabia direito como funcionava e nem

que colégio era esse, mas me interessou porque a vaga era para dar aulas durante o dia”.

Quando chegou ao novo colégio, d. Clara foi recebida pelo professor Simões, que explicou as condições do convênio com a ETF e a encaminhou para a sala de aula. D. Clara lembrou a precariedade das salas de aula, que não tinham carteiras suficientes, e os dias em que ia para o refeitório preparar a merenda dos alunos. No seu terceiro ano de colégio, Ritinha convidou-a para ocupar o cargo de diretora-adjunta. Inicialmente, d. Clara ficou preocupada porque nunca trabalhara na direção: “Disse pra mim mesma que poderia enfrentar esse desafio. Eu posso, então, vamos lá”. Ao aceitar o convite, sabendo que Ritinha era quem tomava todas as decisões a respeito de tudo o que acontecia no colégio, fez questão de ressaltar que entraria na equipe da direção para “somar”:

Minha voz é forte aqui na escola, mas todas as decisões são tomadas por Ritinha. Desde o momento em que aceitei o convite para ser diretora-adjunta, deixei claro que não tinha nenhuma pretensão de assumir o cargo dela. Disse: “Fico na direção enquanto você ficar, pois ao contrário de outras adjuntas, não tenho pretensão de assumir seu cargo”. Sei que isso pode acontecer em outras escolas, mas aqui tentamos respeitar a hierarquia. É ela quem decide, ela tem a visão de tudo o que acontece e pode decidir sobre o que fazer. Por isso nossa relação é baseada em tanta confiança.

Constituiu-se uma parceria sólida. D. Clara se tornou o braço direito da diretora. Seguiu suas decisões e assegurava o convívio diário com alunos e professores. Durante o dia inteiro era possível perceber o entrar e sair na sua sala, principalmente de alunos tentando negociar a reserva do auditório ou a

chave da sala de vídeo, a pedido de algum professor. D. Clara verificava em sua agenda a programação da semana antes de liberar a utilização de algum espaço, porque era ela quem ajudava a atualizar o calendário das atividades semanais. Os professores também a procuravam para repassar alterações nos programas ou acertar detalhes sobre algum projeto que estivessem planejando.

No dia em que gravamos a entrevista, d. Clara deixara o gabinete da direção e retornara à sua sala, que havia passado por uma reforma. As paredes foram cobertas com uma textura semelhante à do gabinete da direção e da sala dos professores. Na sala havia três mesas: a sua, outra para a coordenadora pedagógica e uma pequena para reuniões. Numa parede, uma estante onde ficavam documentos arquivados em pastas coloridas, um mural e um mapa do Rio de Janeiro. Neste dia ela não estava com o seu *notebook* na sala.

D. Clara disse que o colégio não enfrentava mais tantas dificuldades materiais como no início, mas o fato de ele ainda ocupar um espaço emprestado a preocupava, porque a direção não tinha autonomia para fechar as portas da rua e controlar a entrada e a saída dos alunos. A questão do controle do acesso dos alunos tornou-se ainda mais pertinente após o incidente que abalou diretoras, professores e alunos. Na semana de provas do primeiro bimestre de 2009, após a realização dos exames, os alunos não tinham aula, sendo liberados mais cedo para voltarem para suas casas. Em um desses dias, um grupo de alunos foi à lanchonete próxima ao colégio. Minutos depois, a cozinha da lanchonete explodiu. Alguns alunos se feriram e uma aluna do 3º ano foi hospitalizada, mas não suportou a gravidade dos ferimentos.

As diretoras expressaram o seu pesar pelas vítimas e retomaram as atividades escolares no dia seguinte.

Esta decisão gerou um impasse, pois um grupo de professores se opôs à direção por não ter decretado luto oficial após o acidente. D. Clara disse que ela e Ritinha haviam tentado resolver esse problema da melhor forma possível:

Procuramos fazer o máximo para atender aos professores, mas somos submetidas às regras da coordenadoria, porque participamos de uma estrutura maior, a Secretaria de Educação, que também quer ver as coisas bem encaminhadas. Num grupo grande, com mais de 50 professores, sempre há alguma divergência, nem sempre agradamos. Mas o que fazemos? Procuramos saber a opinião de todos e tentamos chegar ao meio-termo. No caso do acidente, infelizmente não pudemos fazer nada para reverter o acontecido. Prestamos solidariedade às famílias e realizamos um culto evangélico no pátio em homenagem à alma da aluna.

Segundo d. Clara, depois disso o clima do colégio ficou pesado, mas ela tinha de continuar o seu trabalho “com seriedade”. Pediu aos professores que ficassem mais atentos à lista de chamada dos alunos e, desde então, um funcionário passa de sala em sala, após o intervalo, com a listagem dos alunos em mãos para conferir se todos retornaram, providência que inibiu totalmente os alunos que tentavam ficar no pátio ou *matar aula* depois do recreio.

A diretora-adjunta me mostrou os arquivos onde guarda o planejamento feito pelos professores de cada disciplina: “O professor tem liberdade de decidir o que será trabalhado em cada bimestre. Nós acreditamos que ele vai cumprir aquilo que está ali registrado, arquivado. Só pedimos que cumpra aquilo que se comprometeu a fazer”.

D. Clara voltou a se referir, como em nosso primeiro encontro, aos motivos pelos quais considera o colégio “diferenciado”. Para ela,

embora a direção tenha papel relevante neste contexto, pois garante as condições necessárias para que os professores ensinem os conteúdos adequados, a chave do seu bom desempenho está na “perspectiva do aluno, no seu projeto de vida”:

O colégio trabalha desde o início pela qualidade do ensino, e a direção ajuda exigindo que os professores trabalhem e passem o conteúdo de forma adequada para os alunos aprenderem. Quando terminam o 3º ano, estão aptos e são muito bem colocados nas universidades. Os alunos brincam que a Uerj é dominada por eles, do Olavo Moura. A direção estimula, pois na medida em que o professor trabalha visando ao melhor ensino, o resultado é sempre positivo. [...] Mas aqui não sei, tem algo diferente. Acho que aqui é diferente. Atribuo à perspectiva do aluno, acho que o nosso aluno quer. A diferença está na perspectiva de vida dos alunos, eles sabem o que querem. É aquela

história: “Me dá uma chance que eu vou”. Ênfase muito o querer do aluno, não sei se pelo fato de minha vida também ter sido assim: eu queria! Acho que toda a comunidade se empenha, porque o aluno quer. Não adianta nada o professor querer se o aluno não quer, o aluno tem de querer. Acho que a palavra é querer.

Notas sobre as trajetórias

Ao tratar das histórias de vida, pretendi utilizá-las como uma lente de aumento, o que me permitiu uma aproximação, não de um todo unificado, mas das particularidades das narrativas e das visões de mundo dos entrevistados. Busquei identificar elementos comuns aos depoimentos sobre as memórias da vida escolar e as concepções de educação.

Por meio dessas histórias narradas, pode-se perceber que as diretoras apresentam um perfil semelhante. A partir de suas próprias

experiências, ou influenciadas pelo convívio familiar, decidiram que o magistério seria o caminho a ser seguido. Ritinha tinha uma tia diretora e d. Clara um professor de geografia, ambos decisivos na definição das suas trajetórias. Poder-se-ia pensar aqui na “interiorização do destino objetivamente determinado”, tal como nos disse Bourdieu (1999) a respeito das atitudes e dos cálculos das oportunidades feitos pelas famílias, pelos professores e pelas próprias crianças diante da escola e do futuro promovido pelos estudos. Um destino promissor na escola parece estar relacionado à experiência imediata na escola e às esperanças subjetivas de êxito encontradas em cada categoria social. Assim, no caso das trajetórias analisadas, pode-se perceber um investimento pessoal e familiar contínuo na escolarização, em parte fruto das elevadas expectativas e aspirações educacionais motivadas pelas experiências iniciais de sucesso escolar.

Mais do que reforçar o peso do capital cultural nas condutas escolares, os depoimentos apresentados demonstram, acima de tudo, que a escola marca simbolicamente a vida das pessoas. As experiências positivas vivenciadas ao longo do processo de escolarização se refletiram na concepção, compartilhada pelas professoras e diretoras, de que a escola pode desempenhar um papel fundamental na condução e no prolongamento das trajetórias escolares. Ao invés de simbolizar um mecanismo de reprodução das desigualdades sociais, como demonstrou Bourdieu (1999), o ensino oferecido às camadas populares é percebido pelas personagens como um elemento crucial para a definição do sucesso escolar, desde que os alunos tenham acesso a uma escola pública de excelência, tal como as diretoras experimentaram ao longo do próprio *cursus* escolar.

Além deste aspecto, os percursos biográficos e as experiências

vividas no ambiente escolar revelam traços de uma cultura de gestão, nos termos de Maggie e Barbosa (2008), particular a este universo. A trajetória da diretora Ritinha teve um papel crucial na definição dos princípios que norteiam a cultura escolar em questão. Desde seu ingresso no magistério, Ritinha atuava junto às direções das escolas em que lecionou, pois aplicava à dinâmica escolar sua visão de administradora. Ela assumiu a direção do colégio e conseguiu coordenar os professores como uma equipe, algo de que se orgulha. A formação de um grupo coeso de professores foi fundamental, tanto na definição de objetivos e valores comuns ao colégio quanto na execução do que havia sido proposto para os alunos.

A equipe de professores que “vestiu a camisa” do colégio nos primeiros anos já não era mais a mesma, nem a intensidade com a qual os professores cumpriam as normas acordadas com a direção. Contudo, Ritinha havia conquistado a

legitimidade como diretora e conseguia monitorar o cotidiano dos professores. Mesmo os mais novos relatavam as dificuldades enfrentadas pela diretora de maneira firme e objetiva para “colocar um colégio que não tinha nada de pé”, tal como disse uma das professoras.

À época da pesquisa, Ritinha havia consolidado uma “equipe de direção”. Além do apoio de Sandra, ex-aluna que travou laços afetivos com o colégio, Ritinha contava com o envolvimento da diretora-adjunta nos assuntos relativos ao cotidiano dos alunos. D. Clara era uma parceira de peso, que tinha, conforme ela mesma afirmou, “uma voz forte na escola” e a consciência da sua posição na hierarquia do colégio. D. Clara sabia que era Ritinha quem tomava as decisões finais.

Para a diretora Ritinha, os certificados recebidos pela eficácia de sua gestão, embora não fossem sinônimos do reconhecimento almejado, eram extremamente

valorizados por lhe concederem credibilidade. Além do mais, os projetos apoiados, como o Ceabai, e os diversos prêmios recebidos pelos alunos eram sempre lembrados e usados para ratificar a qualidade do colégio.

Além das premiações, a noção de qualidade em voga era relacionada ao objetivo de educar no sentido mais amplo do termo. Nas palavras dos atores, sua missão era “formar os alunos, humana e integralmente”, para que se tornassem “cidadãos respeitados”, capazes de decidir sobre seus projetos de vida. Este objetivo era reforçado a cada reunião pedagógica para que os professores o tomassem como um princípio norteador de suas ações.

Para além destas noções prevalece uma crença fundamental: a de que os alunos são capazes de aprender. Esta certeza se reflete em uma ideologia baseada na valorização do sucesso escolar que tem suas raízes na convicção dos professores e das

diretoras de que os alunos do colégio são “diferenciados”. Do ponto de vista dos atores sociais, os alunos apresentam características notáveis: compartilham um modo de agir específico e um espírito comum, representado pelo “comportamento humano e civilizado” e pela “vontade de aprender”, que os tornam mais suscetíveis ao aprendizado. Esta percepção faz com que o investimento feito pelos professores no cumprimento dos objetivos de ensino seja ainda mais justificável, pois por mais que os alunos iniciantes sejam considerados “fracos em termos de conteúdo”, a expectativa geral é a de que podem superar as adversidades e conquistar um desempenho escolar elevado.

As trajetórias analisadas demonstram não apenas como os indivíduos constroem uma versão sobre sua própria existência, mas também revelam como cada um se relaciona com os valores e os

princípios subjacentes ao universo escolar do qual fazem parte.

Os dados etnográficos apresentados demonstram uma expectativa elevada em relação à capacidade de aprendizagem dos alunos, uma valorização do mérito das realizações escolares e um investimento no ensino, o que pode ser sintetizado na frase dita e repetida pelas diretoras: “Nós batalhamos muito para ensinar, porque sabemos que nossos alunos querem aprender”.

Adepta de uma visão meritocrática, Ritinha compartilhava com os professores a crença de que o colégio deveria ser reconhecido por sua “diferença” e ocupar um lugar privilegiado na hierarquia de prestígio das instituições públicas de ensino. Para os atores sociais, este desejo se justificava porque o princípio do mérito era considerado um valor dominante, moralmente correto e justo. Até mesmo os alunos davam mostras de como aplicavam as noções de esforço e mérito pessoal a suas

práticas cotidianas. Por exemplo, quando avisados de que teriam de substituir a camisa do uniforme com o emblema e o nome do colégio estampados por outra comum a todas as escolas estaduais, parte significativa deles não gostou da alteração por “perderem a exclusividade” que o emblema lhes dava. Em uma das aulas ouvi o comentário de uma aluna: “Agora com esta camisa estou igual a todo mundo, assim não ‘posso tirar onda’”. Outra colega completou: “É claro que nós não somos iguais, nós fomos selecionados. Acho que deveríamos ser reconhecidos pelo nosso esforço, afinal, estudamos mais, somos cobrados, os professores esperam mais da gente”.

A cultura de gestão descrita revela uma lógica que mescla uma intensa preocupação com o cumprimento dos rituais burocráticos exigidos com outra que presa o papel carismático assumido e atualizado pela diretora Ritinha sempre que era preciso legitimar sua posição dentro da hierarquia escolar. Não bastava para Ritinha saber precisar qual era o papel da escola, era necessário ainda que ela fosse reconhecida entre seus pares como uma peça fundamental capaz de mediar conflitos internos e lutar pelo reconhecimento público das conquistas escolares alcançadas pelos alunos.

Referências bibliográficas

BARBOSA, Livia. *Igualdade e meritocracia. A ética do desempenho nas sociedades modernas*. 4. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

_____. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? *Revista do Serviço Público*, Brasília, ano 47, v. 120, n. 3, pp. 58-102, 1996.

BARBOSA, Maria Ligia. *Desigualdade e desempenho: uma introdução à sociologia da escola brasileira*. Belo Horizonte: Argumentum, 2009.

BOURDIEU, Pierre. A escola conservadora: as desigualdades frente à escola e à cultura. In: Nogueira, Maria Alice & Catani, Afrânio (orgs.). *Escritos de educação*. Petrópolis: Vozes, 1999. pp. 39-64.

BRESSOUX, Pascal. As pesquisas sobre o efeito-escola e o efeito-professor. *Educação em Revista*, Belo Horizonte, n. 38, pp. 17-88, 2003.

DAMATTA, Roberto. *A casa e a rua. Espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil*. Rio de Janeiro: Brasiliense, 1984.

DUBET, François. Democratização escolar e justiça da escola. *Revista Educação*, Santa Maria, v. 33, n. 3, pp. 381-394, 2008.

_____. O que é uma escola justa? *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 34, n. 123, pp. 539-555, 2004.

ELIAS, Norbert. *Mozart. Sociologia de um gênio*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1995.

ENCARNAÇÃO, Marisa Santana da. *Nem sucesso, nem fracasso: uma abordagem etnográfica de uma escola*. Dissertação de Mestrado em Sociologia (com concentração em Antropologia), Programa de Pós-graduação em Sociologia e Antropologia, Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, UFRJ, 2007.

GALENO, Sabrina. *Uma escola de luta. Os significados da educação em análise num estudo de drama social*. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2011.

GOLDENBERG, Mirian. *A arte de pesquisar. Como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

LAGE, Giselle Carino. *Uma luz no fim do túnel: um estudo de caso em uma escola diferente*. Dissertação de Mestrado em Sociologia (com concentração em Antropologia), Programa de Pós-graduação em Sociologia e Antropologia, Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, UFRJ, 2010.

MAGGIE, Yvonne & BARBOSA, Maria Ligia. As Culturas de gestão na Educação no Rio de Janeiro: a instituição escolar e a produção da qualidade do ensino. *Projeto de Pesquisa* (CNPq), Rio de Janeiro, 2008.

_____. A escola no seu ambiente: políticas públicas e seus impactos. Relatório parcial de pesquisa. In: *Seminário da Rede Observa: Acompanhando as ações afirmativas no ensino superior*. Disponível em: <http://www.observa.ifcs.urfj.br>. Acesso em 16/7/2006.

_____. *Guerra de Orixá. Um estudo de ritual e conflito*. 3. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

MAGGIE, Yvonne & PRADO, Ana Pires do. As culturas de gestão e as representações dos estudantes sobre sua trajetória. *Terceiro Congresso Latinoamericano de Antropologia*, Santiago do Chile, 2012.

PRADO, Ana Pires do. Os diretores e a cultura de gestão. Um estudo nas escolas públicas do Rio de Janeiro. *Revista Contemporânea de Educação*, Rio de Janeiro, FE/UFRJ, v. 4, n. 8, pp. 332-350, 2009.

PRADO, Ana Pires do & FREITAS, Ludmila Fernandes de. Fazendo antropologia em escolas cariocas. In: *IX Reunião de Antropologia do Mercosul. Culturas, encontros e desigualdades*, Curitiba, 2011.

RIBEIRO, Sergio Costa. A pedagogia da repetência. *Estudos Avançados*, São Paulo, USP, v. 5, 12, pp. 7-18, 1991.

SÁ EARP, Maria de Lourdes. *A cultura da repetência em escolas cariocas*. Tese de Doutorado em Antropologia Cultural, Programa de Pós-graduação em Sociologia e Antropologia, Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, UFRJ, 2006.

SAMMONS, Pam. As características-chave das escolas eficazes. In: Brooke, Nigel & Soares, José Francisco (orgs.). *Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008. pp. 335-382.

ZANTEN, Agnes Henriot-Van *et alii*. Abordagens etnográficas em sociologia da educação: escola e comunidade, estabelecimento escolar, sala de aula. In: Forquin, Jean Claude (org.). *Sociologia da educação: 10 anos de pesquisa*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995. pp. 205-298.