

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIO - ECONOMICO  
CURSO DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
AREA DE CONCENTRAÇÃO: POLITICAS E PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

TECNOLOGIA E OBJETIVOS FORMAIS E REAIS DOS PROFESSORES  
E ADMINISTRADORES DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE 2 GRAU EM  
FLORIANOPOLIS - S.C.

Um Estudo Multi-Caso

MARILDA TODESCAT SCOTTI

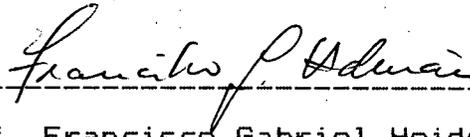
FLORIANOPOLIS, DEZEMBRO DE 1992.

TECNOLOGIA E OBJETIVOS FORMAIS E REAIS DOS PROFESSORES E ADMINISTRADORES DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE 2 GRAU EM FLORIANOPOLIS - S.C.

Um Estudo Multi-Caso

MARILDA TODESCAT SCOTTI

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL), E APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO.



Prof. Francisco Gabriel Heidemann  
Coordenador do Curso

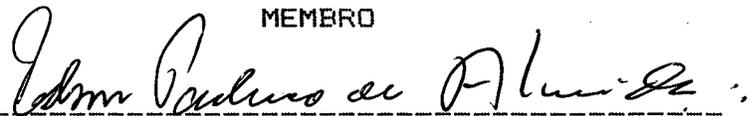
APRESENTADA E DEFENDIDA A COMISSÃO EXAMINADORA, INTEGRADA PELOS PROFESSORES:



PROF. VICTOR MEYER JR Ph.D  
ORIENTADOR



PROF. CONCEIÇÃO MANHAES Ph.D  
MEMBRO



PROF. EDSON PACHECO DE ALMEIDA Ph.D  
MEMBRO

Aos meus filhos Gabriel e Ricardo,  
pelas inúmeras vezes que ficaram  
sem colo.

Ao Sérgio, que muito me ajudou e  
apoiou.

## AGRADECIMENTOS

A autora agradece, em particular, as seguintes pessoas e instituições que colaboraram, de algum modo, para a realização desta pesquisa:

- CNPq e CAPES, pela assistência financeira sob a forma de bolsa de estudos;
- Curso de Pós-Graduação em Administração (CPGA\UFSC), nas pessoas de seus professores e funcionários;
- Aos professores Edson Pacheco de Almeida e Conceição Manhães pelas sugestões para o enriquecimento do presente trabalho;
- Ao pesquisador Acyr Seleme, pelas discussões e sugestões no início deste trabalho;
- Ao Otto Wolkman, pela inestimável ajuda dada à forma deste trabalho;
- Ao Vilson Wronski Ricardo, do NPD, que fez o tratamento estatístico dos dados;
- A todos os professores e administradores da rede estadual, que gentilmente colaboraram com esta pesquisa, respondendo às entrevistas e enriquecendo-as com seus valorosos comentários;
- Aos colegas do CPGA, especialmente às amigas Cristina, Lucy, Elisa, Geciane e ao amigo Valdir, pelo incentivo e pelos bons momentos.

#### AGRADECIMENTO ESPECIAL

Ao Prof. VICTOR MEYER JUNIOR, não só pela sua orientação competente e dedicada, mas pela grande amizade e estímulo prestados durante todo o transcorrer desta pesquisa.

## SUMARIO

Lista de Gráficos e Tabelas .....	I
Resumo .....	III
Abstract .....	V
1- Introdução .....	01
2- Referencial Teórico .....	06
2.1 - A escola como Organização .....	06
2.2 - Objetivos Organizacionais .....	19
2.3 - Tecnologia .....	31
2.4 - Percepção .....	35
3- Metodologia .....	37
3.1 - Perguntas de Pesquisa .....	37
3.2 - Caracterização da Pesquisa .....	39
3.3 - Delimitação da Pesquisa .....	40
3.4 - Definição de Termos e Variáveis .....	42
3.4.1 - Definição Constitutiva de termos e Variáveis ....	42
3.4.2 - Definição Operacional de Termos e Variáveis .....	43
3.5 - Dados Apresentados .....	46
3.5.1 - Tipo de Dados .....	46
3.5.2 - Técnica de Coleta de Dados .....	47
3.5.2.1 - Dados Primários .....	47
3.5.2.2 - Dados Secundários .....	57

3.5.3 - Técnica de Análise de Dados .....	58
3.6 - Limitações da Pesquisa .....	59
3.6.1 - Quanto aos dados Primários .....	59
3.6.2 - Quanto aos Dados Secundários .....	59
4- Apresentação e Análise dos Dados .....	60
4.1 - Caracterização da População Entrevistada .....	61
4.2 - Caracterização da Infra-Estrutura Tecnológica dos Colégios Pesquisados .....	74
4.2.1 - Colégios Grandes .....	75
4.2.1.1 - Instituto Estadual de Educação .....	75
4.2.1.2 - Colégio Est. Prof. Aníbal Nunes Pires ..	77
4.2.2 - Colégios Médios .....	79
4.2.2.1 - Colégio Est. Prof. Henrique Stodiek ..	79
4.2.2.2 - Colégio Estadual Getúlio Vargas .....	80
4.2.3 - Colégios Pequenos .....	81
4.2.3.1 - Colégio Est. Prof. Lauro Müller .....	82
4.2.3.2 - Colégio Estadual Prof. Simão J. Hess ..	82
4.2.3.3 - Colégio Estadual Prof. Laura Lima .....	83
4.2.3.4 - Colégio Estadual Padre Anchieta .....	83
4.3- Análise dos Objetivos Reais e Tecnologia .....	84
4.3.1 - Instituto Estadual de Educação .....	85
4.3.2 - Colégio Est. Prof. Aníbal Nunes Pires .....	91
4.3.3 - Colégio Est. Prof. Henrique Stodiek .....	97
4.3.4 - Colégio Est. Getúlio Vargas .....	102
4.3.5 - Colégio Est. Prof. Lauro Müller .....	107
4.3.6 - Colégio Est. Prof. Simão José Hess .....	111
4.3.7 - Colégio Est. Padre Anchieta .....	115

4.3.8 - Colégio Est. Prof. Laura Lima .....	119
4.4 - Análise Comparativa .....	121
4.4.1 - Colégios Grandes .....	121
4.4.2 - Colégios Médios .....	124
4.4.3 - Colégios Pequenos .....	127
4.5 - Análise Comparativa entre os três tipos de colégios: grandes - médios - pequenos .....	130
5- Conclusões .....	133
5.1 - Conclusões .....	133
5.2 - Recomendações .....	144
5.3 - Considerações Finais .....	147
6- Referências Bibliográficas .....	149
7- Anexos .....	155

## Lista de Quadros e Tabelas

Gráfico n 01 - Total da População-Alvo por Função .....	63
Gráfico n 02 - Freqüência dos Professores e Administradores por Tempo de Serviço .....	66
Gráfico n 03 - Freqüência dos Professores e Administradores por Titulação .....	70
Gráfico n 04 - Freqüência dos Professores e Administradores por Area de Especialização .....	73
Gráfico n 05 - Relação entre Objetivos Reais e Tecnologia no Ins tituto Estadual de Educação .....	85
Gráfico n 06 - Relação entre Objetivos Reais e Tecnologia no Colé gio Est. Prof. Aníbal Nunes Pires .....	91
Gráfico n 07 - Relação entre Objetivos Reais e Tecnologia no Colé gio Est. Prof. Henrique Stodiek .....	97
Gráfico n 08 - Relação entre Objetivos Reais e Tecnologia no Colé gio Est. Getúlio Vargas .....	102
Gráfico n 09 - Relação entre Objetivos Reais e Tecnologia no Colé gio Est. Prof. Lauro Müller .....	107
Gráfico n 10 - Relação entre Objetivos Reais e Tecnologia no Colé gio Est. Prof. Simão José Hess .....	111
Gráfico n 11 - Relação entre Objetivos Reais e Tecnologia no Colé gio Est. Padre Anchieta .....	115
Gráfico n 12 - Relação entre Objetivos Reais e Tecnologia no Colé gio Est. Prof. Laura Lima .....	119

Tabela n 01 - Distribuição da População-Alvo, Amostragem por Colégio e n de Entrevistas Realizadas .....	41
Tabela n 02 - Freqüência da População-Alvo por Função .....	61
Tabela n 03 - Freqüência dos Professores por Tempo de Serviço ...	64
Tabela n 04 - Freqüência dos Administradores por Tempo de Serviço	65
Tabela n 05 - Freqüência dos Professores por Titulação .....	67
Tabelan 06 - Freqüência dos Administradores por Titulação.....	68
Tabela n 07 - Freqüência dos Professores e Administradores por Area de Especialização .....	71

## RESUMO

Na presente pesquisa foi analisada a relação entre objetivos organizacionais formais e reais e tecnologia nos colégios estaduais de 2 grau em Florianópolis.

O método de investigação que caracterizou esta pesquisa foi método multi-caso, tendo sido analisados oito colégios de diferente tamanhos e infra-estrutura tecnológica.

A população-alvo compreendeu os professores e administradores destes colégios, de forma a compreender professores de diferente disciplinas, titulação e tempo de serviço, e administradores que executa funções administrativas e técnicas, também considerando o tempo de serviço e a titulação.

Os dados primários foram coletados junto aos professores e ao administradores através de entrevista estruturada com afirmações referente às variáveis objetivos e tecnologia, tendo sido utilizada a Escala Likert Os dados secundários originaram-se dos planos formais, obtidos junto secretaria das escolas estudadas.

O estudo demonstrou que na percepção dos professores administradores, a tecnologia é um fator determinante na elaboração do objetivos. Este aspecto foi mais significativo nos colégios de tamanho grande, cuja infra-estrutura tecnológica é adequada. Todavia, a ênfase maior recaiu sobre a tecnologia de conhecimentos, principalmente, no que se refere à qualificação docente.

Nos colégios de tamanho médio e pequeno a tecnologia também foi considerada, à priori, como determinante dos objetivos escolares. Contudo os conflitos e o sucateamento das dependências destes colégios interferiram nas respostas dos entrevistados. Apesar destes fatores, tecnologia de conhecimentos, em especial, a qualificação dos docentes e utilização dos dias de estudo previstos no calendário escolar foram enfatizados pelos professores e administradores como aspectos determinante dos objetivos organizacionais.

Os resultados obtidos demonstram que a tecnologia foi fato determinante na formulação dos objetivos escolares, principalmente, nos colégios grandes (3.25).

As conclusões resultantes deste trabalho podem ser generalizadas para os demais colégios estaduais de Florianópolis - S.C. Observou-se a necessidade que as escolas estaduais têm de melhoria na sua rede física, de criar condições para que os profissionais que nelas atuam, possam melhor especializar-se, possibilitando, dessa forma, o maior atingimento dos objetivos escolares.

## ABSTRACT

The present research concerns an analysis of the relationship between real formal organizational objectives and actual teaching practices (technology) in the state secondary schools in Florianopolis.

A "multi-case" method of investigation used in this research. As a basis of comparison, the educational infrastructures of eight schools of different sizes were analyzed.

The target population consisted of teachers and administrators of the eight schools under investigation. Teachers from different disciplines, with different credentials and length of service were included in the study, as well as the administrators that carried out administrative and educational functions, also taking into account length of service and level of education.

The primary data was gathered from the teachers and administrators through interviews in which the respondents were asked to give their opinions about 50 statements related to school administration and teaching practices, using the Likert scale of agreement/disagreement. The secondary data was obtained from the formal plans that were obtained from the administrative offices of each of the schools investigated.

The study demonstrated that, according to the perception of the teachers and administrators, teaching skills levels were a determining factor in the development of objectives. This aspect was perceived as being more significant in the larger schools that had adequate educational infrastructures. Moreover, the major emphasis was given to the level of

knowledge and skills, especially in terms of faculty qualification.

In the medium and small size schools, teaching skills levels were considered to be, above all else, the determinant factor for setting school objectives. In spite of the fact that internal conflicts and the deteriorating physical conditions of these schools interfered with getting responses from the respondents, the level of knowledge and teaching skills (especially in terms of faculty qualification), as well as the number of days on the schools calendar were emphasized by teachers and administrators as determining factors in the setting of organizational objectives.

The results demonstrate that, primarily in the larger schools, the knowledge and skills levels of teachers was a determining factor in the formulation of school objectives (3.25).

The resultant conclusions of this work could be generalized to include all of the schools, operated by the state of Santa Catarina, in the city of Florianopolis. It has also been observed that the state schools must improve the physical environment in the schools. In so doing, conditions will be created for teachers to grow and develop both personally and professionally, which in turn, will create the possibility for the greater achievement of school objectives.

## Introdução

Na sociedade brasileira atual a escola ocupa um espaço significativo, em razão de seu papel social relevante, perpetuando os valores culturais e preparando recursos humanos para as atividades econômicas, políticas e sociais.

O reconhecimento de sua expressão, como uma poderosa instituição social, tem levado os pesquisadores a estudá-la, discuti-la e questioná-la, sob os mais diversos prismas, enfatizando sobretudo sua função sócio-político-cultural.

Como todas as organizações, a escola deve definir seus objetivos, convergindo as contribuições individuais de seus participantes para alcançá-los. Apesar de pré-estabelecidas, a nível nacional, as diretrizes e bases que norteiam o desempenho de todas as unidades de ensino, cada unidade escolar apresenta características próprias atuando em determinado ambiente com o qual interage.

Na tentativa de articular a ação dos diferentes grupos da escola (professores, administradores, pais e alunos), são elaborados os planejamentos anuais que prevêem a participação da comunidade escolar para fixação de prioridades e formulação dos objetivos que visam orientar as atividades na organização.

Entretanto, na prática, não é isto que acontece. Cada participante se exime do processo de participação e discussão em grupo das definições de prioridades e seleção de alternativas, elaborando, individualmente, seu próprio plano, deixando ao encargo do secretário da escola a tarefa de "copiar" o planejamento do ano anterior, com pequenas variações, desincumbindo-se, desta forma, de uma tarefa enfadonha e muitas vezes difícil.

Como consequência, o planejamento anual perde seu caráter de processo integrado e coordenado, uma vez que não traduz a realidade da escola e de seus grupos. Assim, o planejamento anual ocorre apenas como resposta a uma exigência formal da burocracia, do sistema escolar.

Da mesma forma, os planos de ensino dos professores não retratam efetivamente o trabalho que se pretende desenvolver com os alunos. Por várias razões, como falta de tempo, condições e até mesmo insegurança técnica, cada professor elabora um plano individual para as séries em que leciona, sem analisar a realidade das classes nem tampouco discutir e considerar o plano de seus colegas. Os participantes do processo de ensino se eximem de maiores envolvimento com o colégio e seus problemas e, restringem-se ao papel de "repetidores de rotinas já consagradas".

Outro aspecto a ser considerado é a tecnologia que se encontra quase que totalmente desvinculada dos colégios. O que caracteriza as escolas e os colégios públicos é a reduzida tecnologia de materiais disponíveis aos professores e administradores. Dessa forma, vários colégios encontram-se em verdadeiro estado de abandono em suas dependências, bem como ausentes ou defasados seus recursos didáticos.

O aspecto humano não recebe tratamento diferente. As condições de trabalho dos professores e demais funcionários também são precárias. Os salários são desestimulantes, as salas de aula têm número excessivo de alunos e a carga horária em sala de aula, especificamente para os professores, é muito grande, impedindo-os de participarem de outras atividades na e fora da escola como reuniões, seminários e cursos de aperfeiçoamento. Conseqüentemente, instaurou-se a instabilidade e a rotatividade do corpo docente, dificultando o trabalho nos colégios.

Face a esta realidade, esta pesquisa procurou identificar as diferenças substantivas entre os objetivos dos professores e dos admi-

nistradores e os objetivos formais dos colégios. Buscou-se também verificar se os colégios com melhor infraestrutura disponível imprimem uma orientação mais profissional aos objetivos; assim como verificar a relação existente entre os objetivos dos professores e dos administradores, considerando a tecnologia existente nos colégios. Finalmente, este trabalho buscou examinar se os objetivos reais e formais dos professores e dos administradores determinam ou são determinados pelos meios.

Esta pesquisa buscou conhecer os reais objetivos dos professores e dos administradores dos colégios de 2 grau em Fpolis - SC, por entender que o planejamento como é elaborado não retrata, com veracidade, o que de fato é priorizado no colégio pelos seus profissionais. Neste trabalho foi considerada também a possibilidade de a tecnologia existente no colégio ser um fator de interferência crucial na elaboração e busca desses objetivos.

Assim, o primeiro capítulo desta dissertação apresenta uma visão geral do seu conteúdo, como resultado a apresentação dos objetivos e a definição do problema que norteou esta pesquisa.

O segundo capítulo trata dos fundamentos teóricos e empíricos concernentes aos colégios como organizações complexas e da relação entre os objetivos e tecnologia neles existentes. Reporta-se, aqui, os conceitos de organização como os modelos burocrático, político e anarquia organizada (loosely coupled, articulações frouxas).

A seguir são examinadas as diferentes definições de objetivos, as dificuldades de analisá-los e as diferentes tipologias existentes, concentrando-se no modelo de quatro estágios do Weick (1979), e nos conflitos decorrentes dos vários grupos que perpassam as organizações escolares.

Finalmente, são examinados os diversos conceitos de tecnologia a luz dos seguintes autores: (Bungue, 1980; Ferrow, 1981; Etzioni,

1981; Araújo e Oliveira, 1977; Champion, 1985 e Thompson, 1967).

No terceiro capítulo, apresentou-se a metodologia de pesquisa. Procurou-se descrever de modo detalhado os métodos adotados e as diferentes etapas do processo. Dessa forma foi caracterizada a pesquisa, identificadas as perguntas e a delimitação da pesquisa, definidos os termos e as variáveis, explicitado o tratamento que os dados primários e secundários receberam. Por fim são apresentadas as limitações encontradas neste trabalho.

O quarto capítulo refere-se à apresentação e análise dos dados coletados. Primeiramente é caracterizada a população da entrevista através da utilização de tabelas de frequência e gráficos do tipo histograma e setoriais. São apresentados os dados observando-se as quatro perguntas de pesquisa formuladas.

A primeira destas perguntas pretendeu identificar as diferenças existentes entre os objetivos reais detectados na entrevista e os objetivos formais dos colégios, considerando-se a tecnologia existente.

A segunda pergunta buscou investigar a relação existente entre os objetivos apontados pelos professores e os apontados pelos administradores, observando a infra-estrutura tecnológica e a tecnologia de conhecimentos existentes nos colégios.

A terceira questão procurou determinar em que extensão os recursos tecnológicos determinam a orientação profissional e/ou generalista nos objetivos de 2 grau dos colégios, na percepção dos professores e dos administradores.

A última questão foi formulada para detectar em que extensão os objetivos formais e reais, determinam ou são determinados pelos meios na percepção dos professores e dos administradores.

Neste sentido, foi pesquisada se a tecnologia de conhecimentos e/ou a infra-estrutura tecnológica dos colégios é analisada ante-

cidadamente à formulação de seus objetivos formais e reais.

Para responder a essas perguntas de pesquisa, foi escolhido o método de entrevista estruturada conforme a Escala Likert, pois esta escala permite quantificar os dados qualitativos, transformando-os em valores numéricos possibilitando, dessa forma, um tratamento estatístico adequado, facilitando a análise e interpretação.

Após a apresentação dos dados, é feita a análise dos resultados obtidos em cada colégio separadamente, em um segundo momento os colégios são analisados em grupos observando-se o tamanho dos colégios, grandes, médios e pequenos; e finalmente, é feita uma análise comparativa entre os três grupos de colégios, observando as semelhanças e diferenças existentes entre eles em relação aos objetivos que norteiam suas atividades e, a forma como esses objetivos são elaborados.

No quinto capítulo são apresentadas as conclusões que se reportam aos objetivos reais e formais, e a interferência da tecnologia sobre eles, na percepção dos professores e dos administradores, permitindo generalizações sobre esta questão em outros colégios estaduais de Fpolis, tendo em vista que é estatisticamente relevante e significativo o percentual de colégios pesquisados, representando dois terços da população-alvo, bem como a consistência verificada pela análise dos dados. Também foram apresentadas sugestões e recomendações consideradas pertinentes para futuras pesquisas nesta área.

## FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

### A escola como organização

Na sociedade moderna, a educação formal torna-se cada vez mais necessária, pois chegou-se a um nível de complexidade tão grande que passou a se exigir das pessoas uma quantidade de informação relativamente grande, e uma especialização adequada para o desempenho das várias funções sociais consideradas importantes para o sucesso pessoal e o bem comum.

Para responder a estas necessidades, surgem as escolas, principais agentes responsáveis pela educação institucionalizada. Ribeiro (1978), argumenta que devido às suas funções, a escola, passou a ter um destaque especial entre as instituições sociais, suas atividades específicas começam a sobrecarregar-se pela múltipla e extensa natureza do que deve ensinar.

Na tentativa de orientar e controlar as atividades que se realizam na escola, são estabelecidos os regulamentos, fixadas as normas e prescritos os procedimentos. Através dos regulamentos e normas, são estabelecidos os papéis, definidas as competências, delimitado o exercício da autoridade e responsabilidades individuais e coletivas, como também definida a forma de coordenação e controle das diversas atividades previstas para a realização dos objetivos. (Faustini, in Brejon, 1978)

Segundo Faustini (1978), a estrutura administrativa do sistema escolar, exprime a sua organização no plano consciente, correspondente à organização racional que procura a eficiência na consecução

dos objetivos. Dessa forma, imprime-se homogeneidade às escolas através de um conjunto de atividades educacionais previamente deliberado e legalmente sancionado.

Pela diversidade de exigências que atualmente se faz à escola, ampliando e diversificando os seus objetivos, as organizações escolares passaram a se constituir em sistemas sociais com alto grau de complexidade estrutural, tanto no aspecto administrativo, quanto no aspecto didático, assumindo um caráter burocrático, na medida em que buscam a racionalização do trabalho pedagógico.

Sergiovanni e Carver (1976), apresentam características que são inerentes a todos os sistemas escolares, características essas que variam em intensidade: 1- divisão do trabalho, que leva à separação de tarefas exclusivamente docentes, a cargo dos professores, e tarefas de coordenação e administração a cargo dos chamados especialistas de educação;

2- estruturação dos cargos segundo um princípio de hierarquia, constituindo uma carreira através de um sistema de promoção, onde os critérios formais de competência são definidos em termos de especialização;

3- hierarquia das funções, determinando uma estrutura de autoridade baseada na legalidade do cargo;

4- impessoalidade e formalismo determinados pela existência de regras que norteiam a conduta dos profissionais envolvidos com a tarefa educacional;

5- os procedimentos que devem ser de acordo com as regras estabelecidas que legitimam os atos oficiais.

De acordo com Cândido (1970), esta organização formal, não representa a verdadeira estrutura escolar, pois além de um sistema de normas em comum, cada escola possui uma dinâmica própria, resultante

da interação de seus diferentes elementos, criando uma estrutura informal.

Da mesma forma Owens (1976) analisa a escola enquanto uma organização complexa com características bastante singulares. Inicialmente este autor destaca que a escola possui todo um conjunto de regras que compreende a sua estrutura formal e, em segundo, lugar por esta estrutura formal estar permeada de estruturas informais, isto é, o conjunto de regras explicita apenas um tipo de organização: a formal mas, não tem poder explicativo suficiente quando se trata de estruturas informais. Assim a organização formal pode moldar as regras conforme necessário, todavia, não deve negar que quem as desempenha são indivíduos com personalidade e necessidades sociais próprias.

Por outro lado, para que estas organizações alcancem seus objetivos deve haver interação entre seus membros quando do planejamento e da tomada de decisão. Esta interação se torna crucial para a eficácia da escola tendo em vista que um conjunto de regras na maioria das vezes, não é argumento suficientemente forte para que o grupo se motive.

Para Owens a organização informal é fator fundamental para o funcionamento e administração de uma escola e também porque os grupos que constituem tal organização possuem um grande poder. Dessa forma é impossível se pensar em uma organização escolar tão bem planejada e estruturada que possa simplesmente desprezar o fator humano. Da mesma forma é muito difícil imaginar uma escola em que os grupos sociais que dela participam, ( professores, administradores, alunos e outros ), não tenham necessidade alguma de afiliação dentro de grupos informais que lhes proporcionem satisfações psicológicas e sociais inerentes a todas as pessoas.

A influência exercida pelos grupos informais é frequentemente fonte geradora de conflitos entre professores e administradores pois estes tendem a ignorar a importância dos grupos informais ou a sufocá-los através do exercício de seu poder e autoridade legal. A respeito desse hiato entre professores e administradores, Iannaccone (1964) traz uma descrição muito adequada da complexa estrutura de poder nas escolas. Este tipo de estrutura forma-se por um lado, pelo poder e autoridade legal da organização formal e, por outro lado, pelo poder "extralegal" das organizações informais. A escola enquanto sistema social pode ser descrita como um sistema aberto "... quando se caracteriza por uma relação de input-output com seus ambiente, diferenciando-se assim de um sistema fechado."

Griffiths (apud Owens 1976) destaca algumas características de sistema aberto que vem corroborar a idéia da organização escolar como sistema aberto:

- 1- os sistemas abertos tendem a manter-se em situações estáveis, característica da relação constante entre os membros da organização;
- 2- os sistemas abertos são autorreguláveis;
- 3- os sistemas abertos apresentam equifinalidade, o que vale dizer que é possível que haja a partir de condições iniciais diversas resultados semelhantes.
- 4- os sistemas abertos mantêm suas situações estáveis através da interação dinâmica dos seus subsistemas.
- 5- os sistemas abertos mantêm suas situações estáveis mediante o processo de feedback.

Vigueras (1980), afirma que todo sistema educativo é aberto. Seus inputs são selecionados, organizados e avaliados em função das necessidades educacionais de uma determinada população, cujos pro-

cessos geram uma rede de relações e interações dentro do próprio sistema e com o meio cujos outputs ou produtos previsíveis visam a um fim educacional definido. A organização e funcionamento de tal sistema corresponde a um modelo, suscetível de auto-avaliação e correção.

Pfromm Neto (1976), apresenta algumas considerações que devem ser levadas em conta na utilização do enfoque sistêmico:

a- a análise de sistemas requer conhecimento e estipulação de objetivos, recursos, alternativas e critérios precisos, resolvendo os problemas de modo objetivo e concreto através de planejamento, obtenção de informações e execução de decisões.

b- feito o planejamento e posto em execução, é necessária a avaliação de seus resultados buscando adequações pertinentes e uma maior compreensão do sistema adotado.

c- os sistemas devem ser planejados de forma flexível, tal que sejam passíveis de mudança, quer nos componentes, quer na interação dos mesmos.

d- o sistema visa ao aumento da produtividade sem sacrificar padrões de qualidade. Isto implica no uso de recursos que permitam economia de tempo e esforço e integração de tecnologias (equipamentos) com o pessoal docente.

e- a eficiência do sistema necessita ser verificada continuamente comprovando se os resultados desejados estão sendo obtidos.

Lawrence e Lorsch (1973), acentuam os estados de diferenciação e integração nos sistemas abertos. Por diferenciação entende-se "... as diferenças de atitudes e de comportamento, e não simplesmente o fato da segmentação do conhecimento especializado". ( Lawrence e Lorsch, 1973, p. 26). A integração é definida como "... a qualidade do estado de colaboração existente entre departamentos necessários para

realizar a unidade de esforço de acordo com as exigências do ambiente.  
" (ibidem, p. 28)

Para esses autores além da influência crucial do ambiente nas organizações a tecnologia é outro fator fundamental pois todas as organizações dependem de algum tipo de tecnologia para poderem funcionar e alcançar seus objetivos. A tecnologia não se restringe a atividade industrial mas participa profundamente em qualquer tipo de atividade humana, permeando todos os campos de atuação.

O modelo da organização como sistema social chamado Modelo Getzels-Guba (apud Owens 1976), descreve a organização como um sistema social que evidencia uma estrutura hierárquica de regras e, que de cada segmento da organização espera-se determinados comportamentos. Assim cada membro da organização como um observador, possui certas percepções e expectativas do comportamento dos demais membros da mesma forma que há uma expectativa institucional sobre os papéis que são desempenhados pelos membros da organização. Para Getzels-Guba há, portanto, duas dimensões que são importantes para determinar a conduta organizacional: a dimensão pessoal ou idiográfica e a dimensão organizacional ou nomotética.

A estrutura administrativa de uma escola exprime algo mais amplo do que sua organização no plano consciente, de ordenação racional, extrapolando as relações ordenadas racionalmente há ainda as relações que derivam da sua existência como grupo social. Ao lado das relações oficialmente previstas há outras que escapam à previsão pois, nascem da própria dinâmica do grupo social escolar. Desta forma, se há uma organização administrativa igual para todas as escolas de determinado tipo, pode-se afirmar que cada uma é singular por apresentar características especiais devido à sua sociabilidade própria.

Znaniecki ( in Pereira e Foracchi, 1978,p.108-109) argumenta que todas as escolas são grupos sociais " com uma composição definida e pelo menos rudimentos de organização e estrutura. Sua existência depende basicamente da atividade combinada dos seus membros, os que ensinam e os que aprendem." "...cada escola enquanto grupo social mantém um certo grau de autonomia interna, uma ordem que lhe é específica, similar à de muitas outras escolas, mas diferente da de outros tipos de grupos, uma vez que os papéis dos professores e alunos são essencialmente diferentes dos papéis dos membros de quaisquer outros grupos, e que a organização e estrutura da escola não podem ser incorporadas às de qualquer outro grupo".

Em toda organização encontra-se implícita uma racionalidade funcional, definida por Simon (1979,, p. 78) como " seleção de alternativas de comportamento preferidas de acordo com algum sistema de valores que permite avaliar as consequências desse comportamento", ou seja, a escolha dos meios e estratégias mais adequadas ao alcance de determinado fim, objetivando obter os melhores resultados. Todavia, somente as estratégias conhecidas ou percebidas é que interferem na ação. Dessa forma torna-se difícil conseguir uma harmonia perfeita entre meios e fins, pois se faz necessária uma visão abrangente da organização, sob pena de a ação ficar restrita à interpretação de somente algumas facetas do problema.

Faz-se necessário considerar, também, que os objetivos dos indivíduos diferem dos objetivos organizacionais. A vida organizada é perpassada por conflitos entre os objetivos de individualização e de socialização e, embora haja por vezes, entendimento ou compensação, ainda assim permanecem dificuldades causadas por essa dicotomia.

Nesse enfoque está implícita a lógica de que há uma calculabilidade econômica nas decisões organizacionais e que os objetivos precedem as ações. No entanto, há organizações que, mesmo com componentes burocráticos, têm singularidades que as caracterizam. Nas organizações escolares, por exemplo, as ações administrativas são fortemente perpassadas por ações de natureza política. Há pouco consenso em relação aos objetivos a serem atingidos e as decisões são tomadas por pequenos grupos e não pela maior parte dos membros da instituição.

Baldrige (1982) ao examinar a relação existente entre racionalidade burocrática e as inter-relações sociais nas escolas, propõe um modelo político em que as decisões são tomadas por pequenos grupos e, não por todos os membros da organização. Isso é decorrente do não envolvimento de grande parte dos participantes no processo, permitindo, dessa forma, que as principais decisões sejam tomadas pelos administradores. Para este autor as escolas são organizações complexas que têm metas, sistemas e estruturas hierárquicas, funcionários com atribuições definidas e processos administrativos burocráticos rotineiros para exercer as tarefas cotidianas.

Embora compartilhem de muitas características com outras burocracias complexas as escolas apresentam características próprias que as tornam uma organização peculiar, diferenciando-as das demais organizações burocráticas. De acordo com Baldrige (1982) a ambiguidade de metas é uma destas características especiais de organizações escolares. Segundo este autor as organizações geralmente sabem o que fazem e têm uma missão definida. Em contrapartida, as organizações escolares raramente têm uma só missão, devido a falta de clareza de suas metas tornam-se necessário metas adicionais que por sua vez, também

tornam-se pouco claras devido as muitas preferências de seus membros.

Outro aspecto a ser considerado é que tais organizações "processam conhecimentos e pessoas" exercendo grande influência sobre os processos de tomada de decisões nas instituições, dessa forma o conflito é normal e, acontece frequentemente pela coexistência de diferentes grupos de interesses em um sistema social fragmentado e dinâmico.

Tendo em vista a diversidade de sua clientela há necessidade de um trabalho multifacetado que requer o uso de tecnologias, as organizações que servem a clientes tão diversificados geralmente têm tecnologias problemáticas tendo em vista a dificuldade de oferecer uma tecnologia rotineira e ao mesmo tempo abrangente o suficiente para tratar com mentes, corpos e espíritos, idéias e, conhecimento.

Cohen e March (1972 e 1974) tratam as organizações de ensino como "anarquias organizadas". Como tal estas organizações apresentam propriedades mais específicas deste modelo:

a:- as preferências são problemáticas: é difícil definir um conjunto de preferências que satisfaça grande parte do grupo, a organização age com grande inconsistência e preferências mal definidas. A organização pode ser descrita mais como uma livre coleção de idéias do que como uma estrutura coerente;(1972, p.1)

b:- a tecnologia é obscura: a organização sobrevive e produz regularmente, embora seus próprios processos não sejam devidamente entendidos por seus membros; boa parte do tempo ela age na base do ensaio-e-erro, aprendendo com experiências passadas e com invenções pragmáticas;

c:- participação fluida: os participantes neste tipo de organização comumente não acompanham o processo até o final, deixando a maior parte das decisões para serem tomadas por pequenos grupos.

Há ainda outras características fundamentais nesse modelo como a falta de conexão entre problemas e soluções, os problemas são movidos dentro da organização até o momento que surja alguma solução que satisfaça os grupos envolvidos. A dificuldade de racionalização dos meios e a dificuldade de tomada de decisão, a tecnologia, neste modelo, precisa ser ao mesmo tempo holística e rotineira para atender aos diferentes processos e segmentos que se instauram na organização. Por outro lado, os dirigentes das escolas servem mais como catalizadores, canalizando as atividades e negociando as decisões do que efetivamente planejando e decidindo.

Tendo em vista as diferenças desse modelo em relação ao modelo burocrático Cohen e March (1972/1974) explicam a dinâmica das anarquias organizadas através do modelo de decisão chamado por eles "lata de lixo" (garbage can): " Para compreender os processos internos da organização, pode-se visualizar a oportunidade de escolha como uma lata de lixo em que são despejados diversos tipos de problemas e soluções na medida em que são produzidos. A mistura de cada lata depende das latas disponíveis, dos rótulos colocados nas latas, da mistura a ser produzida e da rapidez com que as misturas são coletadas e tiradas de cena." (1972, p.2)

Segundo March e Olsen (1976) em determinados contextos a racionalidade pode ser um guia difícil para as ações, sendo necessário uma boa dose de "tolice" (foolishness). Em tais contextos o conceito de objetivos organizacionais é muito frágil de forma que os objetivos vão sendo descobertos no curso da ação muito mais do que previamente determinados orientando a ação conforme prevê o modelo racional. Neste modelo há forte confiabilidade nas ações baseadas no ensaio-e-erro, sendo os processos organizacionais na sua forma real pouco conhe-

cidos, característico de organizações cuja participação de seus membros é muito fluida. " A chave para o entendimento dos processos dentro de organizações é ver a oportunidade de escolha como uma lata de lixo onde vários problemas e soluções são depositados pelos participantes".( Cohen e March, 1974,p.81)

Weick (1976) define organizações de ensino como sistemas frouxamente articulados (loosely coupled systems). Para este autor a escola é uma organização complexa composta de subsistemas que embora interagentes e interatuantes, apresentam relações frouxas entre si (loosely coupled), mantendo cada um uma certa identidade e preservando o seu "espaço" na organização. Há a imagem de uma sucessão de eventos reunidos de forma compreensiva mas cada evento preserva sua identidade e havendo evidências de sua separação física ou lógica.

Segundo Weick (1976) os mecanismos de união de uma organização, mais comumente descritos são o corpo técnico e a autoridade. Nas articulações técnicas cada elemento é um tipo de tecnologia, desempenhando tarefas e regras e, no caso da autoridade, os elementos compreendem posições, funções e responsabilidades sendo provavelmente a articulação entre esses elementos a função que mantém a organização unida.

Um outro importante conjunto de elementos que caracteriza o "loosely coupled" são os meios e fins. Neste modelo, segundo Weick (1976) frequentemente diferentes meios conduzem para o mesmo resultado e quando isso acontece numa organização diz-se que os meios estão frouxamente ligados aos fins pois há caminhos alternativos para encontrar um mesmo fim. Há ainda outros subsistemas que são unidos frouxamente como professores-materiais, administrador-sala de aula, que são peculiares, têm culturas, valores e padrões de conduta pró-

prios em função da tarefa que realizam.

Isto significa que mesmo que haja uma aparente desarticulação e mesmo que os objetivos não sejam explicitamente declarados, os participantes da organização escolar, em qualquer nível, apresentam entre si uma certa identidade de expectativas, aspirações e percepções a respeito da função da escola.

Ainda segundo Weick (1976) apesar desses elementos serem óbvios não é fácil especificar quais elementos estão unidos, sendo o conceito de união crucial para identificar e separar elementos que são "momentaneamente" unidos. Enquanto há algum perigo de reificação quando algum tipo de pressão é exercida, há sempre uma grande tendência de as organizações serem tratadas inapropriadamente, sugerindo um excesso de unidade, integração, coordenação e consenso. Weick (1974) enfatiza que estes elementos podem aparecer ou desaparecer em resposta às necessidades individuais, grupais ou organizacionais.

Blau e Scott (1979), em sua conhecida tipologia de organizações, classificam a escola como organização de serviço, tendo em vista que o principal beneficiário de seu produto é uma parte do público que mantém contato direto com ela. Uma característica singular da escola é os alunos são, ao mesmo tempo, participantes e clientes da organização propiciando situações interessantes pois, como participantes, compõem a organização e, como clientes, são seus beneficiários.

Como organização prestadora de serviços, a escola depende basicamente de profissionais especializados, desde professores com diferentes especializações exigido pelos diferentes itens curriculares e, especialistas educacionais (orientadores, supervisores e administradores), responsáveis pelas atividades principais de caráter técni-

co, dirigidas com a contribuição de cada um para os objetivos da organização.

Na colocação de Querino Ribeiro, " as organizações escolares compreendem duas grandes áreas de ação: a dos serviços de base e a dos serviços administrativos, objetivando estes as condições ótimas para o funcionamento daqueles, mas ambos estreitamente relacionados entre si, uma vez que os objetivos e técnicas dos serviços de base influem significativamente na escolha dos de administração e os de administração orientam a configuração dos serviços de base". (apud Brejon, 1978)

No conjunto de ambos os serviços, o administrativo e o de base (serviços didáticos), que a estrutura da escola é constituída. O grande problema dessa estruturação em grupos de tarefas, é a possibilidade de que cada grupo poder se desenvolver de modo a criar necessidades próprias, atuando em relação a objetivos e interesses particulares daquela área.

Nesse ponto se chocam os dois grupos e passa a existir um conflito sobre as decisões: o de critério pedagógico e a prevalência do administrativo. O confronto de opiniões e a percepção divergente da realidade constituem fontes de tensão constantes nas organizações escolares.

Como forma de se proteger das pressões administrativas internas e externas, os professores incorporam valores e padrões de conduta nos seus procedimentos formais, enquanto que sua atividade específica segue inalterada.

## 2.2. OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Estudar objetivos organizacionais não é tarefa fácil. Apesar de muitos autores se dedicarem a tal questão, um ponto é comum para todos: há uma dificuldade muito grande em definir e identificar os objetivos das organizações.

Perrow (1981) identifica três problemas principais que dificultam a conceituação de objetivos:

- a- a probabilidade de as organizações não possuírem objetivos e somente os indivíduos os possuem;
- b- a dificuldade em se observar e avaliar objetivos; e
- c- a distinção entre os meios e os fins.

Apesar dessas dificuldades é imprescindível uma definição de objetivos para a análise organizacional, Hall (1984) considera que se a "análise organizacional não incorpora o conceito de objetivos, o comportamento organizacional se torna uma ocorrência ao acaso, sujeita às pressões e forças que existem em seu redor". (apud Marinho, 1990 p.5-6)

Etzioni (1976) argumenta que os objetivos organizacionais têm algumas funções específicas como: indicar uma orientação que a organização procura seguir; legitimar as atividades da organização, inclusive, sua existência e por fim avaliar a eficiência da organização.

Dessa forma uma das possíveis definições de objetivos é "a situação futura que a organização como uma coletividade procura atingir". (Etzioni, 1976, p.14)

A identificação de objetivos em organizações se torna complexa devido ao fato de as organizações possuírem, geralmente, múltiplos objetivos e de estes com frequência serem conflitantes entre si.

Para Etzioni (1976) as organizações com objetivos múltiplos tendem a ser mais eficazes do que as organizações com objetivo único pois:

- a- a busca de um objetivo facilita, dentro de certos limites, o atingimento de outros;
- b- as organizações com objetivos múltiplos são mais atraentes devido a associação que se costuma fazer entre qualidade e multiplicidade.

Para os indivíduos há uma satisfação pessoal maior na diversidade.

Entretanto, alguns limites são postos às organizações com objetivos múltiplos. Estas se caracterizam por um maior grau de tensões provenientes de sua própria estrutura que difere das organizações de objetivo único. Essas tensões podem também se estender ao seu quadro de pessoal ou a tensão em relação a um objetivo dominar o outro. Mas apesar desses limites essas organizações exercem maior atração e, geralmente, são mais eficazes.

Ferrow (1981) tenta minimizar as dificuldades de se identificar os objetivos organizacionais agrupando-os em cinco categorias.

- 1- objetivos da sociedade: visam atender as necessidades da sociedade, como por exemplo: manter a ordem, produzir bens e serviços;
- 2- objetivos de produção: visam as necessidades do público ou consumidor imediato, por exemplo: saúde, educação.

- 3- objetivos de sistema: visam o estado ou a maneira de funcionar da organização independente do que produz, por exemplo: ênfase dada ao lucro ou a estabilidade.
- 4- objetivos de produto: visam as características de bens e serviços produzidos, por exemplo: ênfase sobre qualidade ou quantidade.
- 5- objetivos derivados: visam o uso que a organização faz do poder adquirido em função do alcance de outros objetivos, como por exemplo: metas políticas, serviços comunitários.

Estas cinco categorias não são divisões estanques de forma que tal objetivo pertença somente àquela categoria, elas permitem uma multiplicidade e a possibilidade de conflitos entre eles, assim como um aspecto sequencial onde todos podem ser atingidos de uma só vez ou um após o outro. (Perrow, 1981)

Os conflitos entre os objetivos podem ser benéficos pois podem servir de indicador à organização alertando para a necessidade de se alterar os objetivos.

Hall (1984) destaca três razões para a alteração de objetivos na organização:

- a- as pressões externas vindos diretamente do ambiente sobre a organização;
- b- as pressões internas alterando os objetivos pretendidos; e
- c- as pressões externas indiretas obrigando a uma redefinição de objetivos.

As relações entre a organização e seu ambiente são analisadas por Thompson e McEwen (apud Etzioni, 1978), sob dois aspectos: como relações competidoras ou cooperativas, que tem como função primordial evitar uma escolha unilateral ou arbitraria dos objetivos.

As relações competidoras caracterizam-se por relações de concorrência, quando a "rivalidade entre duas organizações é mediada por um terceiro" (Hall, 1984, p.200)

As relações cooperativas dividem-se em relações de negociação onde a organização entra em barganha diretamente com outras organizações.

A cooptação caracteriza-se por um "processo de absorção de novos elementos pela liderança, ou estrutura que determina a política de uma organização como meio de evitar ameaças à sua estabilidade ou existência".(apud Etzioni, 1978, p. 184)

Coalizão que é a fusão de duas ou mais organizações que buscam alcançar objetivos comuns, ou seja, é a forma mais extrema de "condicionamento ambiental aos objetivos organizacionais". ( apud Etzioni, 1978, p. 186)

Segundo Michels (1957) a alteração dos objetivos como resultado de pressões internas à organização segundo Michels é analisado através do mecanismo organizacional que embora "conceda uma solidez de estrutura, induz mudanças graves na organização ..." ( apud Campos, 1978, p.101)

As pressões indiretas por parte do ambiente que alteram os objetivos podem advir de diversos fatores como avanços tecnológicos, modificação de valores ou consecução de objetivos definidos anteriormente.

Sills (1957) apresenta uma clássica alteração de objetivos de uma organização e salienta que " as organizações de forma alguma são necessariamente postas de lado quando se procuram novos objetivos. ..em período relativamente curto conseguirão achar novos campos para serem conquistados no curso de seu desenvolvimento". ( apud Etzioni,

1978, p. 157)

Mohr (1973) distingue dois tipos de objetivos: transitivos e reflexivos, adotando como ponto de referência os seus resultados, sejam eles internos ou externos. Os objetivos transitivos são orientados para o exterior, causando um impacto pretendido da organização sobre o seu ambiente, visam afetar a sociedade fora da organização, são portanto, objetivos de output.

Os objetivos reflexivos são internos, propiciando condições para a sobrevivência do sistema. Esses objetivos institucionais procuram persuadir os indivíduos a permanecerem na organização e manterem uma coalizão organizacional.

Etzioni (1976) diferencia objetivos reais da organização que são prioritários e que absorvem maiores recursos dos objetivos formalmente estabelecidos mas que não são prioritários e cujo volume de recursos destinados é pequeno.

Perrow (1965) apresenta duas grandes categorias de objetivos: os oficiais e os operativos. Objetivos oficiais são os "propósitos gerais da organização tal como existem nos relatórios anuais, declarações públicas feitas por seus dirigentes e nos pronunciamentos das autoridades". Objetivos operativos são aqueles que "dizem o que a organização está tentando realmente fazer, independentemente do que é oficialmente declarado como sendo os seus fins". (apud Marinho, 1990, p.13)

A proposição de Perrow é que os objetivos não são elementos fixos dentro de uma organização e que, portanto, os objetivos operativos expressam os fins de grupos específicos dentro da organização, independentemente da hierarquia desses grupos.

Levando em conta a estrutura de poder nas organizações Perrow (1965), argumenta que os objetivos são o resultado da performance dos grupos que assumem solucionar as principais tarefas da organização.

Halliday (1991) utiliza-se dos objetivos organizacionais para esclarecer e avaliar a legitimidade organizacional. Para a autora há uma dimensão simbólica da legitimação em que as declarações de objetivos atuam como metáforas da legitimidade organizacional por impu-tarem justificativas aceitas pela sociedade para as atividades da organização. Dessa forma os objetivos são "explicações em vez de causa da ação", revelando sua função legitimadora (p.27)

Etzioni (1974) relaciona as estruturas de consentimento das organizações com suas metas argumentando que organizações que possuem estrutura de consentimento semelhantes tendem a possuir metas semelhantes sendo que as organizações que têm metas semelhantes geralmente possuem estrutura de consentimentos semelhantes. Desta forma algumas conjunções de metas e consentimento são mais eficientes do que outras.

Para Etzioni metas organizacionais é um "estado de coisas que a organização está tentando realizar. Meta é a imagem de um estado futuro que pode ou não ser criado". (p. 105)

Alerta ainda este autor que as metas declaradas de uma instituição podem ser indicativos das metas reais todavia, podem também servir para propósito de "fachada", tornando-as apenas metas públicas.

A partir da relação entre consentimento e metas, três tipos são distinguidos:

a- metas de ordem: que procura controlar os indivíduos que transgridem alguma ordem social;

b- metas econômicas: que se destinam a produzir artigos e serviços que são proporcionados a pessoas de fora;

c- metas culturais: que procuram dar as condições necesssárias para a criação e preservação de objetos simbólicos.

Bedeian (1984) descreve objetivos como estado futuro desejado para o qual presentes esforços são dirigidos, destacando que a existência de objetivos professados e os objetivos atuais de uma organização têm sido o maior problema para os estudiosos das organizações. Uma outra dificuldade é definir as funções dos objetivos, algumas dessas todavia, funções são generalizadoras servindo de quase toda natureza de organizações, são elas:

a: guias para a ação: focaliza e direciona a atividade organizacional prescrevendo o que "poderia ser feito".

b- constrangimento: prescreve o que não poderia ser feito como forma de reduzir resultados indesejáveis;

c- princípio de legitimação: legitima para a sociedade as atividades da organização;

d- modelo de desempenho: objetivos são frequentemente usados como padrões de avaliação dos resultados organizacionais;

e- princípio de motivação: servem como importante força de motivação e identificação para seus membros;

f- racionalização da organização: servem como base para o desenho organizacional.

Outro ponto problemático em relação aos objetivos é a forma como estes são formulados. Segundo Bedeian (1984), a organização per se não possui um conjunto de objetivos e se os objetivos de uma organização são mais do que a somatória dos objetivos pessoais de todos os membros da organização, então como são formulados tais objetivos?

O autor vai encontrar em Cyert e March uma proposta alternativa de conceituar organizações e a fixação de seus objetivos. Para esses autores mais do que uma entidade integrada as organizações podem ser vistas como perpassadas de grupos de interesses interagindo ou de coalizões que são feitas reivindicando os recursos da organização. De acordo com esse modelo os objetivos da organização são continuamente barganhados entre diversas coalizões na tentativa de garantir que seus diferentes interesses sejam representados.

Corwin (1965) analisa organizações escolares como entidades não totalmente coordenadas, mas como um conjunto de tênues coalizões onde a barganha entre essas coalizões estabelece os objetivos operativos da escola. Todavia, adverte o mesmo autor que o termo objetivo deve ser usado com reserva e cautela pois implica em um forte senso de direção e racionalidade e um planejamento tão bem elaborado que raramente existentes em organizações complexas.

Corwin afirma que não há um planejamento racional nas escolas devido a duas razões principais:

a:- existe uma cobrança externa em relação as escolas que lhes restringe um grau de completa consistência;

b:- outros compromissos feitos pela organização abrem precedentes que limitam o número de alternativas avaliáveis.

Os compromissos internos da escola lhes impingem objetivos não-operacionais, tais objetivos são difíceis de serem identificados na prática pois são muito abstratos, sendo que tais dificuldades se estendem também ao momento de sua implementação e avaliação.

Contratando com esses objetivos não operacionais a escola assume compromissos que podem ser medidos e até fazê-la sofrer sanções se falhar em seu cumprimento. Tais compromissos constituem os

objetivos operacionais que por sua vez determinam a direção que a organização deve tomar, e vão além, esses compromissos que a escola tem limita as alternativas que podem ser tomadas; compromissos consequentemente limitam o poder.

A hipótese de Corwin (1965) é que os compromissos de uma escola são a resultante de um processo de barganha entre blocos de poder dentro da escola e entre esses blocos de poder e certos "forasteiros" (outsiders) que podem constranger seus exercícios. Desta forma os compromissos derivam de barganhas entre grupos em conflito na organização.

Rebouças de Oliveira (1988), define objetivo como "o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização, que se pretende atingir através de esforço extra". (p.120) O autor analisa a importância dos objetivos afirmando que se os administradores tivessem claro quais são os seus objetivos haveria uma minimização de prejuízos, horas de trabalhos, conflitos internos, etc.

O mesmo autor destaca que uma administração adequada começa com o estabelecimento ou, pelo menos, com uma compreensão perfeita dos objetivos a serem alcançados. Dessa forma, no modelo racional, o estabelecimento dos objetivos antecipa-se aos meios que a organização tem disponível, tornando linear o processo de definição de objetivos, assim visto:

objetivo            meios            fins

O modelo "não racional" de quatro estágios de Weick (1979), propõe um entendimento do desenvolvimento natural das relações interorganizacionais sob um prisma diferente daquele defendido tradi-

cionalmente pelos administradores . Este autor propõe um modelo de desenvolvimento de grupo em que as pessoas se juntam e através da troca de meios facilitam a realização de seus objetivos. Weick, sugere ainda que "... a cooperação entre os membros com interesses diversos, capacidades e preferências inicialmente converge sobre meios comuns." (91)

Essa interpretação modifica o "modelo racional" de entendimento da relação objetivos e meios. Segundo propõe Weick, o movimento seria cíclico, em quatro etapas: inicialmente há diferenças individuais; o indivíduo com interesses, capacidades e preferências distintos, buscando fins diversos. Com a finalidade de atingir alguns objetivos distintos surge a necessidade de se compatibilizar algumas ações e recursos utilizados. A proporção que a estrutura começa a se formar surge a tendência a se concentrar em alguns objetivos comuns face a interdependência existente entre os indivíduos. Ações coordenadas são necessárias nesta fase. Isto irá exigir uma gradativa diversificação dos meios para o cumprimento de objetivos comuns, o que conduz à uma diversificação de interesses, mais adiante. O aspecto mais importante do modelo proposto por Weick é que a estrutura social é construída, influenciada ou mesmo delimitada pelas pessoas e não o inverso.

O movimento cíclico em quatro etapas assim se constitui:

fins diversos

meios comuns

meios diversos

fins comuns

Essa troca de fins e meios possibilita às pessoas melhor encontrar seus objetivos idiossincráticos.

Os estudos do Instituto de Pesquisa sobre o Ensino Superior, do Educational Testing Service (ETS, 1979), identificaram duas categorias de objetivos em universidades. A primeira delas refere-se a objetivos orientados para resultados, que são substanciais à universidade, indicando o produto, serviço, habilidade ou orientação pretendidas. Estes objetivos estão ligados aos fins e a própria razão de ser das universidades.

Estão distribuídos em treze áreas diferentes, tais como: desenvolvimento acadêmico, orientação intelectual, preparação profissional, desenvolvimento pessoal, pesquisa, serviço público, dentre outros.

A segunda categoria refere-se a objetivos orientados para processo, cuja preocupação maior é com o processo educacional e o clima existente na organização, assumindo o caráter de facilitadores para a consecução dos fins.

Essa categoria engloba sete áreas: liberdade acadêmica, administração burocrática, clima organizacional, atmosfera intelectual, clima inovador, aprendizagem extra-classe e responsabilidade e eficiência.

Sergiovanni e Carver (1976) dividem os objetivos em duas categorias: os que são explícitos e os que são implícitos. Os objetivos explícitos são declarados e buscados formalmente. Os implícitos, por vezes não são declarados e são buscados informalmente.

Os objetivos explícitos e implícitos podem ser categorizados também como objetivos gerais substantivos e instrumentais.

Os objetivos substantivos das escolas são os " que diferenciam a escola de outras organizações e instituições de nossa sociedade"(1976, p. 40). Esse tipo de objetivo enfatiza a auto-realização do aluno em três áreas de desenvolvimento: intelectual, social e emocional.

A estrutura da escola, o currículo, os profissionais da educação são fatores muito importantes para a auto-realização do aluno, todavia é irrefutável a importância dos processos de experiência, tais como a aprendizagem afetiva, o pensamento crítico e a solução de problemas para a auto-realização.

Os objetivos gerais instrumentais são mais específicos pois orientam para a ação, enquanto os objetivos substantivos prescrevem propósitos. Esta característica mais específica dos objetivos instrumentais os tornam mais atingíveis e possíveis.

Apesar da ausência de uma maior sistematização dos estudos sobre objetivos organizacionais, não se pode negar sua importância, definido-os como a própria razão de ser da organização enfatizando que é nos objetivos que " reside a chave para a descoberta do caráter da organização e, conseqüentemente do seu comportamento". ( Ferrow, 1976 p. 208)

### 2.3. TECNOLOGIA

Os estudos administrativos sempre se concentram na relação entre tecnologia e estrutura organizacional e com a viabilização dos objetivos da organização.

Bunge (1980) salienta que o primeiro problema com relação a tecnologia está na sua definição, que gera uma gama de entendimentos variados, desde definir tecnologia como um simples receptor de televisão até defini-la como a técnica que emprega conhecimento científico.

Tendo em vista tal confusão, Bunge (1980, p. 186) define tecnologia como um corpo de conhecimentos " se, e somente se:

(i) é compatível com a ciência contemporânea e controlável pelo método científico, e

(ii) é empregado para controlar, transformar ou criar coisas ou processos, naturais ou sociais."

Além dos conhecimentos, a tecnologia inclui um conjunto de instrumentos, de símbolos e utensílios numa dimensão material que apóia em parte a ciência. (Seleme, 1988)

Perrow (1981, p. 101) define tecnologia como "... as ações que um indivíduo executa em um objeto, com ou sem recursos de ferramentas ou dispositivos mecânicos para fazer alguma mudança naquele objeto."

Etzioni (1981) apresenta a tecnologia em função dos tipos de organização:

a- quando o conhecimento é criado, aplicado, mantido e/ou comunicado nas organizações estabelecidas especialmente para esses fins; ca-

racterizam-se por grande número de especialistas que detêm maior autoridade que outros grupos. Essas organizações são chamadas especializadas, e como exemplos desse tipo de organização são hospitais, escolas e universidades.

- b- quando o conhecimento tecnológico não é criado, e é pouco transmitido, sendo a autoridade distribuída entre especialistas e não especialistas;
- c- quando o conhecimento mais complexo é introduzido por especialistas, que não possuem nenhuma autoridade formal e não fazem parte da organização;
- d- quando os conhecimentos estão concentrados nos especialistas, mas a organização é não-especializada, tais especialistas funcionam como apoio.

Champion (1985) relaciona tecnologia com a racionalização da própria organização, " em seu sentido mais amplo, a tecnologia inclui, métodos, processos, dispositivos, conhecimentos e instalações que são usados em qualquer organização." ( p. 234)

Thompson (1967), propõe desenvolver uma tipologia de tecnologia que engloba todas as organizações. Essa tipologia é constituída de três tecnologias diferentes que foram denominadas: tecnologia de longo-vínculo, de mediação e intensiva. A primeira se refere a interdependência seriada, no sentido em que cada ato depende da conclusão bem-sucedida do ato anterior, uma linha de montagem de uma indústria caracteriza esse tipo de tecnologia. O segundo tipo é a tecnologia de mediação, esta vincula " os clientes ou fregueses que são ou desejam ser interdependentes". ( apud Hall, 1984, p. 45)

Finalmente, a tecnologia intensiva em que " recorre-se a uma variedade de técnicas a fim de atingir uma mudança em algum objeto es-

pecífico; mas a seleção, a combinação, e a ordem de aplicação são determinadas pelo feedback proveniente do próprio objeto". ( apud Hall, 1984, p. 45) Essa tecnologia é encontrada em organizações que trabalham com seres humanos, como escolas e hospitais.

Araújo e Oliveira (1977) destacam que a concepção mais difundida de tecnologia educacional é a de equipamentos audiovisuais e outras ferramentas e utensílios com fins educacionais.

Entretanto, segundo a AED ( Academy for Educational Development), a definição de tecnologia é bem mais ampla, sendo " uma forma sistemática de planejar, implementar e avaliar o processo global da aprendizagem e da instrução, em termos de objetivos específicos, baseada nas pesquisas de aprendizagem e comunicação humana, e que se utiliza de uma combinação de recursos e materiais, com o propósito de obter uma instrução mais efetiva". ( AED, apud Araújo e Oliveira, 1977,p.5)

H. Dieuzeide ( 1970), distingue o termo tecnologia na educação do termo tecnologia da educação. A tecnologia na educação, orienta-se para os problemas de equipamentos nas atividades pedagógicas. A tecnologia da educação consiste na aplicação sistemática do conhecimento científico para facilitar o processo de aprendizagem. (p. 11)

No relatório do Centro para a Pesquisa e Inovação Educacional da OECD ( 1971), o então diretor J.R. Gass, conclui que a tecnologia educacional é uma conjugação persistente de esforços de alunos, professores e meios tecnológicos em busca de maior eficácia, enfatizando que " a tecnologia educacional não é uma caixa de mágicas, mas constitui-se no planejamento organizado e na implementação de sistemas de aprendizagem que se utilizam, mas não esperam milagres dos modernos

meios de comunicação, recursos audiovisuais, organização da sala de aula e métodos de ensino." ( apud Araújo e Oliveira, 1977, p. )

Dentre os estudos que abordam as relações entre tecnologia e as organizações, destacam-se os seguintes: os trabalhos do Instituto Tavistock; as contribuições de Woodward; as investigações do grupo de Aston e as análises de Ferrow.

## Percepção

Nas organizações existem diferentes grupos de interesses. Estes grupos se formam a partir das necessidades que os indivíduos têm em relação à consecução de seus próprios objetivos. Assim sendo, não são propriamente os indivíduos que estão interligados mas os seus comportamentos. (Weick, 1976)

O comportamento dos indivíduos e a influência dos grupos nas organizações tem sido preocupação dos psicólogos sociais. O comportamento está sujeito às influências das percepções, dos pensamentos e dos sentimentos do indivíduo. A percepção é influenciada por fatores internos de cada indivíduo (personalidade, valores e expectativas) e fatores ambientais (contexto sócio-econômico e político). Portanto, a capacidade do ser humano perceber a realidade exterior é limitada. (Aguiar, 1980)

Segundo Cantril (apud Aguiar, 1980) a percepção além de ser influenciada por experiências passadas, também o é pelos objetivos, valores e atitudes do indivíduo. Referir-se, portanto, às coisas como realmente elas se apresentam é adotar uma posição simplista de que existe uma realidade objetiva. Segundo Cantril o que existe pode ser chamado de "realidade consensual", isto é, uma determinada situação percebida por diversas pessoas da mesma maneira.

De acordo com Newcomb (apud Aguiar, 1980) as pessoas selecionam e decodificam as informações de maneira semelhante, garantindo a intercomunicação, embora o processo de seleção e decodificação seja diferenciado de pessoa para pessoa.

Há alguns princípios gerais que ajudam na compreensão do processo de percepção. Um deles é o princípio do fechamento, que afirma que o homem tem a tendência geral para perceber as coisas completas.

Outro princípio importante relaciona-se com o contexto da percepção. A percepção de um objeto ou evento depende, em parte, do contexto e das condições que o envolvem.

A partir deste último princípio, procurou-se identificar as diferentes formas de percepção dos professores e administradores em relação aos objetivos organizacionais.

### 3- Metodologia

Neste capítulo é feita uma descrição detalhada da metodologia utilizada para verificar a correlação entre objetivos organizacionais e tecnologia nas escolas públicas estaduais de 2 grau em Fpolis - SC segundo seus professores e administradores.

#### 3.1 Perguntas de Pesquisa

A questão fundamental desta pesquisa consistiu, em detectar, que relação existe entre os recursos tecnológicos das escolas públicas estaduais de 2 grau em Fpolis - SC e os objetivos organizacionais reais na percepção dos professores e dos administradores.

Como forma de detalhar melhor o problema de pesquisa e com e base na fundamentação teórico-empírica consultada, foram formuladas as seguintes questões de pesquisa:

- 1- Existem diferenças substantivas entre os objetivos reais de ensino apontados pelos professores e pelos administradores e os objetivos formais da escola, considerando-se a tecnologia nela existente?
- 2- Qual a relação existente entre os objetivos apontados pelos professores e os apontados pelos administradores, levando em conta a infra-estrutura tecnológica e a tecnologia de conhecimentos existentes nas escolas?

3- Em que extensão os recursos tecnológicos determinam a orientação profissional e/ou generalista nas escolas, segundo os professores e os administradores?

4- Em que extensão os objetivos formais e reais, segundo os professores e os administradores, determinam os meios ou são os meios que determinam os objetivos?

### 3.2 Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa teve um design do tipo descritivo. Segundo Richardson (1985, p. 30) " os estudos de natureza descritiva propõem-se a investigar " o que é", ou seja, a descobrir as características de um fenômeno como tal."

Os métodos que caracterizaram tal pesquisa foram:

a- método multi-caso: considera a percepção dos elementos de cada colégio em separado para, a posteriori, agrupá-las em três conjuntos distintos formados a partir de características tecnológicas semelhantes .

b- método comparativo de análise: compara os objetivos formais e reais de ensino dos professores e administradores de oito (8) colégios diferentes, reunidos em três (3) grupos devido as características semelhantes, bem como relacioná-los com os recursos tecnológicos disponíveis nestes três grupos de colégios.

A perspectiva deste estudo foi diacrônica, pois pretendeu analisar os objetivos formais dos colégios nos dois últimos anos (1990/1991).

### 3.3 Delimitação da Pesquisa População, Amostra e Unidade de Análise

O universo desta pesquisa constou de 20 colégios de 2 grau da rede estadual de SC. Para os fins deste trabalho foram selecionadas intencionalmente oito (8), onde a coleta de dados desenvolveu-se. A seleção dos colégios foi feita através do critério "tamanho", entendendo-se por tamanho o número de turmas de 2 grau existentes. Tais dados foram fornecidos pela Secretaria Estadual de Educação (SEE - SC). Dos 8 colégios selecionados, 4 são pequenos funcionando apenas com uma ou no máximo duas turmas por série (perfazendo um total de 3 a 6 turmas). A infra-estrutura destes colégios é ínfima. Os outros 4 colégios selecionados são grandes, com 75 turmas e 32 turmas, com adequada infra-estrutura devido aos recursos físicos que possuem e, médios com 15 turmas e 11 turmas. A infra-estrutura destes dois últimos colégios é considerada razoável.

A população desta pesquisa é constituída pelos professores e especialistas pedagógicos de 2 grau, que estão exercendo função docente ou administrativa. Dessa forma, a população foi selecionada através de uma amostragem aleatória estratificada intencional, que permitiu incluir professores com diferentes titulação, tempo de serviço e área de especialização, e administradores, também com diferentes funções ( supervisor, administrador, orientador, diretor, etc) e tempo de serviço.

A tabela I apresenta a população-alvo desta pesquisa, a distribuição da amostra e o número de entrevistas realizadas.

Tabela I

Distribuição da população-alvo, Amostragem por Colégios e Número de Entrevistas Realizadas.

ESCOLAS	POPULAÇÃO-ALVO		AMOSTRAGEM ESTRATIFICADA		ENTREVISTAS REALIZADAS		%		TOTAL
	PROF.	ADMINIST.	PROF.	ADMINIST.	PROF.	ADMINIST.	PROF.	ADMINIST.	
C.E. Aníbal Nunes Pires	90	30	09	05	07	05	77%	100%	88%
I.E.E.	240	92	09	05	09	04	100%	80%	90%
C.E. Getúlio Vargas	46	17	09	05	09	04	100%	80%	90%
C.E. Henrique Stodiek	25	05	09	05	09	04	100%	80%	90%
C.E. Pe. Anchieta	16	12	04	03	04	05	100%	100%	100%
C.E. Prof. Simão José Hess	23	13	04	03	06	02	100%	66%	83%
C.E. Lauro Muller	17	10	04	03	04	03	100%	100%	100%
C.E. Prof. Laura Lima	12	07	04	03	03	02	75%	66%	71%

A população-alvo desta pesquisa é composta de 675 educadores, sendo 489 professores e 186 especialistas ligados à administração ou atividades de apoio.

### 3.4 Definição de termos e variáveis

As definições constitutivas e operacionais dos termos e variáveis utilizadas nesta pesquisa foram conceituadas conforme segue. As variáveis ou termos envolvidos foram: objetivos, tecnologia, colégios e técnico-administrativos.

#### 3.4.1. Definição Constitutiva de Termos e Variáveis

**Colégios:** Instituição de ensino médio de 2 grau, cuja função básica é desenvolver o ensino.

**Administradores:** São os profissionais que executam as atividades-meio dos colégios, subsidiando os docentes para a consecução de seus fins.

**Objetivos:** É a situação futura que a organização como uma coletividade, procura atingir, indicando uma orientação a ser seguida, legitimando as atividades, a sua existência e, por fim, avaliando a eficiência das organizações.

**Tecnologia:** A tecnologia inclui métodos, processos, dispositivos, conhecimentos e instalações que são usados em qualquer organização.

### 3.4.2. Definição Operacional de Termos e Variáveis

**Colégios:** Instituição de ensino médio estadual, com cursos de 2 grau profissionalizantes ou não.

**Administradores:** São os profissionais que executam as funções administrativas (direção, auxiliar de direção e secretaria) e as funções técnicas (orientação, supervisão, coordenação de turno e disciplina e bibliotecário).

**Objetivos:** É uma situação desejada ou que se pretende manter nos colégios estaduais pela maioria de seus membros ou por grupos de afiliação informais existentes nessas instituições. Para os fins desta pesquisa os objetivos foram agrupados em três categorias.

a- **Objetivos de conteúdo/profissionalizante (OCP):** visam a aquisição de conhecimentos, tais como dominar os conteúdos propostos pelo currículo da escola e preparação profissional do indivíduo a nível de técnico de 2 grau.

b- **Objetivos ético-morais (OEM):** enfatizam o desenvolvimento pessoal do indivíduo, abordando questões de auto-realização, auto-estima, ética e o envolvimento da comunidade escolar.

c- **Objetivos sócio-políticos (OSP):** visam o desenvolvimento do senso crítico do indivíduo em relação ao seu meio e a sociedade como um todo, liberdade de expressão e participação.

Tecnologia: Nesta pesquisa a definição tecnologia foi dividida em dois aspectos:

a- tecnologia de conhecimentos: avaliada através da:

a.1.-titulação: que se refere a formação acadêmica do professor, podendo ser:

a.1.1.- mestre: professor que possui título de mestre.

a.1.2.- especialista: professor que possuir título de especialização "lato sensu" ou aperfeiçoamento.

a.1.3.- graduado: professor que possuir título de graduação.

a.1.4.- não-graduado: professor que tenha graduação incompleta.

a.2.-tempo de serviço: período de tempo (anos) que o professor ou técnico-administrativo está exercendo atividade de docência ou administrativa.

a.3. função exercida: é o cargo ou atividade exercida pelo profissional, referindo-se a diversidade de atividades nos colégios. Para o presente trabalho foram consideradas duas funções:

a.3.1.- função administrativa: quando o profissional está exercendo a atividade de diretor, secretário, supervisor, orientador educacional, administrador, coordenador de turno, etc.

a.3.2.- função docente: quando o profissional somente ministra aulas.

b- Infraestrutura Tecnológica:

b.1.- direta: número de salas de aula,  
número de bibliotecas e títulos disponíveis,  
número de laboratórios e equipamentos disponíveis,  
existência de ginásio de esportes ou similares,  
oficinas de trabalhos manuais, artes e outros.

b.2.- indireta: gabinete dentário,  
atendimento médico,  
atendimento psicológico.

### 3.5 Apresentação dos Dados

Os principais dados que foram considerados nesta pesquisa estão descritos a seguir.

#### 3.5.1. Tipos de Dados

Os dados analisados nesta pesquisa foram oriundos de duas fontes básicas: primária e secundária.

Em relação as fontes primárias os dados foram obtidos mediante entrevistas estruturadas, realizadas, junto aos oito colégios estaduais previamente selecionados. Os respondentes foram professores e técnico-administrativos efetivos nos colégios há pelo menos dois anos, de cuja percepção obteve-se os objetivos reais das escolas, bem como a interferência da tecnologia sobre eles.

Os dados secundários foram obtidos através da leitura e análise dos planos formais, coletados junto às secretárias dos colégios, objetivando verificar se os objetivos reais detectados na entrevista coincidem com os planos formais, e se houve consideração da tecnologia disponível no momento da elaboração dos objetivos formais.

### 3.5.2. Técnica de Coleta de Dados Primários e Secundários

#### 3.5.2.1 Dados Primários

Para a coleta dos dados primários, foi utilizada a escala Likert, pois esta possibilita trabalhar diretamente com os entrevistados, coletando os dados junto aos participantes das instituições em análise. Segundo Good e Hatt (1977, p. 299) " as técnicas de escala se aplicam quando o problema é ordenar uma série de itens ao longo de um contínuo". Ou seja, é uma maneira de transformar uma série de fatos qualitativos em uma série quantitativa, possibilitando a aplicação de processos de mensuração e análise estatística.

Para a entrevista foi elaborado questionário com duas partes. A primeira referia-se a caracterização dos informantes como: titulação, tempo de serviço e função exercida na instituição. Na segunda parte foram elaboradas uma série de afirmações referentes as variáveis objetivos e tecnologia, baseadas na literatura sobre o assunto, e em entrevistas informais com docentes e técnicos-administrativos, feitas anteriormente à elaboração do instrumento. O plano para aplicação da escala tipo Likert seguiu o seguinte esquema.

----- Ela-  
boração de um grande número de afirmações impor-  
tantes em relação a atitudes ou opiniões com rela-  
ção as variáveis em estudo.

-----  
"

-----  
Essas afirmações foram apresentadas num contínuo a  
certo número de professores e administradores.

-----  
"

-----  
Essas reações expressam determinados ponto de vis-  
ta ou atitude favorável ou desfavorável com rela-  
ção às afirmações correspondentes as variáveis em  
estudo.

-----  
"

-----  
Objetivos Reais de Relação da Tecnologia  
Grande e Pequenos com os Objetivos.  
Grupos.

-----  
Modelo de Aplicação da Escala Tipo Likert.

(Fonte adaptada de Nério Amboni. Dissertação de Mestrado.  
Liderança, Comunicação e Clima Organizacional: um estudo comparativo  
dos Centros e Deptos de Ensino da UFSC, Fpolis, 1986)

As afirmações sobre objetivos e tecnologia eram em número de cinquenta, distribuídas da seguinte forma, como se pode ver nos quadros 1,2,3,4 e 5.

Objetivos de conteúdo/profissionalizante (OCP): 09 afirmações.

Objetivos ético/morais (OEM): 11 afirmações.

Objetivos sócio-políticos (OSP): 11 afirmações

Tecnologia de Conhecimento (TC): 11 afirmações

Infraestrutura Tecnológica (IF): 08 afirmações

Quadro 01  
Afirmações que especificam os objetivos.

Objetivos	N	Afirmações
Objetivos de conteúdo/profissionalizam (OCF)	01	Garantir que os alunos alcancem domínio de conteúdo.
	02	Oportunizar a preparação para ocupação profissional.
	03	Preparar para o vestibular, concursos públicos e/ou outros concursos.
	04	Auxiliar os alunos no domínio do conteúdo mínimo previsto para cada disciplina.
	05	Auxiliar os alunos na aquisição de conhecimentos aprofundados nas disciplinas.
	06	Auxiliar no desenvolvimento do raciocínio lógico-dedutivo.
	07	Promover atividades de integração escola/empresa e participação do processo de acompanhamento e avaliação dos alunos estagiários.
	08	Acompanhar sistematicamente as atividades curriculares assegurando a melhoria da qualidade de ensino e permanência do aluno na escola.
	09	Dinamizar o processo educativo, avaliando e repensando estratégias educacionais para um melhor aperfeiçoamento do sistema de ensino.

## Quadro 02

## Afirmações que especificam os objetivos

Objetivos	N	Afirmações	Objetivos
jetivos	10	Incentivar os alunos no processo de autoaprendizagem.	Ob-
ético-mo-	11	Auxiliar na identificação dos objetivos pessoais dos alunos bem como dos meios de atingi-los.	Ob-
rais	12	Auxiliar os alunos no sentido de valorizar-se como pessoa e possuir auto-confiança, fortalecendo o seu potencial.	Ob-
(DEM)	13	Incentivar a permanência do aluno na escola como uma das formas de desenvolvimento pleno.	Ob-
	14	Promover experiências educacionais relevantes à formação do homem.	Ob-
	15	Incentivar uma relação fraternal e cooperação entre os alunos e entre os demais segmentos da escola.	Ob-
	16	Orientar os alunos na escolha profissional.	Ob-
	17	Conscientizar a comunidade escolar sobre a importância, necessidade e valorização da educação para a vida em sociedade.	Ob-
	18	Conscientizar o aluno como pessoa, valorizando o outro e estimulando solidariedade.	Ob-
	19	Resgatar os valores éticos do cidadão através de trabalho com os alunos.	Ob-
	20	Salvaguardar a dignidade humana através de práticas sócio-políticas envolvendo a comunidade escolar.	Ob-

Quadro 03  
 Afirmações que especificam objetivos

Objetivos	N	Afirmações	Objetivos
Objetivos sócio-políticos (OSP)	21	Auxiliar os alunos na avaliação de valores e práticas predominantes na sociedade brasileira.	
	22	Discutir com os alunos sobre formas de mudança na sociedade.	
	23	Proporcionar a participação ou representação dos alunos nas decisões que os afetam.	
	24	Facilitar um clima de debate e discussão, estimulando o surgimento de novas idéias.	
	25	Incentivar a expressão crítica dos alunos.	
	26	Garantir aos alunos o direito de terem posicionamentos contrários sobre o mesmo tema.	
	27	Desenvolver a capacidade abstrativa dos alunos.	
	28	Desenvolver atividades na busca de solução de problemas ambientais.	
	29	Desenvolver o senso crítico e social do aluno em relação ao meio em que vive.	
	30	Envolver a comunidade escolar no exame dos problemas que afetam a ação educativa, definindo as expectativas dos pais, alunos e educadores.	
	31	Desenvolver o senso crítico do aluno por meio de atividades que levam a refletir sobre o sentido das datas cívicas.	

## Quadro 04

## Afirmações que especificam tecnologia

Tecnologia	N	Afirmações
Tecnologia de conhecimentos (TC)	32	Os dias de estudo previsto no calendário escolar tem sido efetivamente utilizados visando a melhoria do desempenho dos professores e administradores como pré-requisito ao cumprimento dos objetivos escolares.
	33	A escola tem objetivado elevar a qualificação do corpo docente como pré-requisito para o cumprimento dos objetivos da escola.
	34	Propostas de iniciativa pessoal originaram discussão e alterações curriculares substantivas posteriormente incorporadas aos objetivos da escola.
	35	A escola tem criado incentivos objetivando a especialização do corpo docente como forma de melhor cumprir seus objetivos.
	36	A formulação dos objetivos da escola tem envolvido a participação de professores e administradores levando-se em conta previamente a qualificação dos participantes.
	37	Tem sido objetivo da escola melhorar a qualificação do corpo administrativo como pré-requisito para a elaboração e cumprimento dos objetivos.
	38	A escola tem feito uma avaliação do conteúdo transmitido em sala de aula como pré-requisito para a formulação dos objetivos.
	39	A formulação dos objetivos da escola não tem considerado previamente a qualificação do pessoal docente e administrativo

- 40 Não tem sido realizada a avaliação das práticas administrativas antes da formulação dos objetivos escolares.
- 41 Não tem sido objetivo da escola melhorar seu desempenho através da adoção de novas técnicas de ensino antecipadamente à formulação dos objetivos.
- 42 Tem sido objetivo da escola melhorar seu desempenho através da adoção de novas técnicas administrativas, antecipadamente à formulação dos objetivos como forma de melhor atingi-los.
-

Quadro 05  
 Afirmações que especificam tecnologia

nologia	N	Afirmações
Infraestrutur tura tecno	43	Uma escola com infraestrutura infima tem buscado objetivos diferentes de uma escola bem equipada.
lógica (IF	44	Os recursos didáticos não tem interferido nos objetivos buscados pela escola..
	45	Os recursos físicos disponíveis foram considerados previamente à formulação dos objetivos.
	46	A aquisição de recursos didáticos tem modificado os objetivos da escola.
	47	Os objetivos da escola tem sido formulados independentemente de seus recursos tecnológicos.
	48	Um levantamento dos recursos didáticos existentes tem precedido ao planejamento e sua execução.
	49	A avaliação da qualidade de seus recursos tecnológicos tem sido realizada previamente à formulação dos objetivos.
	50	Os objetivos da escola tem sido formulados juntamente com seus recursos didáticos.

Essas afirmações constituíram o questionário composto de 50 questões (Anexo 01), oferecendo ao entrevistado quatro opções possíveis: concordo, concordo parcialmente, neutro e discordo.

Dessa forma, a entrevista estruturada (principal fonte de informações), baseada no questionário foi aplicada pela pesquisadora, a cada um dos informantes, individualmente. O método de contato direto com os entrevistados permitiu garantir a obtenção de um maior número de respostas, evitando respostas em branco ou a não devolução do questionário. O contato direto permite também a melhor explicação do objetivo da pesquisa e coletar informações adicionais sobre o tema de pesquisa.

Esse instrumento que orientou a entrevista estruturada foi aplicado previamente na segunda quinzena de abril, de 1991 em grupo de doze pessoas pertencentes a população-alvo mas, que não foram selecionadas para a amostra de oitenta pessoas, visando testar a adequação do processo de tratamento dos dados da pesquisa.

Esse procedimento possibilitou uma avaliação do instrumento, que não sofreu nenhuma alteração tendo em vista sua adequabilidade, trazendo assim maior fidedignidade ao instrumento.

A população-alvo foi informada da pesquisa e de seus objetivos através de uma carta (Anexo 02), enviada aos oito colégios selecionados. Logo após foi feito contato direto com os entrevistados, marcando o dia e hora das entrevistas. Estas foram realizadas nos colégios, nos meses de maio, junho e julho.

A receptividade em relação a entrevista foi alta não havendo da parte da população entrevistada, recusas em participar. Os entre-

vistados mostraram-se interessados em colaborar e sugeriram que fosse enviado aos colégios os resultados deste trabalho.

#### 3.5.2.2. Dados secundários

Os dados secundários foram analisados qualitativamente, sem o emprego de nenhum instrumental estatístico.

Esses dados compostos basicamente dos planos formais dos colégios foram analisados comparativamente com os resultados das entrevistas.

### 3.5.3. Técnica de análise de dados

A análise dos dados foi realizada mediante as seguintes técnicas estatísticas:

- tabelas de distribuição de frequência;
- tabelas de medidas de tendência central;
- gráficos de tipo histograma e setoriais.

Os dados obtidos foram organizados estatisticamente através de programação em computador. Foi utilizado o SAS User's Guide: Basics Version 5, implantado no IBM 3090, sistema operacional CMS, para o cálculo das médias e dos gráficos de frequência e histogramas.

### 3.6. Limitações da Pesquisa

#### 3.6.1. Limitações quanto aos dados primários

Pode-se considerar como fatores limitativos desta pesquisa:

- a) a necessidade de eleger determinados pontos na teoria para elaboração das assertivas constantes no instrumento e, conseqüentemente, a provável rejeição de outras;
- b) a possibilidade de fatores subjetivos influenciarem nas respostas dos entrevistados;
- c) a influência de outras variáveis não consideradas nesta pesquisa;

#### 3.6.2. Limitações quanto aos dados secundários

Ao procurar os planos formais do ano de 1990, verificou-se que eram idênticos ao plano de 1991, ou então inexistiam. Portanto foi impossível compará-los, buscando possíveis alterações nos objetivos das instituições pesquisadas. Neste aspecto, a pesquisa apresenta limitações, como também a inexistência de quaisquer relatórios de avaliação da performance dos colégios que pudessem ser confrontados com os planos formais.

## CAPITULO IV - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo objetiva descrever e analisar os dados coletados por esta pesquisa que trate da relação existente entre Objetivos e Tecnologia nas escolas públicas estaduais de 2 grau em Fpolis, segundo a percepção dos seus professores e administradores.

Na primeira parte deste capítulo é apresentada a caracterização dos entrevistados identificando-se os seguintes dados pessoais: tempo de serviço no magistério; titulação; e área de especialização; bem como a caracterização física das escolas onde as entrevistas foram realizadas, considerando: n de professores que atuam no 2 grau; n de administradores que atuam no 2 grau; n de turmas de 2 grau; existência de bibliotecas, laboratórios, oficinas, ginásios de esportes e outros equipamentos; convênios assistenciais para os alunos.

Na segunda parte são apresentados os dados coletados referentes as variáveis Objetivos Reais e Tecnologia, tomando como unidade de análise, primeiramente, cada escola em separado. Nesta parte é desenvolvida a comparação entre os objetivos reais apontados pelos professores e administradores e os objetivos formais dos colégios obtidos juntamente às suas secretarias e verificando se a tecnologia existente considerada à priori dá ênfase a determinadas categorias de objetivos.

A última parte deste capítulo se dedica a análise comparativa entre os três grupos de colégios: grandes - médios - pequenos; examinando-se as semelhanças e diferenças existentes entre estes colégios em relação aos seus objetivos e a influência da tecnologia sobre estes objetivos.

#### 4.1 Caracterização dos Professores e dos Administradores

##### Pesquisados:

Este item refere-se aos dados básicos dos entrevistados, concernentes à primeira parte do questionário. As variáveis descritas são: Função, Tempo de Serviço, Titulação e Área de Especialização.

Tabela I - Distribuição de Frequência da População-alvo por Função:

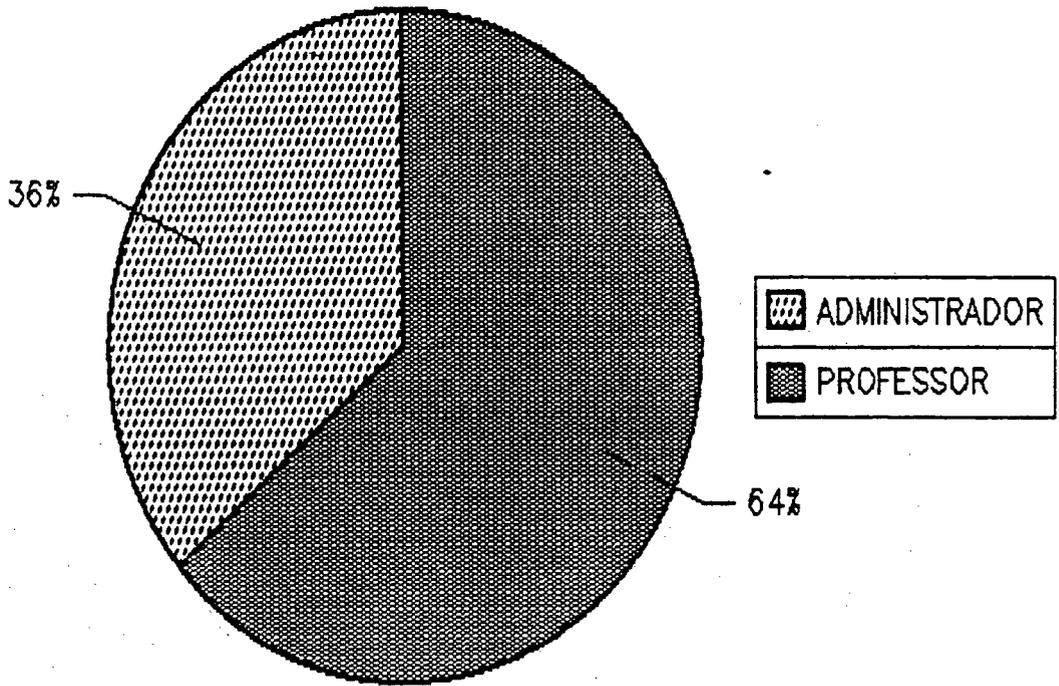
Função	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
Professor	51	63,8
Administrador	29	36,2
Total	80	100

Fonte: Entrevista Estruturada

A população desta pesquisa foi dividida observando a função dos entrevistados, indicadas como função docente e função administrativa. A função docente consta de 63,8% dos entrevistados e a função administrativa de 36,2%. Por função administrativa entendeu-se, neste trabalho, as pessoas que exercem cargos administrativos (diretor geral, diretor adjunto, administrador, auxiliar de direção e secretário) e os especialistas (supervisor, orientador, coordenador de turno, coordenador de disciplina e bibliotecário). O "administrador" é a junção dos administradores e dos especialistas (que compõem o corpo técnico-administrativo ou pessoal de apoio). Tal junção contempla as necessidades desta pesquisa onde duas percepções são analisadas: a percepção professores e a percepção dos administradores.

O Gráfico 1 permite destacar em termos visuais a distribuição dos entrevistados por função exercida.

### RELACAO ENTRE TECNOLOGIA E OBJETIVOS REAIS DAS ESCOLAS PUBLICAS DE SEGUNDO GRAU EM FLORIANOPOLIS



**Entrevistados**

Tabela II - Distribuição de Frequência dos Professores por Tempo de Serviço:

Tempo de Serviço	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
0--5	2	3,9%
5--10	11	21,6%
mais de 10	38	74,5%
Total	51	100%

Fonte: Entrevista Estruturada

Como pode-se observar na Tabela II, 74,5% dos respondentes estão há mais de 10 anos de atividades docentes, 21,6% dos respondentes têm entre 5 e 10 anos de atividades e 3,9% estão em atividades do magistério a menos de 5 anos. Esse número, tão reduzido de professores em início de carreira se justifica pela ausência de concursos públicos na Secretaria Estadual de Educação (SEE), tendo havido em um espaço de 11 anos apenas dois concursos objetivando efetivar novos docentes.

Tabela III - Distribuição de Frequência dos Administradores por  
Tempo de Serviço:

Tempo de Serviço	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
0--5	-	-
5--10	01	3,4%
mais de 10 anos	28	96,6%
Total	29	100%

Fonte: Entrevista Estruturada

De acordo com a Tabela III, o número de administradores em início de carreira (isto é, com tempo de serviço variando entre 0 a 10 anos) é muito pequeno, ou seja, apenas 3,4%. Observa-se uma concentração quase absoluta de 96,6% dos entrevistados com mais de 10 anos de atividades no magistério o que se deve ao fato de que a grande maioria dos administradores entrevistados já terem exercido função docente.

Gráfico II - Distribuição de Frequência dos Professores e dos Administradores por Tempo de Serviço:

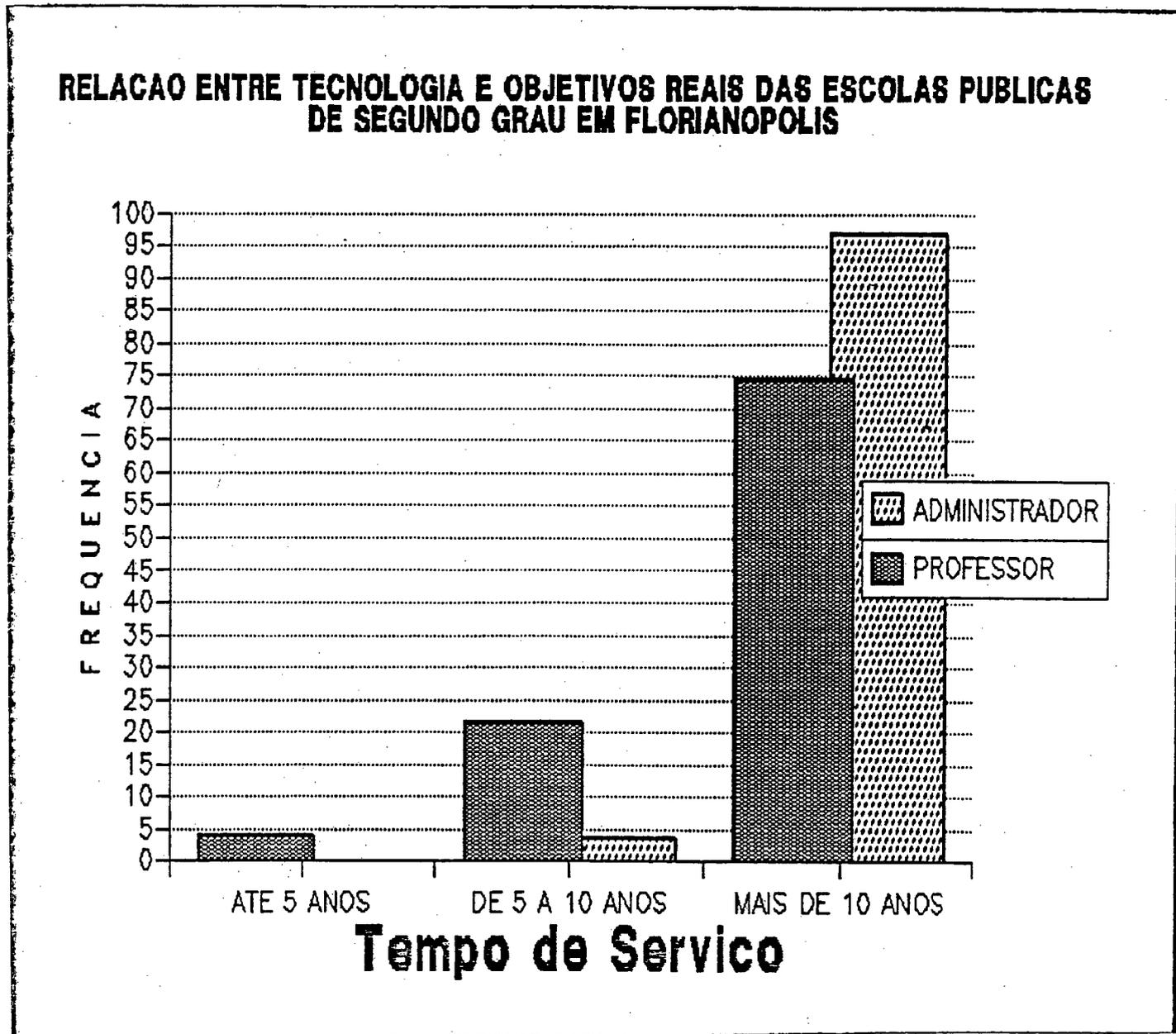


Tabela IV - Distribuição de Frequência dos Professores por Titulação:

Titulação	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
Graduação incomp.	01	2,0%
Graduação Plena	21	41,2%
Especialização	25	49,0%
Mestrado	04	7,8%
Total	51	100%

Fonte: Entrevista Estruturada

Verifica-se que apenas 2% de professores não possuem graduação plena, sendo esta uma exigência para os docentes de 2 grau; somente é aceito um professor sem a titulação mínima exigida (em caráter temporário) quando inexistente profissional com a titulação exigida para desempenhar as funções. Observa-se que 41,2% dos entrevistados possui graduação plena e 49% possui especialização "lato sensu". Por outro lado, somente 7,8% possuem nível de formação correspondente ao mestrado. Este número tão reduzido de mestres é explicado pela inexistência de um adequado plano de cargos e salários que incentive os professores a desenvolverem estudos de pós-graduação (stricto sensu).

Tabela V - Distribuição de Frequência dos Administradores por Titulação:

Titulação	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
Graduação Incomp.	03	10,3%
Graduação Plena	07	24,1%
Especialização	18	62,2%
Mestrado	01	3,4%
Total	29	100%

Fonte: Entrevista Estruturada

Observa-se que 10,3% dos respondentes possui graduação curta ou incompleta, para as funções não docentes como auxiliar de direção, bibliotecário, secretário, coordenador de turno e de disciplina, não é exigido graduação plena para desenvolver trabalhos com o 2 grau. Dos demais administradores entrevistados observa-se que 24,1% possui graduação plena e 62,2% possui especialização "lato sensu". Apenas 3,4 % possui mestrado.

O nível de especialização dos administradores é mais alto (somando-se mestrado e especialização 65,6%) do que dos professores. Isso se dá pela maior facilidade de acesso aos cursos, tendo em vista que é possível haver flexibilidade no cumprimento do horário de trabalho dos administradores. Estes podem cumprir seu horário de trabalho em turnos alternados, já o docente precisa permanecer ministrando aulas em horários pré-estabelecidos.

A ausência do professor para frequentar cursos, mesmo que seja por poucos dias, implica em o aluno ficar sem aulas. Por seu vez, a comunidade pressiona a direção do colégio, cobrando a presença do professor em sala de aula.

Por outro lado, a SEE possui atualmente cento e oitenta (180) bolsas anuais disponíveis aos professores e administradores que desejam especializar-se. Estas bolsas possibilitam a dispensa remunerada do funcionário efetivo de seu trabalho, para dedicação integral ao seu aperfeiçoamento. Todavia essas bolsas não têm sido solicitadas pois, a SEE não possui um plano de cargos e salários que incentive a especialização.

Gráfico III - Distribuição de Frequência dos Administradores e dos Professores por Titulação:

### RELAÇÃO ENTRE TECNOLOGIA E OBJETIVOS REAIS DAS ESCOLAS PÚBLICAS DE SEGUNDO GRAU EM FLORIANÓPOLIS

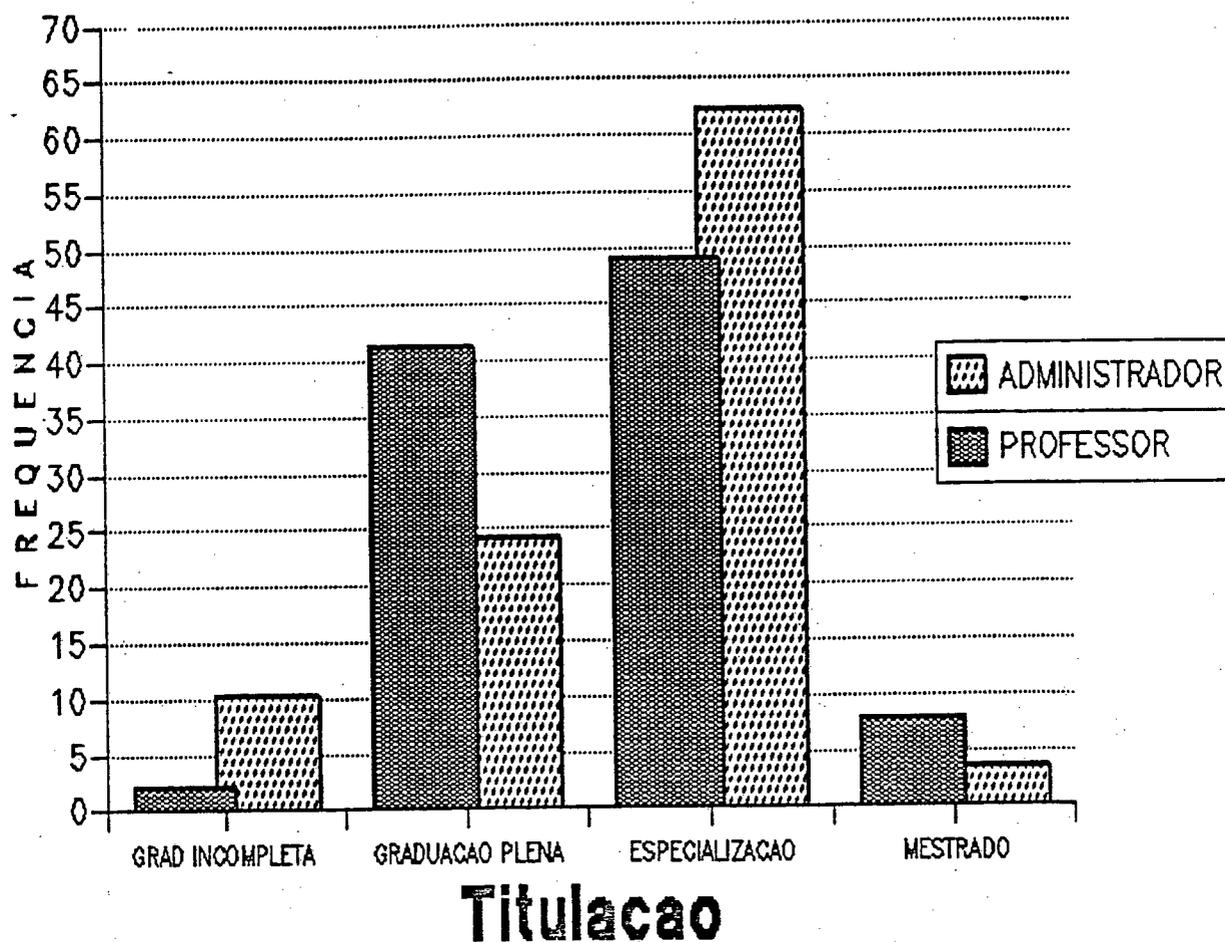


Tabela VI - Distribuição de Frequência dos Entrevistados por Área de Especialização:

Área de Especialização:	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
Comun/ Expressão	15	19%
Estudos Sociais	09	11%
Ciências	20	25%
Parte Diversificada	07	09%
Administrativa	29	36%
Total	80	100%

Fonte: Entrevista Estruturada

Como mostra a tabela VI houve uma preocupação, no momento da coleta de dados em se entrevistar profissionais de todas as áreas de especialização, assim distribuídas:

- Comunicação e Expressão: 15 entrevistados compreendendo as disciplinas: Língua Portuguesa e Literatura, com 356 horas-aula distribuídas nas três séries; Língua Estrangeira, com 108 horas-aula ministradas nas duas séries iniciais; Educação Artística, com 36 horas-aula fazendo parte do currículo apenas na primeira série, e Educação Física, com 216 horas-aula nas três séries. Esta área perfaz um total de 716 horas-aula durante os três anos de 2 grau.

- Estudos Sociais: 09 entrevistados nas disciplinas: História, Geografia com 216 horas-aula em cada uma; DSPB e EMC ministradas apenas na primeira e segunda séries do 2 grau respectivamente, com carga horária de 36 horas-aula por disciplina. Esta área acumula ao longo dos três anos de 2 grau 504 horas-aula.

- Ciências: 20 respondentes nas seguintes disciplinas: Matemática, Biologia, Química e Física. Esta área concentrou maior número de entrevistados tendo em vista que possui a maior carga horária no currí-

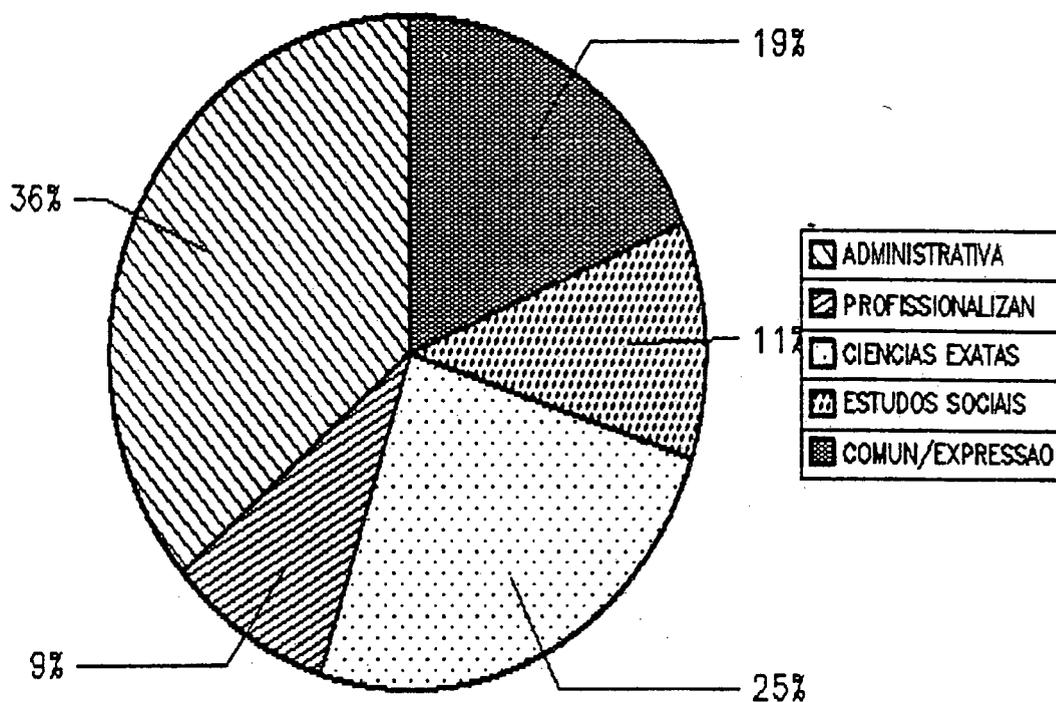
culo. Estas disciplinas somam 1152 horas-aula no três anos de 2 grau; assim distribuídas: Matemática acumula a maior carga horária são 396 horas-aula, e Biologia, Física e Química tem 252 horas-aula em cada disciplina.

- Parte diversificada: As disciplinas que compõem esta parte do currículo são as de caráter profissionalizante para os cursos que se destinam a formação de técnicos de 2 grau; e disciplinas humanas para os cursos de educação geral. Essas disciplinas perfazem um total de 252 horas-aula, sendo ministrada somente na segunda e terceira séries. A primeira série denomina-se "núcleo comum", e é igual para todos os cursos de 2 grau. Nesta área 07 entrevistados responderam ao questionário, distribuídos nas disciplinas profissionalizantes das habilitações em exercício do Magistério de 1 a 4 série, Assistente em Administração e Técnico em Eletrônica.

- Area Administrativa: 29 entrevistados envolvendo técnico-pedagógico, diretores, orientadores educacionais, supervisores, administradores, coordenador de turno, secretário e bibliotecário. O administradores cumprem carga horária semanal de 40 horas, podendo fazê-lo em turnos alternados, conforme a necessidade ou acordo com a direção do colégio.

Gráfico IV - Distribuição de Frequência dos Entrevistados por  
Area de Especialização:

**RELAÇÃO ENTRE TECNOLOGIA E OBJETIVOS REAIS DAS ESCOLAS PÚBLICAS  
DE SEGUNDO GRAU EM FLORIANÓPOLIS**



**Area de Especializacao**

#### 4.2. Caracterização da Infra-estrutura Tecnológica dos Colégios Pesquisados:

Esta parte descreve os aspectos físicos dos oito colégios onde foram realizadas as entrevistas. Tal descrição é feita de cada colégio em particular dentro do seu grupo. Esses grupos foram organizados considerando-se o número de turmas de 2 grau existentes em cada colégio, como já era previsto, além do fator número de turmas há uma diferença evidente no espaço físico e nos recursos tecnológicos disponíveis desses três grupos assim distribuídos:

- Colégios Grandes: Instituto Estadual de Educação,  
Colégio Estadual Professor Aníbal Nunes Pires;
- Colégios Médios: Colégio Estadual Professor Henrique Stodieck,  
Colégio Estadual Getúlio Vargas;
- Colégios Pequenos: Colégio Estadual Professor Simão José Hess  
Colégio Estadual Professor Lauro Müller,  
Colégio Estadual Professora Laura Lima,  
Colégio Estadual Padre Anchieta.

#### 4.1.2.1 Colégios Grandes

##### 4.1.2.1.1 Instituto Estadual de Educação

O IEE tem 75 turmas de 2 grau distribuídas em três turnos (matutino, vespertino e noturno) com 2200 alunos matriculados. As opções são : Exercício do Magistério de 1 a 4 série, Exercício do Magistério de Pré-Escolar e 2 grau sem Habilitação. O número de professores que atuam no 2 grau é de 240 distribuídos em 16 departamentos, o corpo administrativo (composto de técnico-pedagógico), é de 92 pessoas.

A infraestrutura do IEE é considerada adequada. A escola passa no momento por uma reforma geral em seus prédios e uma modernização em seus laboratórios. Também foi implantado o sistema de departamentos evitando a dispersão do seu grande número de professores e administradores. Os departamentos realizam reunião pedagógica semanal onde todos os professores participam para em conjunto com o pessoal técnico-administrativo discutir e avaliar o trabalho que está sendo feito, buscando novas alternativas.

O IEE dispõe de vários laboratórios que estão sendo reequipados para atender a recuperação de alunos que apresentam dificuldades em alguma disciplina, e as demais necessidades do colégio. São eles:

- Laboratório de Línguas,
- Laboratório de Química e Física,
- Laboratório de Computação,
- Laboratório de Matemática,
- Laboratório de História,
- Laboratório de Geociências,
- Laboratório de Biologia, ligado ao Projeto Larus da UFSC.

Há também várias oficinas de artes, trabalhos manuais, artesanato e IPT ( Iniciação para o Trabalho). Há cinco bibliotecas: duas gerais e três setoriais com um acervo aproximado de 1000 títulos disponíveis em cada uma delas.

O colégio possui vários aparelhos que apóiam o processo ensino-aprendizagem incluindo: TVs, videocassetes, aparelhos de som, microcomputadores, retroprojetores , vídeo-escola, e oito quadras polivalentes para esporte.

Há três gabinetes odontológicos para atendimento gratuito aos alunos e atendimento médico também gratuito.

#### 4.1.2.1.2. Colégio Est. Professor Anibal N. Fiores

O Colégio Est. Anibal N. Fiores tem 35 turmas de 2 grau distribuídas nos períodos matutino e noturno com um número aproximado de 1100 alunos. As opções disponíveis são:

- Habil. de 2 grau para exercício de Magistério de 1 a 4 série.
- Técnico em Eletrônica,
- Assistente em Administração,
- Curso de 2 grau sem habilitação.

Neste colégio existe 15 departamentos, sendo 4 deles específicos de 2 grau com 90 professores e 30 administradores ( técnico-pedagógico). Há reuniões mensais dos departamentos para discussão e avaliação das atividades desenvolvidas, bem como busca de novas alternativas para desenvolver um trabalho melhor.

O colégio possui os seguintes laboratórios:

- Laboratório de Línguas,
- Laboratório de Química e Física,
- Laboratório de Eletrônica,
- Laboratório de Biologia.

O colégio possui vários aparelhos que apóiam o processo ensino-aprendizagem são: som, TV, videocassete e retroprojeter. Há quatro quadras de esportes utilizadas. A biblioteca possui aproximadamente 1500 títulos disponíveis. Todavia, segundo foi observado há carência de títulos principalmente atualizados e de uma bibliotecária qualificada para atender a demanda. Observa-se neste particular a carência de recursos financeiros para a manutenção de seus equipamentos e prédios

Os laboratórios e aparelhos também não atendem às necessidades do colégio; necessitando manutenção dos equipamentos já existentes e a ampliação de seu número. A SEE não repassa verbas ( anuais, semestrais ou mensais), justificando escassez de recursos orçamentários, para a manutenção dos colégios estaduais o que acarreta em sérios problemas quando da necessidade de reparos em seus laboratórios ou dependências, ficando os mesmos danificados e comprometendo a qualidade dos trabalhos, até que algum dinheiro "surja" de rifas ou festas pois é vedado aos colégios cobrar taxas ou mensalidades dos alunos

#### 4.1.2.2 Colégios Médios

##### 4.1.2.2.1. Colégio Estadual Professor Henrique Stodieck

O Colégio Est. Prof. Henrique Stodieck possui 13 turmas de 2 grau em período noturno, divididos entre a habilitação em Auxiliar de Processamento de Dados e o curso de 2 grau sem habilitação. Seu quadro de pessoal compõem-se de 27 professores e 09 técnico-administrativos além de 300 alunos.

A infraestrutura do colégio é deficiente, possui apenas um laboratório de computação mas que está desativado devido a falta de profissionais qualificados para trabalhar, além de que os equipamentos estão obsoletos. O colégio possui uma biblioteca com acervo próximo de 1000 títulos, que não são atualizados, reduzindo, portanto, o seu nível de utilização. O colégio dispõe de um aparelho de som, um vídeo, TV e retroprojetor e duas quadras de esportes polivalentes. Os poucos recursos disponíveis como o vídeo não são muito utilizados tendo em vista que depende dos professores a locação de fitas para o uso em classe, tal situação demanda tempo e recursos financeiros que nem sempre os professores dispõem.

O edifício em que funciona o colégio foi construído há 75 anos e, nos últimos 9 anos não recebeu reformas. Seu estado de utilização não comporta as necessidades advindas do processo ensino-aprendizagem.

#### 4.1.2.2.2 Colégio Estadual Getúlio Vargas

O colégio possui 19 turmas de 2º grau nos períodos matutino e noturno com as seguintes opções:

- Habil. de 2º grau p/ exercício do Magistério de 1ª a 4ª série,
- Assistente de Administração,
- Curso de 2º grau sem habilitação. São 46 professores e 17 técnico-administrativo ligados ao 2º grau e aproximadamente 380 alunos.

O colégio passou recentemente por uma reforma geral em seus prédios além de receber novos prédios com mais salas de aula e demais dependências. O colégio dispõe de :

- Laboratório de Química e Física,
- Laboratório de Ciências e Biologia,
- Sala especial para Educação Artística.

A biblioteca possui mais de 1000 títulos disponíveis, todavia não foi contemplada na reforma geral pela qual passou o colégio e seus títulos não atendem a demanda em quantidade suficiente nem em nível de atualização.

A modernização de suas dependências incluem um refeitório com capacidade para atender todos os alunos que recebem a merenda escolar; banheiros com chuveiros e vestiários; anfiteatro com telão para vídeo e retroprojeter e, aparelhos de música ambiente nos pátios.

Há também uma série de equipamentos que auxiliam no processo ensino-aprendizagem como: aparelho de som, microcomputador, retroprojeter, TV e vídeo.

Há gabinete dentário para atendimento gratuito aos alunos e atendimento médico.

O objetivo dessa reforma, segundo a SEE foi tornar o Colégio Est. Getúlio Vargas um colégio-modelo em Florianópolis.

#### 4.1.2.3 Colégios Pequenos

Estes colégios caracterizam-se pela ausência absoluta de recursos ou equipamentos que auxiliam no processo didático-pedagógico. Suas dependências, segundo a engenheira responsável (SEE) pelas obras de manutenção dos colégios estaduais, estão sucateados necessitando de manutenção a curtíssimo prazo.

Este estado de sucateamento em que se encontram a maior parte dos colégios justifica-se pela falta de recursos financeiros disponíveis. Existe outro fator agravante em relação ao 2 grau, não há legislação determinando recursos específicos para o 2 grau, tendo em vista que na Constituição Brasileira a escolaridade obrigatória é somente até os 14 anos de idade (o que equivale ao 1 grau). Portanto, o governo federal não dispõe de recursos destinados efetivamente às necessidades do 2 grau, sendo esta responsabilidade exclusiva do governo estadual. Nos últimos cinco anos houve uma redução de até 55% nos recursos disponíveis para manutenção dos colégios, isso acarretou em um estado de abandono dos colégios, tendo em vista que eles utilizam por extensão, os recursos destinados ao 1 grau, ou dos recursos que a APP (Associação de Pais e Professores), obtém da comunidade. Como os colégios são na maioria na periferia e sua clientela é carente, a ajuda que advém da comunidade é muito pequena em relação às necessidades.

#### 4.1.2.3.1 Colégio Estadual Professor Lauro Müller

O Colégio Estadual Prof. Lauro Müller é uma escola pequena com quatro turmas de 2 grau sem habilitação funcionando em horário noturno. Seu quadro de pessoal compõem-se de 17 professores, 10 técnico-administrativos e em torno de 120 alunos. O colégio não possui nenhum laboratório, salas especiais ou sequer biblioteca. Os únicos recursos que são utilizados no processo didático-pedagógico são uma TV e um vídeo. Houve a restauração do prédio, tendo em vista seu tombamento, porém nenhum novo recurso didático foi incorporado para suprir às necessidades do colégio.

#### 4.1.2.3.2 Colégio Estadual Professor Simão J. Hess

O Colégio Est. Prof. Simão José Hess tem 06 turmas de 2 grau com Habilitação em Assistente de Administração e curso de 2 grau sem habilitação em horário noturno. O colégio possui uma biblioteca com 1000 títulos, todavia não atualizados. Não há laboratórios, nem salas especiais para qualquer tipo de trabalho com os alunos. Seu quadro de pessoal é de 23 professores e 13 técnico-administrativos, aproximadamente 160 alunos. Este colégio recebeu recentemente pintura nas suas dependências, reparos no telhado e troca dos vidros quebrados. Não foi porém, incorporado nenhum novo equipamento ou títulos atualizados para a biblioteca.

#### 4.1.2.3.3 Colégio Estadual Professora Laura Lima

O Colégio Est. Prof. Laura Lima conta com 12 professores, 07 técnico-administrativos e aproximadamente 60 alunos. Tem 03 turmas de 2 grau sem habilitação em período noturno. O colégio tem biblioteca, não atualizada, um aparelho de TV e vídeo. Não há nenhum laboratório ou salas especiais. As condições físicas do colégio é de abandono, com telhas e vidros quebrados, banheiros entupidos, falta pintura e inclusive salas de aulas e carteiras. O colégio não recebe nenhuma manutenção há 12 anos.

#### 4.1.2.3.4 Colégio Estadual Padre Anchieta

O Colégio Estadual Pe Anchieta tem 06 turmas de 2 grau com Habilitação em Magistério de 1 a 4 série e curso de 2 grau sem habilitação em horário noturno. O colégio possui uma biblioteca, porém, os títulos não são atuais nem em quantidade suficiente para atender a demanda, os aparelhos disponíveis no colégio para apoiar o processo didático-pedagógico são um aparelho de TV e um vídeo. Não há laboratórios, similares, ou qualquer outro tipo de recurso tecnológico. Seu quadro de pessoal conta com 12 administradores, 16 professores e 120 alunos. Este colégio está com suas dependências sucateadas, necessitando de manutenção urgente. Há nove anos não recebe reparos em suas dependências nem novos materiais para auxiliar o processo de ensino.

## 4.2 Objetivos Reais e Tecnologia

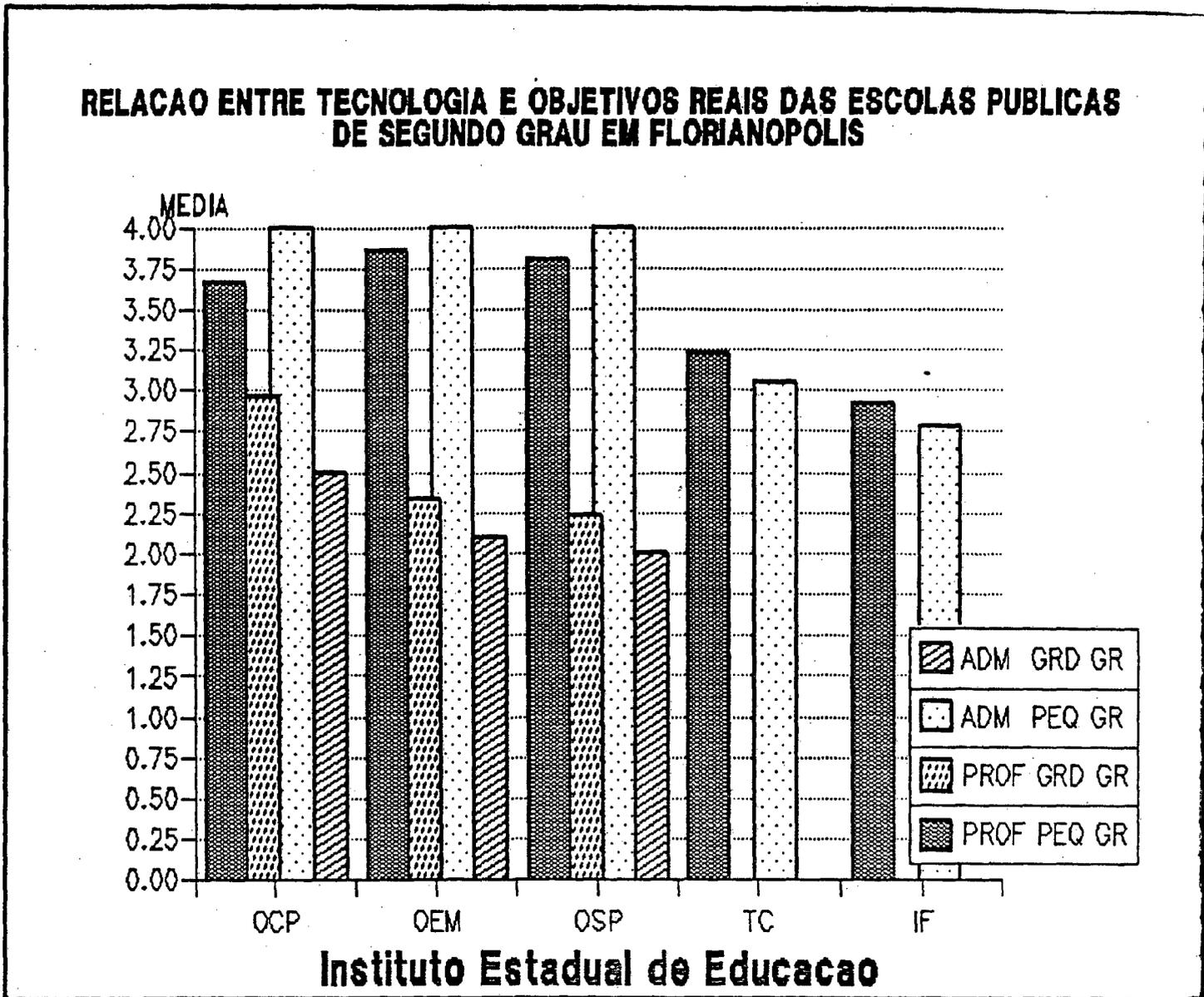
Nesta parte são apresentados os resultados referentes as variáveis Objetivos Reais e Tecnologia, analisando comparativamente as respostas dos professores e dos administradores sobre os objetivos que são realmente buscados nos colégios estaduais.

Essa questão envolve dois aspectos, o primeiro como já identificado na literatura, os objetivos não são percebidos da mesma maneira por todos os participantes de uma organização inclusive, pela especificidade de cada atividade, no nosso caso, docentes e não docentes. O segundo, refere-se a existência de grupos em conflito nas organizações o que dificulta definir quais são os objetivos destas instituições. Por essas razões as respostas foram agrupadas em dois níveis, de forma a possibilitar a identificação dos objetivos mais grupais (que envolve a participação da maior parte dos membros da organização), e quais são os objetivos mais parciais, isto é, que envolvem determinados grupos especificamente.

Além dessa preocupação, foi questão crucial nesta pesquisa, examinar qual o modelo predominante ao se formular os objetivos nos colégios estaduais. Foram considerados os modelos "racional", definidos primeiramente os fins depois os meios, isto é, objetivos --- tecnologia, e o "modelo não racional", que considera a estrutura social, partindo dos meios para os fins, ou seja, fazendo uma análise prévia da tecnologia existente no colégios para só então elaborar os objetivos.

Outro aspecto mereceu atenção, foi a relação entre os objetivos reais obtidos através do instrumento e os objetivos formais obtidos junto à secretaria dos colégios pesquisados.

Gráfico n. 5 -



O gráfico 5 representa as respostas dados pelos professores e administradores do IEE. Percebe-se pelo gráfico que o nível de concordância dos professores e dos administradores do IEE em relação aos objetivos reais buscados por pequenos grupos é alto. Os administradores concordaram totalmente com a existência de objetivos comuns somente para determinados grupos (4.0). Essa percepção se deu com relação aos os três conjuntos de objetivos: objetivos de conteúdo/profissionalizante (OCP), ético-morais (OEM) e sócio-políticos (DSP). A percepção dos professores não diferiu significativamente dos administradores, todavia os objetivos de conteúdo/profissionalizante (OCP) receberam uma média de concordância inferior 3.65, prevalecendo os objetivos ético-morais (OEM) 3.85 e objetivos sócio-políticos (DSP) 3.80.

Quando analisadas as percepções dos professores e administradores em relação a objetivos que são comuns ao grande grupo as respostas dadas foram bem diferentes. Em nenhum bloco de objetivos houve concordância a respeito do grande grupo. Para os professores houve concordância parcial de 3.0 quanto aos objetivos de conteúdo/profissionalizantes (OCP), como objetivos comuns ao grande grupo. Os administradores tenderam a concordância parcial (2.5), com relação aos objetivos de DCP como comuns ao grande grupo. As afirmações referentes a "oportunizar a preparação para ocupação profissional e promover atividades de acompanhamento e avaliação de estagiários" receberam discordância total. Tal perfil de respostas vem confirmar a inexistência de objetivos de conteúdo/profissionalizantes comuns a maioria dos membros do IEE.

Os objetivos ético-morais (OEM), na percepção dos professores tendem a concordância parcial (2.25). Contudo, neste bloco de objetivos algumas sentenças receberam concordância, especificamente aquelas

que se referiam ao incentivo a auto-aprendizagem, auto-confiança e cooperação entre os pares. As sentenças em que houve grande discordância foram aquelas relacionadas com a orientação profissional e a conscientização da comunidade escolar sobre a importância e necessidade da educação para a vida em sociedade.

Esses objetivos na percepção dos administradores foi de neutralidade (2.0), a única questão que foi apontada pelo grande grupo foi o incentivo a auto-aprendizagem.

Os objetivos sócio-políticos (OSP) tem uma descrição muito semelhante ao bloco anterior, os professores foram neutros mas tenderam a concordância com 2.25, os administradores foram absolutamente neutros com 2.0. Na percepção dos professores as afirmativas referentes "a avaliação de valores e práticas predominantes na sociedade brasileira; discussão com os alunos sobre formas de mudanças na sociedade e reflexão crítica sobre o sentido das datas cívicas não são trabalhados por todo grupo a nível de 2 grau. Para os administradores não houveram sequer sentenças de concordância parcial, que indicariam ter algum objetivo comum ao grande grupo nesta área.

E interessante observar como os professores e os administradores têm clareza dessa falta de objetivos comuns. Uma professora fez o seguinte comentário enquanto respondia a entrevista: "É incrível que no mesmo contexto ascoisas sejam tão disparatadas." (entrevista)

Essa falta de objetivos de grande grupo é característico dos subsistemas sociais (Weick 1976) que são interatuantes, apresentando relações frouxas entre si. Conforme o comentário de um administrador " a clientela é muito heterogênea, há dificuldade em caracterizá-la, torna difícil a elaboração dos objetivos." (entrevista)

Outro aspecto a ser ressaltado é que os recursos tecnológicos deste colégio (o melhor equipado comparando com os outros sete colégios pesquisados), não enfatizam uma orientação mais profissional ou de conteúdos no 2 grau, mesmo havendo dois cursos profissionalizantes (Magistério Pré-escolar e Magistério de 1 a 4 série). Isso vem fortalecer a opinião de vários estudiosos que não é função do 2 grau formar técnicos mas, propiciar uma formação generalizada.

A maneira como os objetivos são elaborados no IEE, vem corroborar o "modelo não racional" (Weick, 1976), que enfatiza que os meios de uma organização podem determinar os seus objetivos. Observa-se que para os professores a tecnologia de conhecimentos (TC) normalmente é considerada antes da formulação dos objetivos do colégio com 3.25 de concordância, seguida da análise da infra-estrutura tecnológica (IF) disponível com 3.0 de concordância. Em relação a tecnologia de conhecimentos (TC), as sentenças que obtiveram maior índice de concordância foram as alterações curriculares originadas de iniciativas pessoais e avaliação do conhecimento repassado em sala de aula. A questão que recebeu escore mais negativo foi a adoção de novas técnicas de ensino. Isto se justifica pela falta de incentivos organizacionais dados aos professores para sua sua melhor capacitação.

Para os administradores a análise da tecnologia de conhecimentos (TC) também precede aos objetivos com 3.0 de concordância. Em um segundo momento é feito uma avaliação dos recursos físicos disponíveis (2.75), conforme observou um administrador entrevistado "tem sido feito reuniões de RD (reunião de departamento) para avaliação do que a escola possui e repensar os objetivos." (entrevista)

A ênfase dada pelos professores à tecnologia de conhecimentos provém da sua própria função, que em contato direto com os alunos

exige maior diversidade de conhecimentos do que um administrador ligado em essência, às atividades burocráticas.

Os objetivos formais do IEE são:

Objetivo geral:

"Proporcionar ao educando a formação necessária ao desenvolvimento de suas potencialidades como elemento de auto-realização, qualificação para o trabalho e preparo para o exercício consciente da cidadania."

Objetivos específicos:

- Objetivos da 1 e 2 série do 2 grau ( Núcleo Comum)

O aluno deverá:

- " Demonstrar responsabilidade, iniciativa e sociabilidade.
- Dominar os conteúdos programáticos, evidenciando condições de continuidade."

Objetivos de Estudos de Aprofundamento em Comunicação e Expressão, Estudos Sociais e Ciências.

O aluno deverá:

- "Desenvolver determinada ordem de estudos, para atender sua aptidão específica."

Objetivos do Curso de Magistério de 1 a 4 série:

- "Demonstrar interesse científico, iniciativa, responsabilidade e sociabilidade.
- Desenvolver habilidades para o desempenho de atividades ligadas às quatro primeiras séries de ensino do 1 grau." (Plano formal do IEE - 1991)

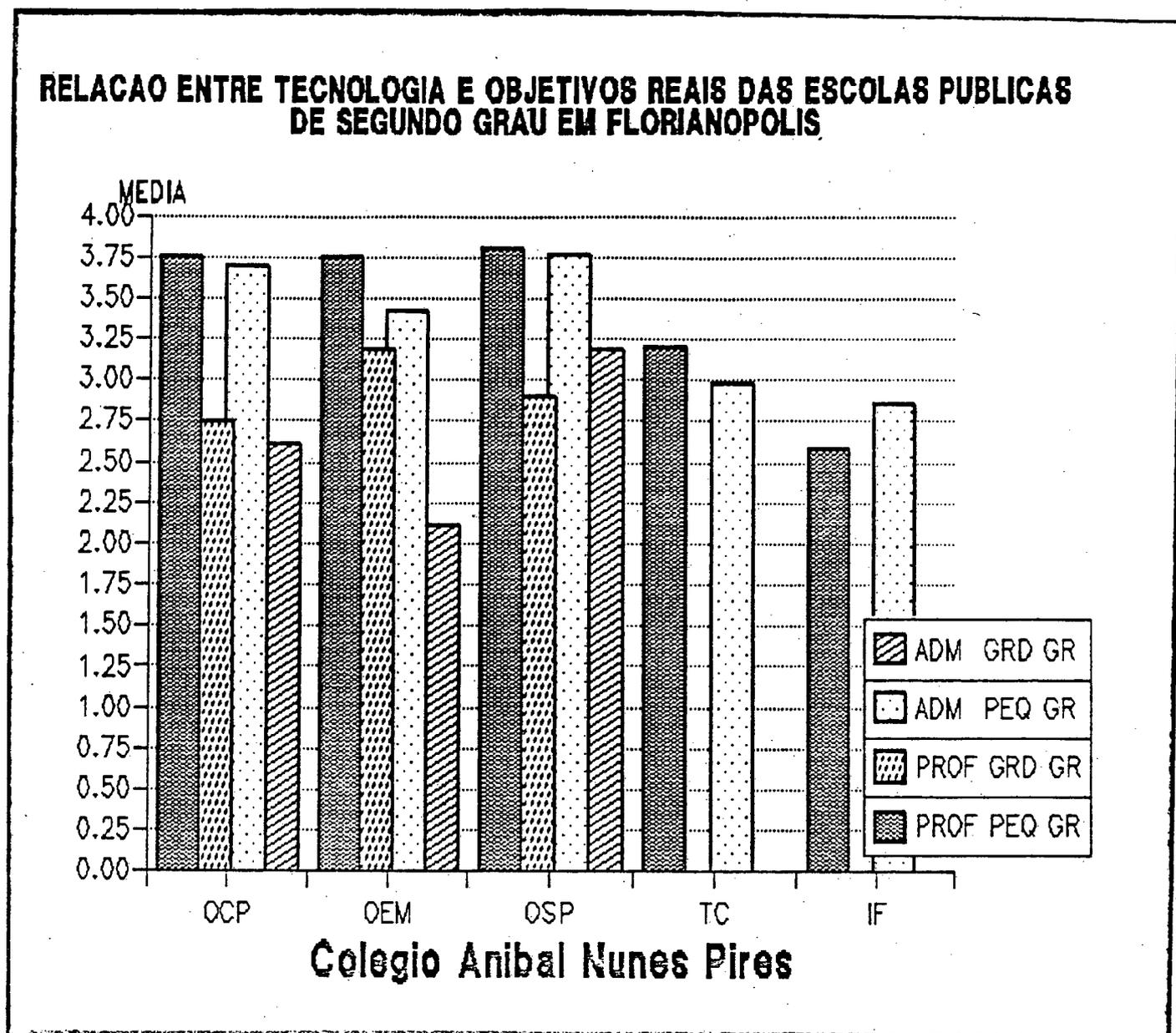
Apesar da amplitude do objetivo geral, observa-se que em linhas bastante amplas há semelhança com os objetivos reais, havendo ênfase nos objetivos de conteúdo-profissionalizante. Os objetivos sócio-políticos não foram contemplados no plano do colégio e os objeti-

vos ético-morais restringem-se a apenas dois aspectos: responsabilidade e sociabilidade.

Evidencia-se a presença dos objetivos operativos a que se refere Perrow (1965), que nesta pesquisa foram identificados como objetivos reais. Estes se referem aos fins de determinados grupos dentro do colégio. O plano anual engloba os objetivos oficiais que são os listados anteriormente.

Os níveis de concordância tão diversificados entre os grupos de administradores e professores em relação aos objetivos reais endossa o entendimento de Perrow (1965), de que os objetivos de uma organização são o resultado da performance de grupos específicos que assumem a responsabilidade de solucionar as tarefas mais cruciais da organização.

Gráfico n.6



Quando nos referidos a pequenos grupos (vide gráfico 6), observa-se que os objetivos de conteúdo/profissionalizante (OCP) e sócio-político (OSP) são equivalentes para os administradores e professores com um nível de 3.75 próximo a concordância total de 4.0. Os objetivos ético-morais (DEM) receberam escores igualmente alto dos professores com 3.75 de concordância. Todavia, os administradores concordam parcialmente (3.35) que esses objetivos refletem a preocupação dos seus grupos de trabalho. Segundo esses administradores a escola tem esquecido o "lado humano" do aluno, preocupando-se, basicamente, em prepará-los enquanto profissionais e cidadãos, sendo periféricas questões como a auto-aprendizagem, identificação dos objetivos pessoais dos alunos e o estímulo a solidariedade.

Analisando os objetivos a nível de grande grupo, observa-se maior diversidade de respostas, de acordo com Cyert e March (1963), os objetivos se formam de modo a em determinadas situações fortalecer grupos que estão em conflito. Neste colégio para os administradores os objetivos que parcialmente congregam o grande grupo são os objetivos sócio-políticos (OSP), com 3.25 de concordância, os professores tendem a uma concordância ainda mais parcial com 2.85 de respostas afirmativas.

Os objetivos de conteúdo-profissionalizantes (OCP) se aproximam de uma concordância parcial. Todavia, professores e administradores mantêm-se reticentes em relação àquelas afirmações que envolveriam a maior parte dos membros do colégio. A grande diferença na percepção dos dois grupos está nos objetivos ético-morais. Para os professores estes são os objetivos que mais congregam o grande grupo com uma concordância de 3.25 dentre os entrevistados. Para os administradores esse bloco de questões ficou aparece como 2.0. 0 que leva a con-

cluír que estes objetivos são a tônica dos conflitos.

De acordo com os professores há linhas comuns de ação e questões como o incentivo a auto-aprendizagem, auto-confiança, a promoção de experiências que sejam relevantes à formação do homem e a solidariedade são realmente buscados pelo grande grupo com 3.25 de concordância dos entrevistados. Para os administradores essa questão é utópica, "um escola que tem três habilitações profissionais e em nenhum momento ajuda os alunos na escolha do vestibular ou de emprego, nem professores, nem administradores, nem ninguém ajuda". (comentário de um administrador a respeito desse bloco de objetivos - DEM).

Quando se relaciona tecnologia com objetivos, os professores enfatizaram a importância da tecnologia de conhecimentos (TC 3.25) como fator precedente à formulação dos objetivos. Dentre os administradores observou-se um posicionamento semelhante, houve uma concordância parcial de 3.0 de que a tecnologia de conhecimentos antecede à formulação dos objetivos. Em relação a infra-estrutura tecnológica (IF) houve maior preocupação dos administradores com 2.85 da escala tendendo a uma concordância em considerar o que o colégio dispõe previamente aos seus objetivos.

Os professores também tendem a considerar (2.5) antecipadamente os aspectos físicos do colégio à formulação dos objetivos. O grande problema levantado por esse grupo é que não pode se considerar aquilo que não se tem; isto é, o colégio está carecendo de recursos tecnológicos e de equipamentos para seus laboratórios. O seguinte comentário de um professor entrevistado ilustra bem esta questão "o grupo é bom, o pessoal quer trabalhar bem mas o governo não dá nada, a parte física está um caos, os laboratórios pela metade". (entrevista)

Como pode ser observado, as sentenças que se referem ao levantamento dos recursos didáticos precedendo os objetivos e a consideração destes recursos didáticos previamente aos objetivos receberam escores de 3.5 próximos a concordância total. Isto significa que dentro das condições existentes o que há de tecnologia de materiais o colégio avalia.

Um dos aspectos mais significativos para os professores deste colégio é a tecnologia de conhecimentos. Para estes professores questões como alterações curriculares propostas pelo grupo, participação dos professores e administradores e consideração de sua qualificação quando da formulação dos objetivos foram as mais enfatizadas. A questão referente a " não ser um dos objetivos do colégio melhorar seu desempenho através de novas técnicas de ensino", chama a atenção pelo seu nível de concordância. Tal concordância se explica pelo número excessivo de aulas que os professores ministram, dificultando-lhes a saída para cursos ou seminários de atualização e especialização docente. Os administradores concordam que as questões mais relevantes são as que se referem a alterações curriculares propostas pelo grupo e a consideração da qualificação dos participantes previamente à formulação dos objetivos. Outra questão também merece destaque, é não ter sido freqüente a avaliação das práticas administrativas antes da formulação dos objetivos.

Outro fator relevante é o fato de um colégio com várias habilitações de 2 grau não enfatizar os objetivos de conteúdo/profissionalizante, a sentença referindo-se a atividades de integração escola/empresa e participação no processo de acompanhamento e avaliação dos alunos estagiários recebeu discordância dos dois grupos. Tal resultado vem comprovar mais uma vez que os objetivos da Lei 5692/71 de

profissionalização a nível de 2 grau não têm sido priorizados, ao contrário, há ênfase na formação geral do aluno.

Quando foram comparados objetivos reais e objetivos formais do colégio, observou-se que os objetivos formais são compostos de duas metas amplas com vários desdobramentos. Ao se examinar :

Meta 01 - " Orientar, acompanhar e avaliar o funcionamento da organização técnica, pedagógica e administrativa da Unidade Escolar."

Observe-se que esta meta foi detalhada com a formulação de 15 objetivos específicos que se referem a elaboração do planejamento, orientação das atividades desenvolvidas no colégio, reorganização da biblioteca, regulamentação da vida funcional do aluno e solicitação junto aos órgãos competentes de materiais necessários à manutenção da rede física.

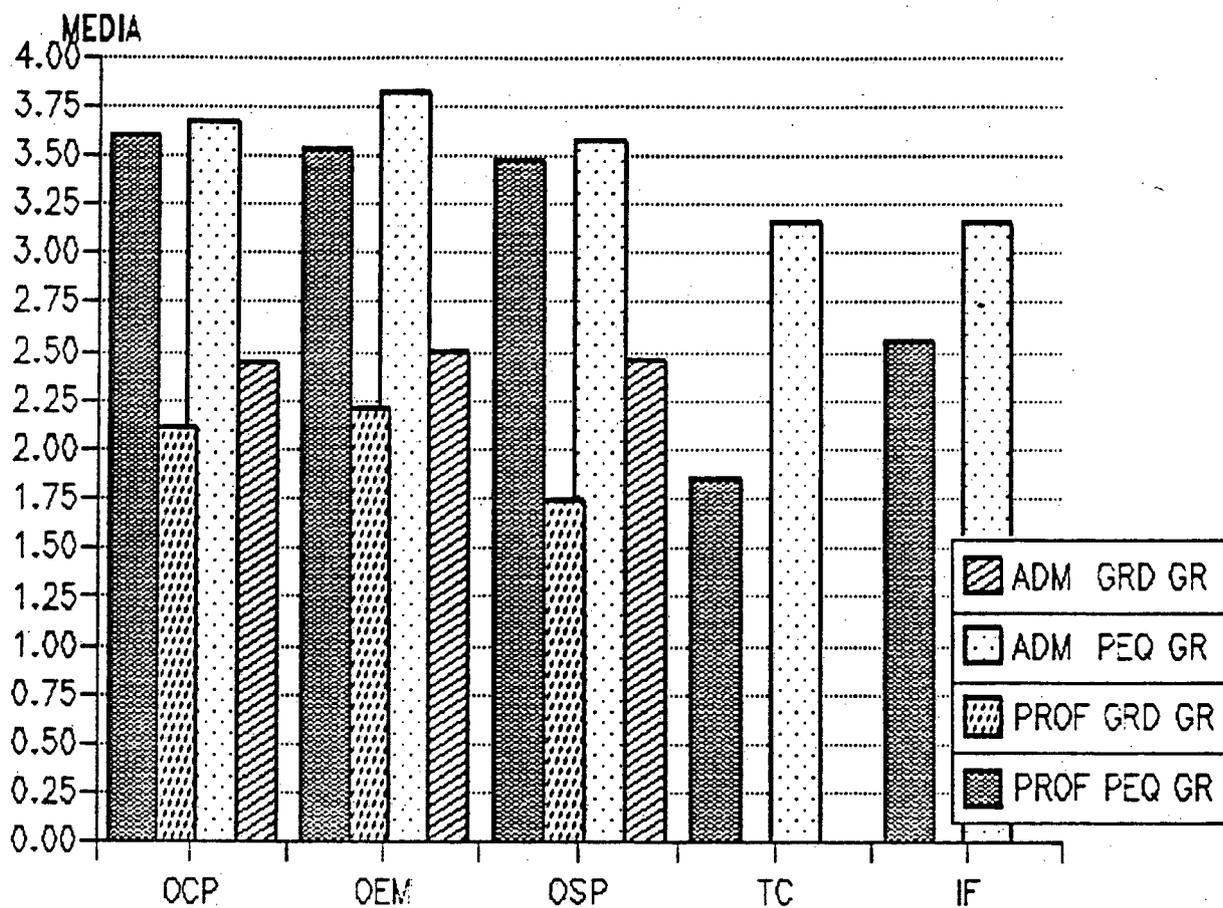
Meta 02 - " Educação geral, formação especial, as classes em processo de alfabetização, utilização dos laboratórios e estágio supervisionado." ( Plano Geral do Colégio - 1991)

Percebe-se que essa meta abrange todo o aspecto pedagógico do colégio, essa meta foi desdobrada em 28 objetivos específicos abrangendo o acompanhamento da execução do planejamento, orientação pedagógica aos professores, verificação de fatores que interferem no processo ensino-aprendizagem, assegurar a permanência do aluno no colégio, promoção do aperfeiçoamento do professor, supervisão do processo educativo, desenvolvimento de atividades de orientação profissional e acompanhamento dos alunos das séries finais ( 8 série e 3 série do 2 grau). Essa duas metas e seus desdobramentos englobam os aspectos técnicos e pedagógicos do colégio.

Os objetivos formais expressos no plano, coincidem, em vários aspectos, com os objetivos reais da entrevista. Todavia, as respostas dos administradores demonstraram resultados neutros ou mesmo de discordância em relação a esses objetivos. De parte dos professores houve maior constância de respostas e concordância com os objetivos reais e, por extensão, com certos objetivos. Essa situação confirma a descrição de Bedeian (1984), que os objetivos professados e os objetivos atuais de uma organização têm sido um grande problema para quem se dispõe a estudar as organizações.

Gráfico n. 7

### RELAÇÃO ENTRE TECNOLOGIA E OBJETIVOS REAIS DAS ESCOLAS PÚBLICAS DE SEGUNDO GRAU EM FLORIANÓPOLIS



Colégio Estadual Henrique Stodieck

Ao analisar o gráfico 7 constata-se que os objetivos considerados em pequenos grupos recebem um índice de concordância alto tanto dos professores quanto dos administradores. Dos professores os três blocos de objetivos OCP, OEM e DSP receberam média de 3.5 na escala Likert. Os administradores demonstraram elevada concordância (3.75) com os objetivos ético-morais (OEM), da mesma forma com os objetivos OCP e DSP (3.6). Observa-se uma tendência maior por parte dos administradores, contudo essa diferença não chega a ser relevante.

Ao analisar os objetivos que são comuns ao grande grupo houve variação significativa nas médias. Segundo todos os professores entrevistados, neste colégio "cada um desenvolve seu trabalho separadamente, em segmentos". (entrevista) Tal comentário reitera as médias das respostas dadas.

Os objetivos de conteúdo/profissionalizante, para os professores, foi igual a 2.0 a escala, equivalente a neutralidade. Algumas sentenças como "o auxílio no aprofundamento de conhecimentos, atividades de integração escola/empresa; acompanhamento sistemático das atividades curriculares e dinamização do processo educativo" receberam, inclusive, discordância. A única questão em que há concordância por parte dos professores refere-se ao auxílio no domínio do conteúdo mínimo de cada disciplina, o que corrobora o comentário acima de que os trabalhos são desenvolvidos em segmentos.

Na percepção dos administradores estes objetivos tenderam a concordância parcial (2.5). As questões relativas ao domínio de conteúdo mínimo nas disciplinas e oportunizar a preparação para ocupação profissional receberam concordância total. É interessante observar todavia, que o acompanhamento ao aluno estagiário e ao envolvimento escola/empresa foi um ponto de discordância generalizada da mesma forma

que o aprofundamento de conhecimentos e o auxílio ao desenvolvimento do raciocínio lógico-dedutivo.

Os objetivos ético-morais apresentam o mesmo perfil, tendência a concordância para os professores (2.25) e para os administradores (2.5). Nota-se que o processo de auto-aprendizagem; a identificação dos objetivos pessoais e a promoção de experiências educacionais relevantes à formação do homem, não são segundo os professores, preocupações do grande grupo. Em contrapartida há uma preocupação generalizada na permanência do aluno na escola e estímulo à solidariedade. Na percepção dos administradores o que congrega o grande grupo em relação a esses objetivos é a proteção a dignidade humana e a conscientização da comunidade escolar sobre a necessidade da educação para a vida em sociedade. As sentenças que receberam discordância referiam-se ao incentivo a cooperação entre os pares, a orientação profissional e ao auxílio ao aluno na identificação de seus objetivos.

Os objetivos sócio-políticos receberam por parte dos professores baixa discordância (1.75). Para os professores esses objetivos só são preocupação de alguns grupos específicos, principalmente dos professores da área de Estudos Sociais. As sentenças referentes a participação dos alunos nas decisões; a procura de soluções para problemas sociais e ambientais; o envolvimento da comunidade no colégio e a reflexão crítica sobre as datas cívicas foram os aspectos que apresentaram maior índice de discordância.

Os administradores não discordaram completamente de tais objetivos, tendendo inclusive a uma concordância parcial de 2.5 na escala. Na percepção dos administradores a participação dos alunos nas decisões e o direito a posicionamentos contrários sobre o mesmo tema são objetivos do grande grupo. Por outro lado, a facilitação de um cli-

ma de debate e discussão; a procura de soluções para problemas sociais; a participação da comunidade e a reflexão sobre as datas cívicas são questões relevantes a grupos muito pequenos.

Observou-se neste colégio, no momento em que as entrevistas foram realizadas um conflito muito grande entre o administrativo e os docentes, havendo por parte dos professores críticas a administração excessivamente autoritária, cerceando os trabalhos desenvolvidos e dificultando-os inclusive quando possível. Os administradores justificam sua gestão autoritária pelas faltas excessivas e desmotivação salarial dos professores, "a insatisfação pessoal, a falta de motivação interfere nos objetivos". (entrevista)

Tais conflitos reiteram o posicionamento de Corwin (1965) que analisa as organizações escolares como entidades não totalmente coordenadas, mas composta de um conjunto de tênues coalizões e barganhas que estabelecem os objetivos operativos/reais da escola. Os objetivos dessas organizações resultam de barganhas sendo permeados de conflitos entre os diversos blocos de poder, no presente caso, administradores e professores.

A formulação dos objetivos é também perpassada pelos conflitos existentes. Para os professores a tecnologia de conhecimentos (TC) não é considerada antes da formulação dos objetivos( 1.75), caracterizando dessa forma o modelo racional de fins -- meios. Em contrapartida os administradores concordam (3.25) que a tecnologia de conhecimentos (TC) é considerada previamente à formulação dos objetivos, reforçando o modelo não racional de meios -- fins. Em relação a infraestrutura tecnológica (IF) o quadro de respostas se modifica. Os administradores continuam concordando (3.25) que a tecnologia antecede aos objetivos, segundo um comentário de um administrador "a infraestrutura

determina o pedagógico, modifica-o geral" (entrevista), e os professores tendem a concordar (2.5) em relação ao exame de os recursos tecnológicos preceder a definição dos objetivos, caracterizando o modelo não racional, ou seja, a estrutura social é construída pelas pessoas e não o inverso.

O plano formal do colégio tem como objetivo geral:

"Realizar uma ação integrada e participativa entre todos os elementos envolvidos no processo ensino-aprendizagem, no sentido de aprimorar o atendimento ao aluno".

Objetivos Específicos:

- Promover encontros sistemáticos;
- Permitir a livre expressão de idéias;
- Contribuir para a participação em cursos de aperfeiçoamento;
- Considerar a todos, respeitando a sua individualidade;
- Dar ênfase ao aspecto preventivo;
- Integrar os pais com os outros segmentos da escola;
- Promover a integração entre o corpo docente, discente e administrativo. (Plano Geral de 1991)

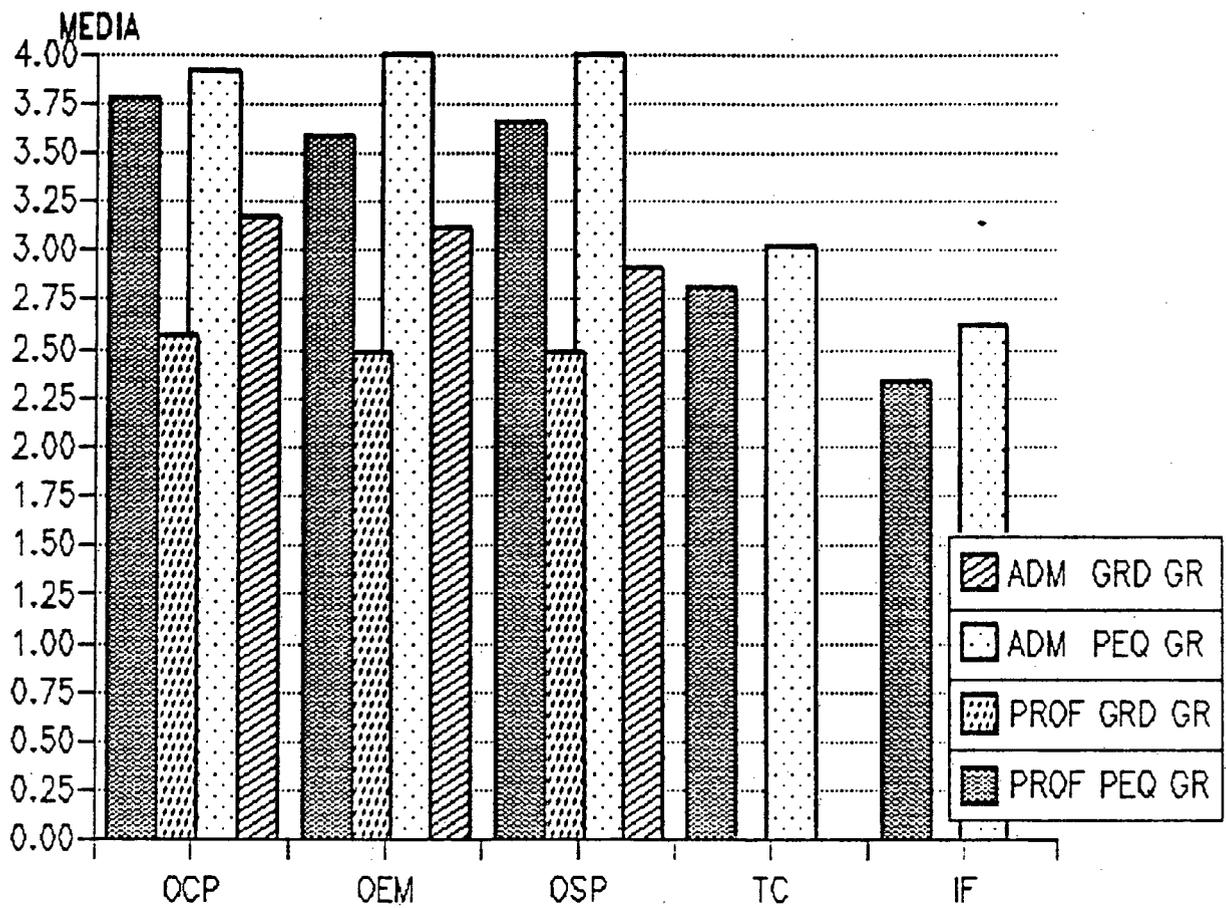
Ao se analisar os objetivos formais observa-se que há no plano formal ênfase nos aspectos ético-morais e sócio-políticos. Todavia, as questões acima descritas que coincidiram com as questões da entrevista receberam médias de discordância ou neutralidade, conforme a escala utilizada, quando perguntados se eram efetivamente reais.

Esses resultados vem confirmar que os objetivos oficiais (Perrow 1965) de uma instituição são declarações públicas mas que os objetivos operativos são os que na verdade retratam o compromisso que determinados grupos assumem.

Colégio Estadual Getúlio Vargas

Gráfico n. 8

**RELAÇÃO ENTRE TECNOLOGIA E OBJETIVOS REAIS DAS ESCOLAS PÚBLICAS DE SEGUNDO GRAU EM FLORIANÓPOLIS**



**Colégio Estadual Getulio Vargas**

O gráfico 8 mostra que os administradores do Colégio Estadual Getúlio Vargas concordam totalmente com os objetivos reais da entrevista enquanto objetivos de pequenos grupos. Na percepção dos professores, entretanto, houve concordância parcial, principalmente em relação aos objetivos ético-morais (OEM) e sócio-políticos (DSP) com 3.5 da escala, os objetivos de conteúdo\_profissionalizantes ficaram próximos da concordância total com 3.75 da escala.

Tomados no grande grupo os três blocos de objetivos receberam concordância parcial dos administradores em média de 3.0 da escala. Observa-se por parte dos professores tendência a concordância parcial (2.5), segundo o comentário de um professor "para que os objetivos fossem realmente atingidos o projeto deveria ser coletivo, pais, docentes, alunos e administradores". (entrevista)

Os objetivos de conteúdo/profissionalizante (OCP) que receberam discordância foram a preparação para o vestibular ee ou concursos e o aprofundamento dos conhecimentos nas disciplinas, segundo os professores, o cumprimento do currículo obrigatório soma-se a falta de tempo impedindo o aprofundamento dos conteúdos.

O objetivo mais enfatizado nesse bloco foi a garantia do domínio de conteúdo mínimo de cada disciplina, os administradores reiteraram as mesmas respostas. Todavia mais duas questões foram acentuadas, àquelas referentes ao desenvolvimento do raciocínio lógico-dedutivo e o acompanhamento sistemático das atividades curriculares.

Os objetivos ético-morais (OEM), diferiram significativamente em algumas sentenças na percepção dos dois grupos. Os professores discordaram que é um objetivo real do colégio enquanto todo, promover experiências educacionais relevantes à formação do homem, em contrapartida os administradores concordaram totalmente com 4.0 na escala

que este é um objetivo de grande grupo. Outra questão recebeu resultado similar referindo-se a identificação do objetivos pessoais dos alunos. A questão que recebeu contagem negativa pelos dois grupos foi a orientação profissional aos alunos acentuando mais uma vez, o caráter generalista do 2 grau.

O bloco de objetivos sócio-políticos (OSF) foi o que recebeu a menor média dos administradores, 2.85 na escala, duas questões especificamente receberam discordância; o auxílio aos alunos na avaliação de valores e práticas predominantes na sociedade brasileira e o desenvolvimento da capacidade de abstração dos alunos. Duas questões receberam concordância total, o envolvimento da comunidade escolar no exame dos problemas que afetam a ação educativa e a reflexão crítica sobre o sentido das datas cívicas.

Os professores mantiveram a mesma média 2.5 na escala, isto é, tendendo a concordar parcialmente. As sentenças relativas a discussão com os alunos sobre formas de mudanças na sociedade e avaliação de valores e práticas predominantes na sociedade brasileira obtiveram discordância. Nenhuma das demais questões recebeu concordância total. Percebe-se de acordo com as médias obtidas uma certa apatia em relação aos objetivos do colégio, o seguinte comentário de um administrador reforça esta idéia, " poucas pessoas estão comprometidas com os objetivos da escola" (entrevista). Há uma espécie de acordo tácito por parte dos professores de não envolvimento com a instituição

A elaboração dos objetivos, segundo os administradores é precedida em partes por uma análise prévia da tecnologia de conhecimentos (TC) com 3.0 na escala expressando concordância parcial. As respostas dos professores foi semelhante sendo infimamente mais baixo o resultado de concordância, 2.85 na escala. Não houve neste bloco

grandes diferenças entre os dois grupos de respondentes, apenas uma questão " não ser freqüente a avaliação da práticas administrativas antes da formulação dos objetivos", obteve resultados opostos; os professores discordaram que há avaliação das práticas administrativas enquanto os administradores concordaram.

A análise da infra-estrutura tecnológica foi surpreendente, o colégio passou recentemente por uma reforma e reequipamento geral de suas dependências, contudo os resultados concernentes a avaliação prévia dos recursos físicos disponíveis à avaliação dos objetivos foram de neutralidade com propensão a concordância, mais uma vez observando-se apatia, "a escola melhorou só a parte física, falta o resto" (comentário de um professor).

O plano formal do colégio apresenta propostas de trabalho a curto e médio prazo.

Propostas desenvolvidas a curto prazo:

- planejamento integrado dos professores;
- revisão do conteúdo;
- provas bimestrais em datas integradas;
- conselho de classe participativo;
- reunião pedagógica bimestral;
- plantão pedagógico;
- laboratório de Biologia, Física e Química;
- classes de reforço;
- departamento de disciplinas;
- bolsa de trabalho para alunos de 2º grau;
- implantação do terceiro.

Propostas desenvolvidas a médio prazo:

- implantação de metodologia especial para alunos carentes;

- educação física extra-classe. (Plano Formal do Colégio - 1991)

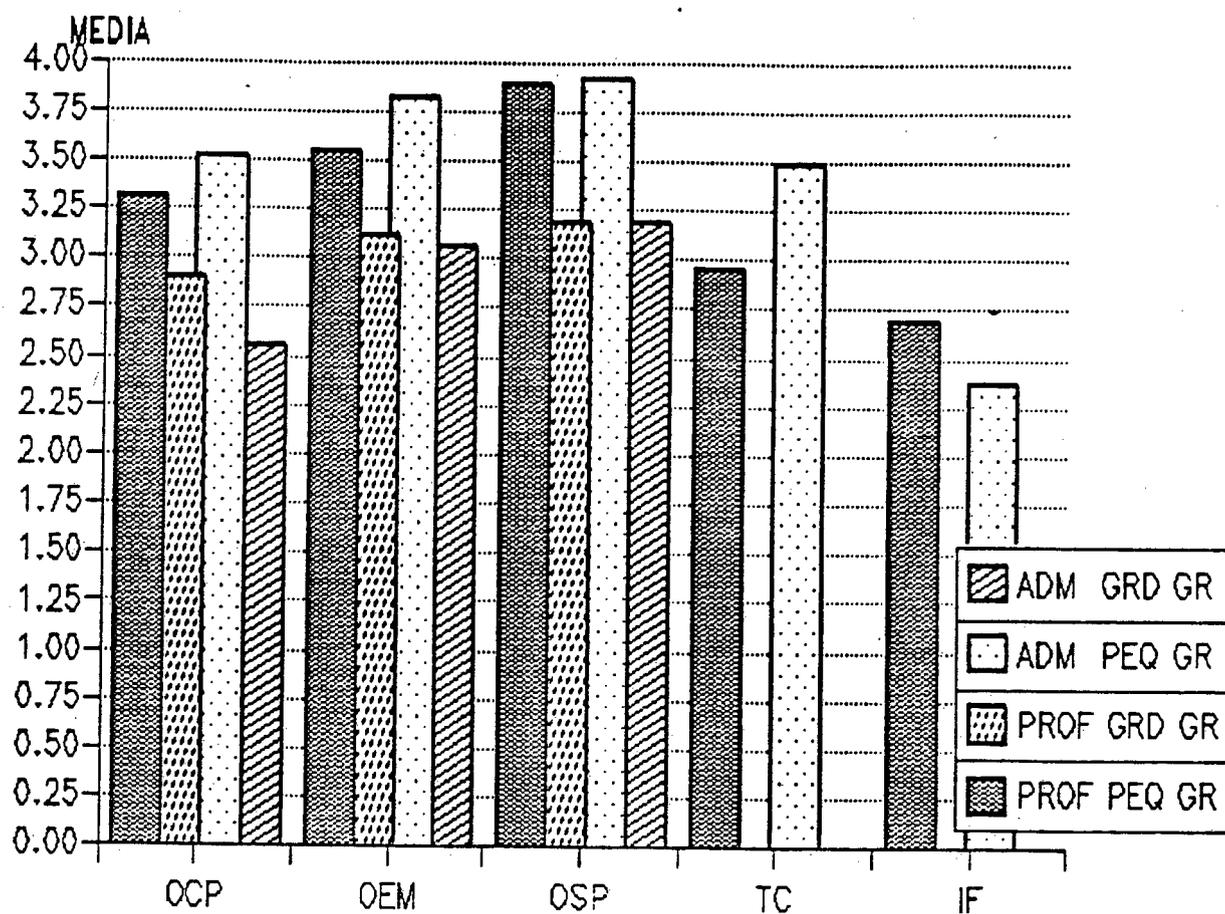
Em um segundo momento do plano são detalhadas todas as propostas contendo uma avaliação prévia da tecnologia de conhecimentos e da infra-estrutura tecnológica disponíveis na escola, bem como dos recursos que ainda são necessários e que serão solicitados.

Observa-se que o plano formal do colégio foi feito considerando a tecnologia previamente aos objetivos, caracterizando o "modelo não racional" de meios -- fins porém, os resultados da entrevista, já descritos anteriormente situam-se num patamar de baixa concordância. Esta reação é proveniente do momento em que o colégio vive, a reforma do prédio e materiais foi uma decisão do governo, com interesses principalmente políticos, imediatamente incorporada pelos administradores, os professores, tendo em vista a decisão ter sido de cima para baixo e, as restrições enquanto categoria, que está em atrito com o governo por questões salariais, estão tendo uma atitude de indiferença em relação a melhoria da infra-estrutura do colégio.

A abordagem sistêmica reconhece que as relações entre as organizações e o ambiente determinam os objetivos de uma organização, especificamente as relações entre os governo (SEE) o colégio estão neutralizando os objetivos, como uma espécie de "boicote" de um grupo (docentes) em relação ao grupo de "forasteiros ou estranhos" (governo). In Corwin, 1965.

Gráfico n. 9 -

### RELACAO ENTRE TECNOLOGIA E OBJETIVOS REAIS DAS ESCOLAS PUBLICAS DE SEGUNDO GRAU EM FLORIANOPOLIS



Colégio Estadual Lauro Müller

De acordo com o gráfico 9 os objetivos mais comuns aos grupos específicos são os objetivos sócio-políticos (OSP), 3.85 na escala de concordância para professores e administradores, seguido estão os objetivos ético-morais (OEM), 3.75 nas escala dos administradores e 3.5 para os professores. Os objetivos de conteúdo/profissionalizante (OCP) obtiveram 3.5 na escala dos administradores e 3.25 na escala de concordância dos professores. Questões como preparação para ocupação profissional e acompanhamento aos alunos estagiários receberam discordância, isso se justifica pelo fato de o colégio não oferecer nenhuma habilitação a nível de 2 grau.

A nível de grande grupo observa-se bastante coesão entre os administradores e os professores. Os objetivos sócio-políticos (OSP) e ético-morais (OEM) alcançaram escores superiores, (3.0) indicando concordância parcial. Sentenças como auto-valorização, cooperação, solidariedade, discussão e avaliação de valores e práticas da sociedade brasileira e o estímulo ao debate e a expressão crítica, obtiveram concordância total dos dois grupos. As únicas questões que diferiram significativamente foram o resgate aos valores éticos do cidadão e o desenvolvimento da capacidade de abstração dos alunos com os professores discordando e os administradores concordando.

Os objetivos de conteúdo/profissionalizante (OCP), tenderam a concordância parcial para o grande grupo, (2.75 na percepção dos administradores e 2.5 dos professores). Todavia algumas questões alcançaram concordância total são : "alcance do domínio de conteúdo; acompanhamento sistemático das atividades curriculares e domínio do conteúdo mínimo previsto para cada disciplina".

Os administradores mantiveram-se neutros em relação a tais objetivos, discordando veementemente das afirmações concernentes ao desenvolvimento do raciocínio lógico-deedutivo e aquisição de conhecimentos aprofundados nas disciplinas.

Em relação a tecnologia e objetivos constata-se que a tecnologia de conhecimentos é avaliada antecipadamente à formulação dos objetivos. Os administradores concordam com 3.5 na escala com as afirmações: " a utilização efetiva do dias de estudo, incentivos a melhor qualificação docente e a participação dos professores e administradores na elaboração do planejamento considerando-se previamente a qualificação de ambos".

Em relação a infra-estrutura tecnológica o perfil de respostas se modifica, os administradores são neutros pois "a carência tecnológica, a infra-estrutura precária, a pobreza da escola, dificultam os objetivos". (entrevista) Percebe-se que não desconsideração da infra-estrutura tecnológica previamente aos objetivos mas, que não há recursos físicos disponíveis para serem considerados.

Os professores também concordam que a tecnologia de conhecimentos (TC) é considerada antecipadamente aos objetivos, a questão mais destacada foi " elevar a qualificação do corpo docente como pré-requisito ao cumprimento dos objetivos. A infra-estrutura tecnológica tende a ser considerada também, todavia "a carência de material didático impede os objetivos". (entrevista)

Tal quadro demonstra que a elaboração dos objetivos segue o "modelo não racional", havendo consideração principalmente da tecnologia de conhecimentos (especificamente da qualificação docente), como pré-requisito aos objetivos. A infra-estrutura tecnológica foi enfaticamente mencionada; a ausência de materiais, laboratórios e inclusive

uma biblioteca tem sido fatores de grande interferência nos objetivos, dificultando de sobremaneira um bom nível de ensino no colégio.

O plano formal do colégio tem como objetivo geral "proporcionar ao educando a formação necessária ao desenvolvimento de suas potencialidades como elemento de autorealização, preparação para o trabalho e para o exercício consciente da cidadania". (Plano de 1991) Os vinte objetivos específicos que fazem parte do plano abordam três aspectos principais: a definição de prioridades burocráticas (planejamento, calendário, formação de classes, e atualização do sistema de documentação); a definição de objetivos assistenciais aos alunos (prevenção de doenças, distribuição de merenda escolar) e a definição de prioridades ético-morais dos alunos (integração entre os vários segmentos da comunidade escolar, promoção de atividades sócio-esportivas e contato com a família do aluno procurando integrá-la ao colégio).

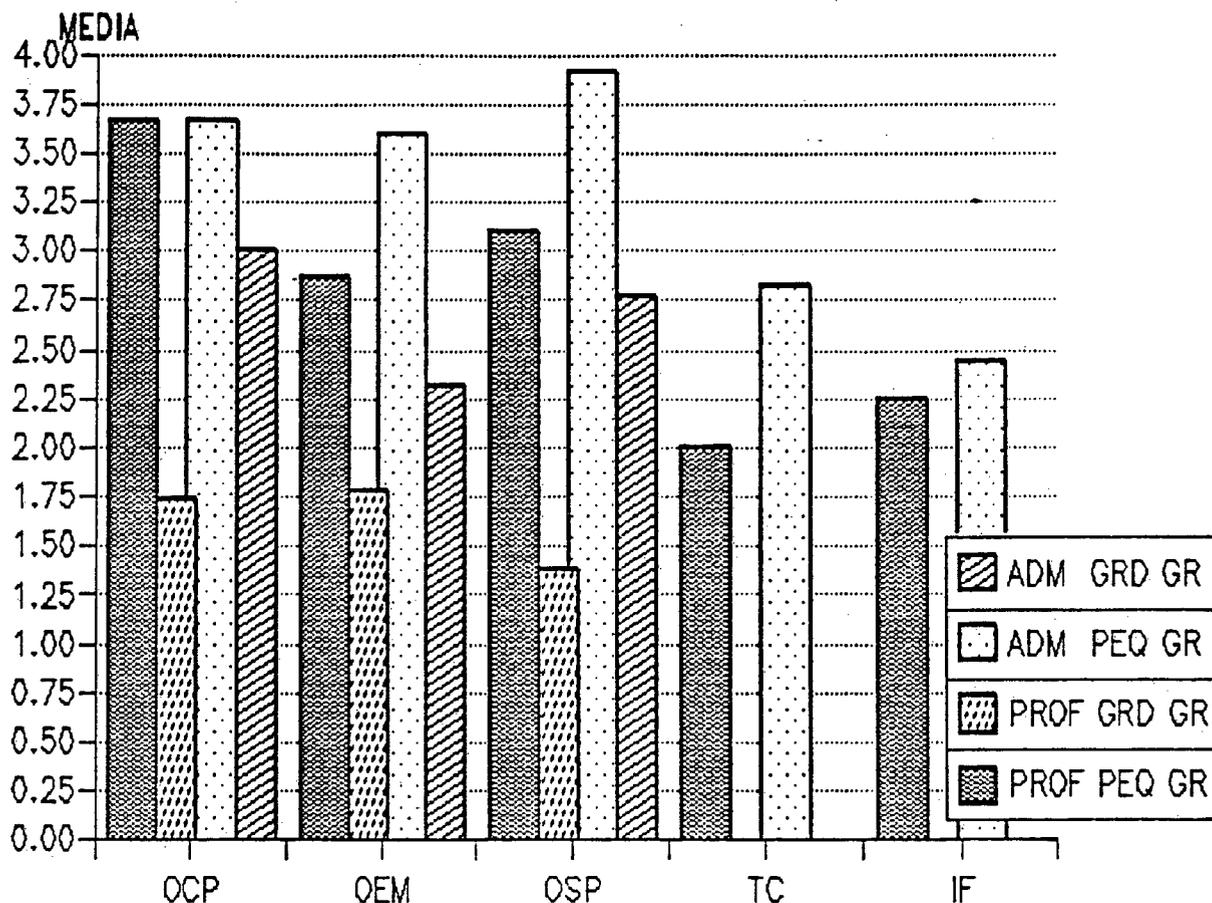
Faz-se interessante observar mais uma vez o distanciamento existente entre o plano formal e os "objetivos reais" detectados na entrevista. Os objetivos mais apontados na entrevista referiam-se aos aspectos sócio-políticos, tal aspecto sequer foi contemplado no plano formal de 1991 do colégio.

Da mesma forma que não considerações no plano formal sobre tecnologia. Evidencia-se, portanto, uma dicotomia entre o que é "dito" e o que é "feito", isto é, no momento da formulação do plano anual do colégio é seguido o modelo racional de fins -- meios, no decorrer dos trabalhos novos objetivos vão sendo traçados considerando previamente a tecnologia disponível, caracterizando, assim, o modelo não racional de meios -- fins.

Colégio Estadual Professor Simão José Hess

Gráfico n. 10

**RELAÇÃO ENTRE TECNOLOGIA E OBJETIVOS REAIS DAS ESCOLAS PÚBLICAS DE SEGUNDO GRAU EM FLORIANÓPOLIS**



**Colégio Estadual Simão José Hess**

O gráfico 10 mostra diferenças muito expressivas entre a percepção dos professores e dos administradores nos dois níveis de análise: grande grupo e pequenos grupos.

A nível de pequenos grupos os objetivos mais representativos no colégio, na percepção dos administradores, foram o sócio-políticos com 3.85 de concordância na escala, muito próximo da concordância total (4.0). Em segundo lugar o objetivos ético-morais (OEM), e de conteúdo /profissionalizante (OCP), receberam escores iguais, 3.65 de concordância. Isso significa que na percepção dos administradores pequenos grupos estão comprometidos com os objetivos apresentados.

Na percepção dos professores os objetivos que realmente congregam "diversos pequenos grupos", são os objetivos de conteúdo/profissionalizante (OCP), com 3.65 de concordância na escala. As afirmações " garantir que os alunos alcancem domínio de conteúdo; auxiliar os alunos no domínio do conteúdo mínimo previsto para cada disciplina; auxiliar no desenvolvimento do raciocínio lógico-dedutivo; acompanhar sistematicamente as atividades curriculares, assegurando a melhoria da qualidade de ensino e permanência do aluno na escola e, dinamizar o processo educativo, avaliando e repensando estratégias educacionais para um melhor aperfeiçoamento do sistema", foram comuns as duas categorias.

Os objetivos sócio-políticos (OSP) e ético-morais (OEM), expressam uma concordância parcial em relação a pequenos grupo com 3.0 na escala

Percebe-se pelo gráfico que apenas os objetivos de conteúdo/profissionalizante são percebidos da mesma maneira pelos docentes e administradores. O que se evidencia neste colégio é um forte conflito entre os administradores e os professores, todavia esse conflito em

nenhum momento foi posto claramente pelo grupo, há uma espécie de "conflito latente", subjacente as próprias relações.

Isso fica mais visível quando nos referimos aos objetivos de grande grupo. Os administradores mantiveram-se neutros em relação aos objetivos ético-morais (OEM), e concordaram parcialmente com 3.0 na escala que os objetivos de conteúdo/profissionalizantes e sócio-políticos (OSP) congregam o grande grupo. Os professores discordaram que há objetivos de grande grupo no colégio, " não tem linha de ação comum, falta proposta pedagógica", " os burocratas atrapalham nos objetivos" (professor).

A relação entre tecnologia e objetivos também é caracterizada por divergências entre as duas categorias. Enquanto os administradores concordam, embora parcialmente, que a tecnologia de conhecimentos (TC) é considerada previamente à formulação dos objetivos, os professores mantêm-se neutros, em nenhuma das assertivas apresentadas na entrevista houve concordância. Em contrapartida os administradores concordaram totalmente com a seguinte assertiva " a escola tem objetivado elevar a qualificação do corpo docente como pré-requisito para o cumprimento dos objetivos". Os professores não compartilham dessa opinião, segundo eles "o colégio não tem linha comum de ação, falta melhor preparar os professores e os administradores em tecnologia de conhecimentos com cursos e seminários ". (entrevista)

A falta de infra-estrutura tecnológica é um impecilho aos objetivos na visão dos docentes e dos administradores, ambos concordam que "a carência de material didático impede os objetivos" (entrevista). Durante a entrevista apenas a afirmação " os objetivos da escola tem sido formulados juntamente com seus recursos didáticos", recebeu concordância dos respondentes; tal afirmação significa que apesar de

infimos os recursos existentes no colégio eles são considerados previamente à formulação dos objetivos.

O que pareceu foi um descontentamento evidente de todos com as precárias condições físicas do colégio e a falta de tempo e incentivos para melhor aperfeiçoamento do pessoal. Pode-se dizer que não há uma relação mais efetiva entre tecnologia e objetivos neste colégio, como decorrência da absoluta falta de recursos a serem considerados.

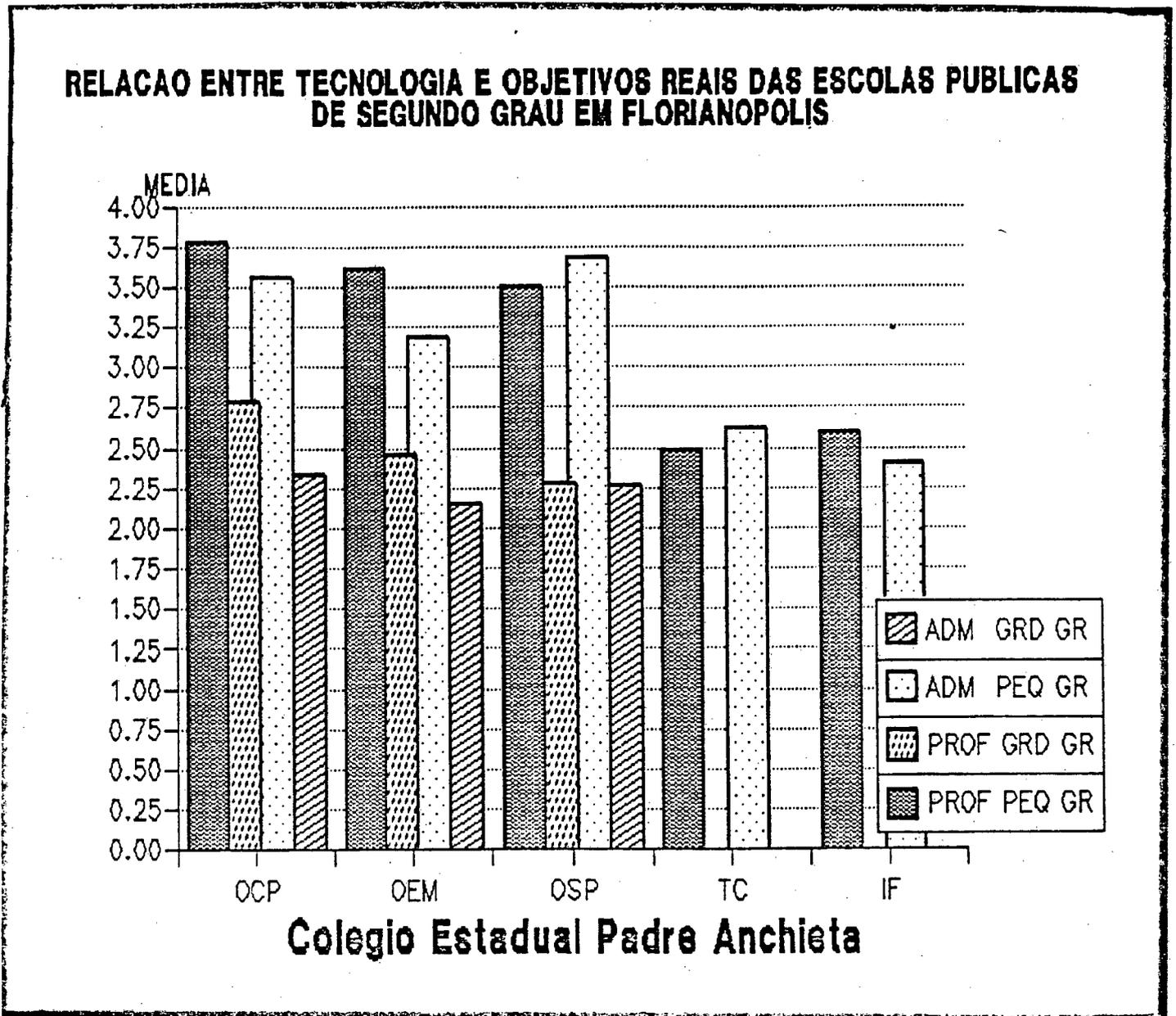
O plano formal do colégio tem como objetivo geral "capacitar o educando a uma vivência de liberdade com responsabilidade, proporcionando-lhe um ensino não fragmentado. Para tanto partirá de prioridades como: índice de reprovação, evasão, integração entre a comunidade e a escola, oferecendo uma maior assistência ao aluno". (Plano de 1991)

Os 16 objetivos específicos do colégio enfatizam: - o aperfeiçoamento e a atualização dos recursos humanos; - a organização da burocracia escolar; - o engajamento da comunidade ao colégio; e - a preocupação com a formação moral dos alunos.

O plano formal do colégio não faz qualquer alusão a avaliação prévia da tecnologia disponível à formulação dos objetivos, caracterizando, dessa maneira, o modelo racional de fins -- meios. Tampouco os objetivos que foram percebidos como reais pelos respondentes, ressaltando-se os objetivos de conteúdo/profissionalizantes, coincidem com os objetivos salientados no plano formal que são os ético-morais. O plano formal caracteriza-se, portanto, como um plano de intenções, mas "realmente" os objetivos são outros ( Perrow, 1965)

Colégio Estadual Padre Anchieta

Gráfico 11



O gráfico 11 refere-se as respostas dadas no Colégio Estadual Padre Anchieta. Neste colégio não se percebe diferenças muito expressivas entre os professores e os administradores quanto aos objetivos de pequenos grupos.

Na percepção dos professores os objetivos de conteúdo/profissionalizantes (OCP), receberam escores mais altos, 3.75 na escala, isso significa que quase todos os membros do colégio estão preocupados com tais questões. Os objetivos ético-morais (OEM) e sócio-políticos (OSP), também obtiveram concordância, com 3.5 na escala utilizada.

Na percepção dos administradores os objetivos sócio-políticos são a maior preocupação dos diversos grupos existentes no colégio, (3.75), seguidos estão os objetivos de conteúdo/profissionalizantes (OCP), (3.5 na escala) e os objetivos ético-morais (OEM), (3.25 na escala), significando que embora parcialmente, estes objetivos também são preocupação de diversos grupos.

Em relação a objetivos que congregam o grande grupo (professores e administradores), os respondentes mostraram-se neutros. Isso equivale que a rigor, o colégio não possui objetivos de grande grupo. Os outros dois blocos de objetivos ético-morais e sócio-políticos, receberam escores máximos de 2.5 e mínimo de 2.25, respectivamente.

Tal quadro de respostas mostra claramente que o colégio se caracteriza por preferências problemáticas. Os diversos grupos que permeiam o colégio possuem objetivos, todavia quanto a existência de objetivos que sejam comuns a grande parte de seus membros parece não existir, caracterizando-se o grande grupo por uma "ambiguidade de objetivos".

Em relação a consideração da tecnologia antecipadamente aos objetivos há tendência a concordância parcial por parte dos entrevis-

tados. Tanto as afirmações que consideram a tecnologia de conhecimentos quanto a infraestrutura tecnológica não receberam escores superiores a 2.5 na escala utilizada. Tal perfil de respostas pode ser explicado pela ausência quase total de recursos físicos disponíveis. O prédio do colégio se encontra em péssimas condições, as instalações são precárias e os recursos didáticos ínfimos. Esse estado de abandono interfere no desempenho de seus membros, levando-os a uma concordância total sobre as seguintes afirmações " a formulação dos objetivos da escola "não" tem considerado previamente a qualificação do pessoal docente e administrativo; "não" tem sido freqüente a avaliação das práticas administrativas antes da formulação dos objetivos escolares; "não" tem sido objetivo da organização escolar melhorar seu desempenho através da adoção de novas técnicas de ensino antecipadamente à formulação dos objetivos; e por fim " uma escola com infraestrutura ínfima busca objetivos diferentes de uma escola bem equipada".

O plano formal do colégio possui o seguinte objetivo geral " proporcionar aos educandos um ensino de qualidade, um processo humanizador, contínuo e evolutivo, através de uma relação dialógica, aberta ao desenvolvimento do senso crítico, da responsabilidade e do engajamento prático, para que estes educandos sejam sujeito do processo educativo, capazes de interferir na transformação da sociedade." (Plano de 1991)

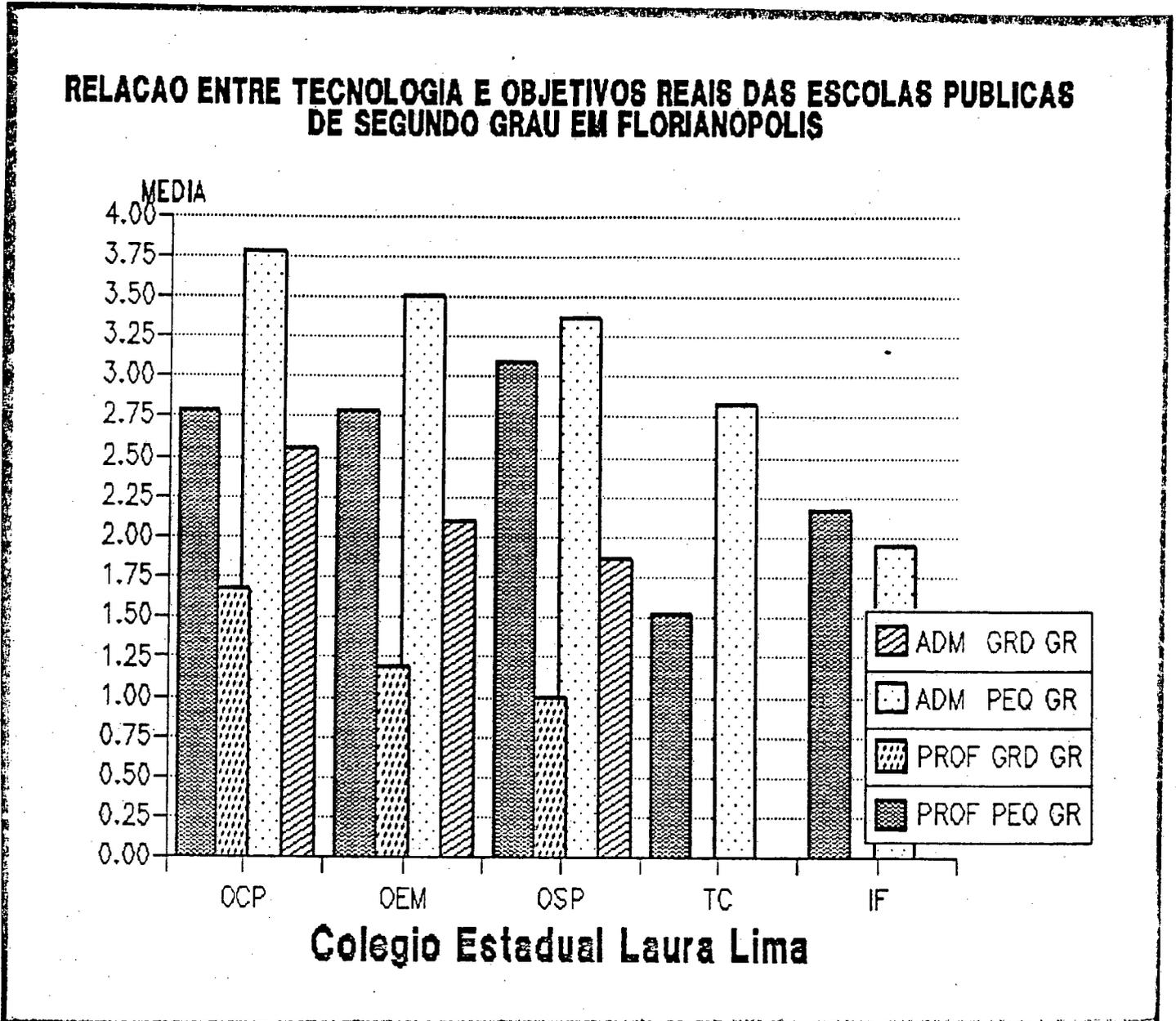
Esse objetivo é desdobrado em cinco programas que contêm os objetivos específicos, são eles: Programa I - Pedagógico; Programa II - Dinâmica do Relacionamento Humano; Programa III - Interação Escola x Comunidade; Programa IV - Administrativo, e Programa V - Disciplinar.

Esses cinco programas são um detalhamento do objetivo geral, percebe-se uma característica comum a todos, a ênfase no aspecto humano, considerando principalmente o moral da comunidade escolar. Não coincidindo , porém com o perfil de respostas do grupo que manteve-se neutro em relação aos objetivos ético-morais e sócio-políticos, apenas esboçando uma concordância muito parcial em relação aos objetivos de conteúdo/profissionalizantes.

O plano formal do colégio caracteriza-se pelo modelo racional na elaboração de objetivos sem consideração prévia dos meios disponíveis, esse tipo de formulação racional de fins -- meios pode ser explicada pela ausência de meios a serem considerados.

Colégio Estadual Professora Laura Lima

Gráfico 12



Ao analisar o gráfico 12 observa-se que as respostas dos professores e dos administradores do Colégio Estadual Professora Laura Lima são significativamente diferentes. Tais diferenças são percebidas no perfil de respostas referentes a objetivos de pequenos grupos, e mais expressivamente diferentes ainda quando considerados os objetivos a nível de grande grupo.

Na percepção dos administradores os objetivos referentes a conteúdo e profissionalização (OCP), são os mais procurados por pequenos grupos (3.75), seguidos estão os ético-morais (OEM, com 3.5) e sócio-políticos (OSP, com 3.25), indicando concordância parcial em relação a este último bloco de objetivos.

Segundo os professores apenas os objetivos sócio-políticos perpassam os pequenos grupos, as respostas indicam todavia, uma concordância parcial de 3.0 na escala. Em relação aos outros dois blocos de objetivos: conteúdo/profissionalizantes e ético-morais, os respondentes aproximaram-se de uma concordância parcial, não chegando entretanto, a concordar. Percebe-se que apenas um ou outro pequeno grupo de afiliação tem tais objetivos.

Quanto a existência de objetivos que sejam comuns ao grande grupo do colégio houve discordância na visão dos professores e neutralidade na visão dos administradores. Esse perfil de repostas caracteriza-se pela existência de diversos grupos que estão em conflito neste colégio. Dessa forma, os objetivos passam a ser o resultado de barganhas e coalizões destes diferentes grupos.

Tais conflitos são também percebidos quando se relacionou tecnologia com objetivos. A tecnologia de conhecimentos (TC), apresentou escores bem diferentes na percepção dos dois grupos. Os professores discordaram que há qualquer consideração prévia da tecnologia de

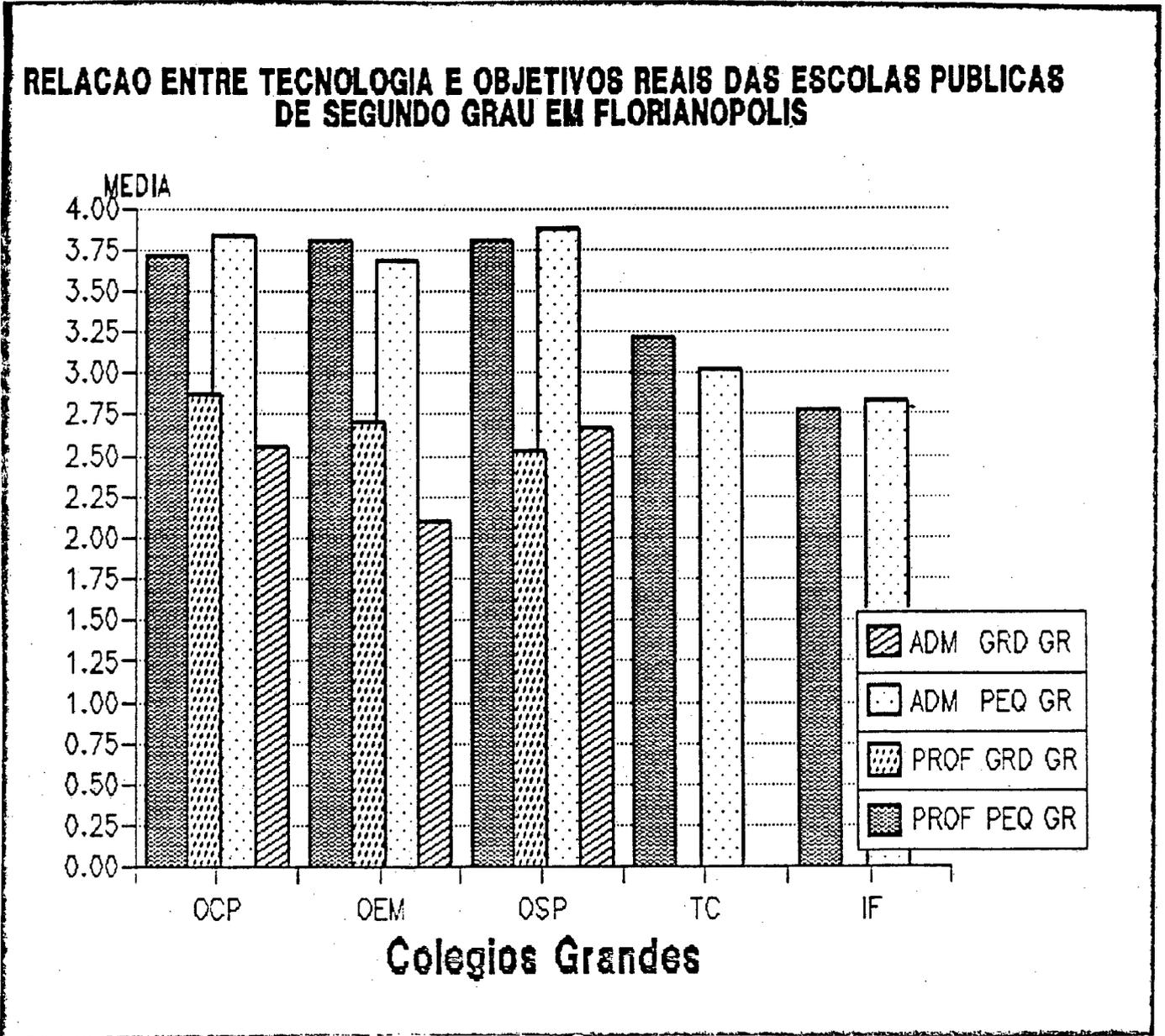
conhecimentos aos objetivos. Os administradores, em contrapartida, tendem a concordar embora parcialmente, que há avaliação prévia da tecnologia de conhecimentos à formulação dos objetivos. Esse quadro de respostas bem divergentes é característico de conflitos entre o critério pedagógico e o administrativo, a percepção que se tem é que os professores sentem-se preteridos, enquanto para os administradores há uma supervalorização dos recursos humanos. Este perfil de respostas vem acompanhado, geralmente, por grandes desapontamentos das expectativas que um grupo cria em relação performance do outro.

Em relação a consideração antecipada da infra-estrutura tecnológica à formulação dos objetivos, ambos os grupos mantiveram-se neutros. Há novamente, como já foi visto em outros colégios com infra-estrutura semelhante, um grande desleixo por parte do governo, na manutenção e melhoria dos recursos físicos disponíveis.

Um colégio cujos vidros e carteiras estão quebrados, com salas superlotadas, carentes de biblioteca e toda uma gama de equipamentos necessários a um ensino de qualidade, não pode objetivamente fazer uma consideração prévia de seus recursos disponíveis como pré-requisito aos seus objetivos, única e exclusivamente porque em termos de infra-estrutura esse colégio não tem nada a ser considerado.

4.4.1. Colégios Grandes

Gráfico n. 13



Analisando comparativamente os dois colégios, percebe-se que não há diferenças significativas entre os dois. Somente quando analisamos objetivos que sejam comuns ao grande grupo houve algumas diferenças. O IEE apresentou um perfil de respostas neutro quanto a existência de objetivos que sejam comuns ao grande grupo. Tal situação é facilmente explicável pelo fato deste colégio ser perpassado por diversos grupos, e também por haver uma rotatividade de professores muito grande, cada qual formulando seus próprios objetivos como resultado de barganhas e coalizões entre os vários segmentos.

O Colégio Est. Anibal Nunes Pires é um colégio atípico, pois desde a sua inauguração há 10 ans conta com quase o mesmo quadro de professores e administradores, todavia, mesmo com a ausência quase total de professores contratados em caráter temporário, o colégio tem divergências quanto aos seus objetivos de grande grupo, só concordando com os objetivos sócio-políticos como os mais abrangentes ao grupo.

Em relação a tecnologia, os professores e os administradores dos dois colégios acentuaram que há consideração prévia da tecnologia de conhecimentos aos objetivos. Afirmações referentes a tecnologia de conhecimentos como "melhor qualificação dos docentes; alterações curriculares decorrentes de iniciativa pessoal; consideração prévia da qualificação dos docentes e administradores aos objetivos e avaliação dos conteúdos como pré-requisito à formulação dos objetivos", foram as mais enfatizadas nos dois colégios.

Observa-se que a ênfase dada a tecnologia de conhecimentos nos dois colégios é decorrente do fato de ser esta a sua principal tecnologia pois, apesar de estes dois colégios serem os melhores equipados em termos de recursos tecnológicos, comparados aos outros colégios estaduais de Fpolis, ainda assim são carentes deste tipo de re-

cursos.

Em relação a infra-estrutura houve pequenas diferenças entre os dois colégios, no IEE cuja infra-estrutura tecnológica é melhor, o perfil de respostas demonstra que há consideração prévia dos recursos disponíveis antecipadamente aos objetivos. No Colégio Estadual Prof. Aníbal Nunes Pires cujos recursos tecnológicos são menores os respondentes tendem a uma concordância parcial.

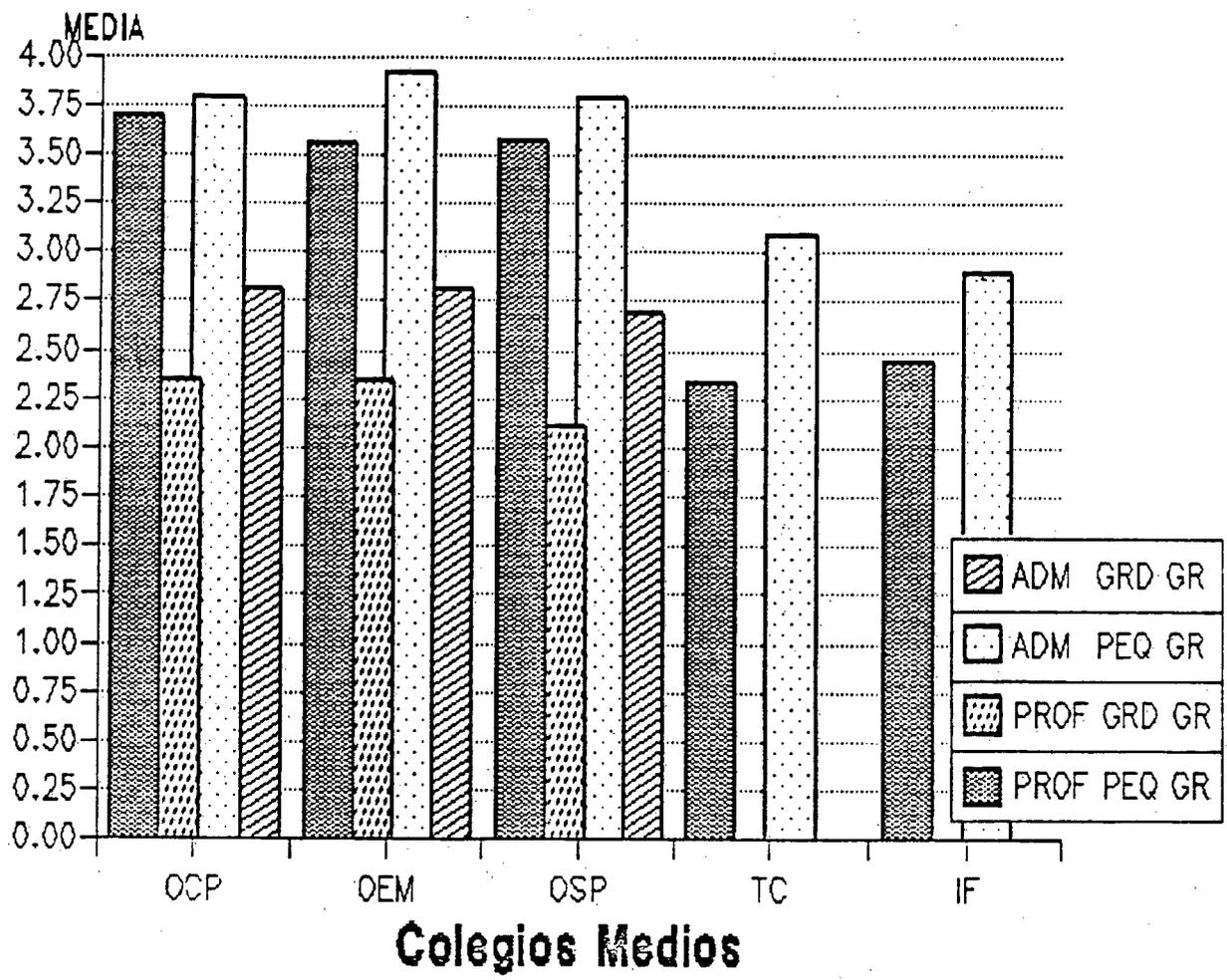
Todavia fica evidente que a tecnologia é pré-requisito para os objetivos organizacionais, avaliando-se o contexto em que os objetivos estão inseridos. Como o contexto está em permanentes mudanças, a avaliação antecipada dos meios disponíveis torna a organização mais pragmática. (Castor e Sugga, 1988)

Por outro lado, as organizações por si só não possuem objetivos, que possui os objetivos são os membros da organização que estão em permanentes barganhas e formando novas coalizões como forma de melhor atingir seus objetivos idiossincráticos.

4.4.2. Colégios Médios

Gráfico n. 14

**RELACAO ENTRE TECNOLOGIA E OBJETIVOS REAIS DAS ESCOLAS PUBLICAS DE SEGUNDO GRAU DE FLORIANOPOLIS**



Estes dois colégios apresentam perfis de respostas bem diferentes. Quanto aos objetivos de grande grupo os professores do C.E. Getúlio Vargas mantêm-se neutros. Em contrapartida os administradores concordam parcialmente que os três blocos de objetivos (OSP, OEM e OCP) são objetivos do grande grupo. No C. E. Prof. Henrique Stodieck os professores e administradores mantêm-se neutros em relação a existência de objetivos de grande grupo.

No C.E. Getúlio Vargas, cujas instalações foram totalmente reformadas, a consideração da infra-estrutura como pré-requisito ao cumprimento dos objetivos foi apenas parcial, na percepção das duas categorias. Em relação a tecnologia de conhecimentos houve concordância quanto a sua consideração antecipada aos objetivos na percepção dos administradores e docentes.

No C. E. Professor Henrique Stodieck, segundo os administradores, há consideração prévia da tecnologia de conhecimentos e da infra-estrutura tecnológica à formulação dos objetivos. Na percepção dos professores não há qualquer consideração da tecnologia de conhecimentos antecipadamente aos objetivos e tenderam a concordância em relação à infra-estrutura tecnológica.

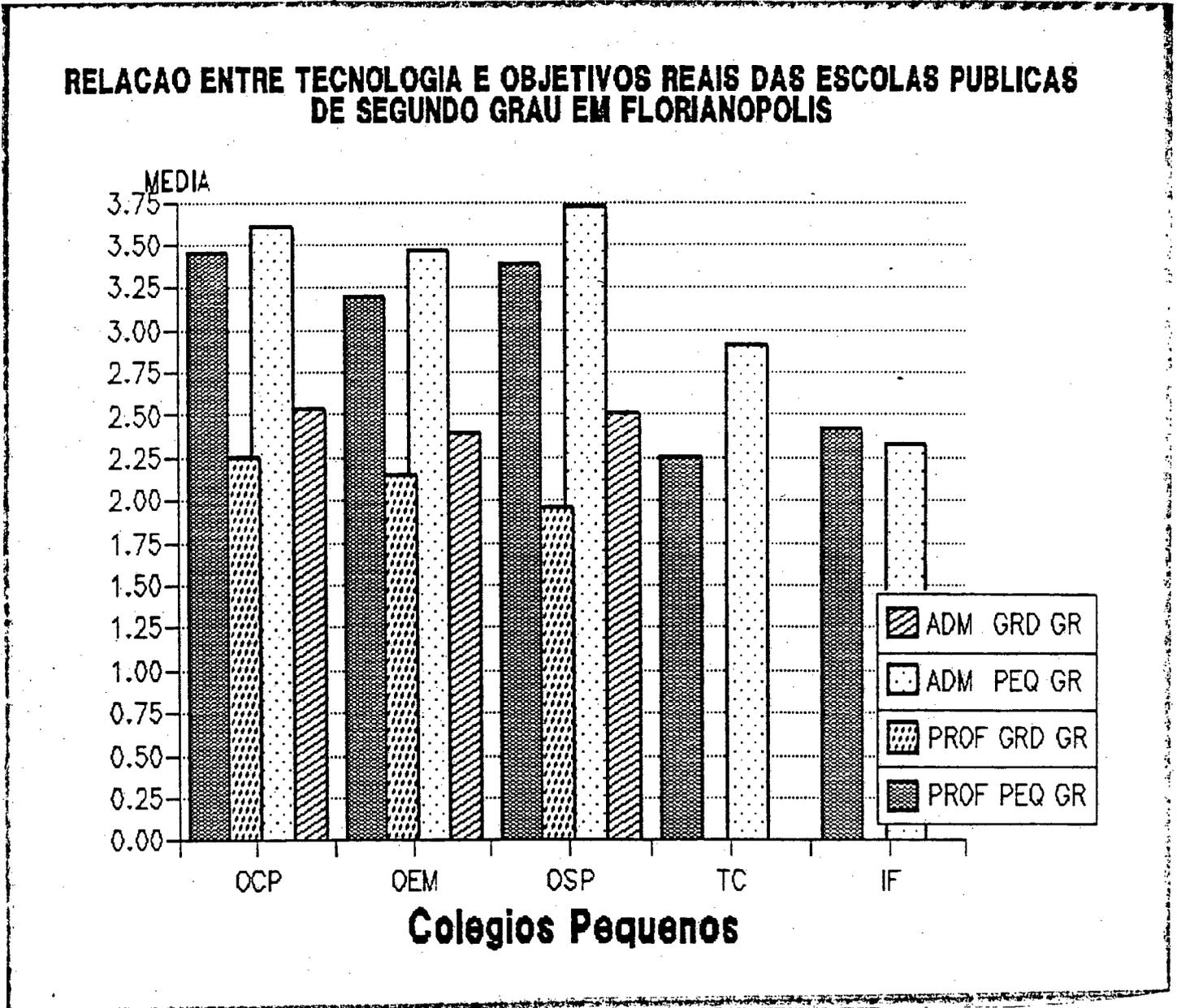
Observa-se nestes dois colégios um outro fator que está interferindo diretamente na relação entre tecnologia e objetivos. Tal fator é um forte conflito que está permeando as relações entre os administradores e os professores. Observou-se dois tipos de conflito: conflito explícito e conflito latente. No colégio em que o conflito é explícito as respostas são mais divergentes, os administradores concordaram com uma série de afirmações, por vezes contraditórias, como forma de proteger-se das críticas e justificar sua gestão. Os professores usaram os mesmos artifícios que os administradores, tentando

também justificar sua postura não participativa no processo. Onde o conflito é latente, caracterizou-se um comportamento de grupo mais apático, as respostas foram, principalmente, neutras.

Inferre-se desta situação que as relações informais são grandes determinantes da performance dos membros das instituições. Quando as relações informais do grupo são menos conflitantes, os objetivos são formulados de maneira a consideração previamente da tecnologia existente (principalmente da tecnologia de conhecimentos), caracterizando o modelo não racional na organização cujos meios precedem os fins. Quando as relações informais são perpassadas por conflitos, há a tendência de seguir o modelo racional de fins -- meios, inclusive por que cada um atua independentemente ou com seu pequeno grupo de afiliação.

## 4.4.3. Colégios Pequenos

Gráfico n. 15



Comparativamente o perfil de respostas dos colégios pequenos é bastante semelhante aos colégios de tamanho médio. Em termos de objetivos estes colégios caracterizam-se pela existência de objetivos que são comuns a pequenos grupos. Em relação a objetivos que sejam comuns ao grande parte dos membros de cada colégio, os professores entrevistados mantiveram-se neutros ou discordaram. As respostas dos administradores foram de concordância parcial ou neutralidade em relação a tais objetivos.

Um dos colégios, C.E. Prof. Lauro Müller, todavia apresentou um perfil de respostas um pouco diferente, cujas respostas dos administradores e dos professores são coincidentes, ambos concordaram parcialmente que o colégio tem objetivos comuns ao grande grupo. Este colégio mostra-se atípico também em relação as respostas sobre tecnologia. As duas categorias concordam que a tecnologia de conhecimentos é considerada como pré-requisito à formulação dos objetivos.

A discrepância entre este colégio e os outros reside no fato de este colégio ter tido todas as suas dependências restauradas, tornando-se, inclusive patrimônio histórico da cidade, tal fato alterou o ânimo de seus membros. Contudo, nenhum novo equipamento ou qualquer outro recurso foi doado, em termos de recursos materiais o colégio não teve qualquer melhoria.

Quando analisamos a relação entre tecnologia e objetivos nos demais colégios, obtivemos o seguinte perfil de respostas: a tecnologia de conhecimentos e a infra-estrutura tecnológica apresentaram tendência a consideração parcial, na percepção dos professores e dos administradores.

Torna-se evidente que as precárias condições físicas dos colégios interferem, de sobremaneira, na performance das atividades dos

dois grupos, oscilando entre um clima de apatia ou conflito em relação aos objetivos. Estas péssimas condições interferem também, na avaliação da tecnologia de conhecimentos, havendo, por vezes, desconsideração dos recursos humanos disponíveis e das possibilidades de melhoria que deles adviria.

Estes colégios mantêm-se mais atrelados as decisões da SEE do que os colégios grandes. Não fazem alterações curriculares, embora percebam que isto se faz necessário devido as diversidades do seu ambiente; não fazem avaliação prévia do conteúdo transmitido em sala de aula como pré-requisito à formulação dos objetivos e não incentivam os professores a elevar sua qualificação.

Análise comparativa entre os três tipos de colégios:  
grandes - médios - pequenos

Primeiramente quando comparados os "objetivos reais" destes três tipos de colégios não há diferenças significativas. Todos eles caracterizam-se por ter objetivos comuns a pequenos grupos de afiliação e por assumirem uma postura de neutralidade em relação a objetivos que congregassem a grande parte de seus membros. Esse perfil de respostas vem reiterar o modelo da anarquia organizada (Cohen e March, 1974), que aborda exatamente a dificuldade que as organizações têm de definir um conjunto de preferências que satisfaça grande parte de seu grupo.

Nos oito colégios pesquisados ficou evidente não só que existe a formação de dois grupos específicos por tarefas (professores e administradores), como também um desdobramento destes dois grupos em vários outros, de acordo com as necessidades sociais de afiliação de seus membros, isto é, há um interato entre duas ou mais pessoas convergindo para a formação de uma estrutura coletiva. (Weick, 1976)

Esta estrutura coletiva forma-se, inicialmente, pela convergência preliminar de interesses, onde as pessoas prevêm como podem ser beneficiadas em seus interesses dentro desta relação. É oportuno notar que as pessoas não estão interestruturadas, mas sim os seus comportamentos. As pessoas geralmente não depositam inteiramente seus comportamentos em um único grupo, mas os espalham juntamente com compromissos por diversos grupos.

Deste processo de interrelações surgem objetivos duplos. Portanto, os grupos são sempre perpassados por objetivos conflitantes de individualização e socialização. (Weick, 1976)

A ambivalência é um aspecto básico da vida organizada, o perfil de respostas desta pesquisa demonstra a veracidade da afirmação de Weick (1976) de que "não há objetivos comuns a grande parcela dos membros de uma organização", o que existe são pequenos grupos interagindo, barganhando e fazendo coalisões com outros pequenos grupos como forma de atingir os seus objetivos pretendidos neste momento. A estrutura social é influenciada, ou mesmo delimitada pelas pessoas, por seus objetivos, ações e decisões e não o inverso.

Em segundo lugar buscou-se detectar a relação existente entre os objetivos reais do colégio e a sua tecnologia. Para isso os colégios foram agrupados de acordo com a tecnologia disponível em três tipos: grandes, médios e pequenos.

Observou-se algumas diferenças significativas entre os três grupos. Os colégios grandes caracterizam-se pela avaliação prévia de seus recursos físicos e humanos disponíveis à formulação dos objetivos escolares. Segundo um professor " não tem como propor objetivos sem avaliação dos meios, há um estreito laço entre a tecnologia de conhecimentos e os objetivos."

A maior ênfase recai sobre a tecnologia de conhecimentos, mais exclusivamente pela melhor qualificação docente, inclusive porque os professores melhores qualificados acabam sendo o maior recurso tecnológico que os colégios dispõem, enquanto tal, são veementemente, observados antecipadamente aos objetivos.

A infra-estrutura tecnológica também é analisada previamente à formulação dos objetivos. Todavia não com a mesma ênfase da tecnologia de conhecimentos porque embora estes colégios tenham melhores recursos disponíveis, ainda assim eles não são suficientes e adequados à demanda.

Nos colégios médios, os administradores concordam embora parcialmente que a tecnologia de conhecimentos é um pré-requisito à formulação dos objetivos enquanto os professores mantêm-se neutros, em tais colégios conforme já descrito anteriormente as duas categorias estão em conflitos o que acentua as diferenças na percepção de ambos. Em relação a infra-estrutura tecnológica há pequena tendência a considerar previamente os recursos disponíveis à formulação dos objetivos.

Os colégios pequenos tendem a concordar, embora parcialmente, que a tecnologia é considerada previamente aos objetivos. Todavia, suas condições físicas são precárias e isto interfere diretamente nos seus objetivos.

O resultado desta análise corrobora o modelo não racional em que os meios disponíveis em uma organização precedem aos seus fins. Da mesma forma, que é da interação entre as diversas pessoas, seus objetivos e ações que a estrutura social é construída.

## Conclusões

O presente capítulo tem por objetivo apresentar as conclusões relativas aos resultados da pesquisa, bem como as recomendações decorrentes do estudo.

### 5.1. Conclusões

As conclusões aqui apresentadas baseiam nos dados analisados no capítulo IV e objetivam examinar relação entre objetivos reais e tecnologia existentes no colégios estaduais de 2 grau em Fpolis.

Com base nos dados analidados passe-se a responder as perguntas de pesquisa que norteram este trabalho:

1- Existem diferenças substantivas entre os objetivos reais de ensino apontados pelos professores e pelos administradores e os objetivos formais da escola, considerando-se a tecnologia nela existente?

As diferenças entre os objetivos reais e os objetivos formais são substantivas. Em nenhum dos oito colégios pesquisados houve compatibilidade entre os planos formais e o resultado das entrevistas. Os planos formais parecem ser mais "guias de intenção" dos membros da organização do que objetivos a serem perseguidos. Esta conclusão corrobora a posição de Perrow (1965), de que os objetivos formais não retratam o que efetivamente se procura na organização.

A tecnologia não foi considerada nos planos formais, com exceção, somente, do Colégio Estadual Getúlio Vargas que fez uma análise preliminar do que possuía e do que ainda necessitava, em termos de infra-estrutura e tecnologia de conhecimentos para a consecução de seus objetivos. Nos demais colégios, não há nos planos formais qualquer alusão a tecnologia disponível e necessária para o elaboração ou cumprimento dos objetivos escolares.

2- Qual a relação existente entre os objetivos apontados pelos professores e os apontados pelos administradores, levando em conta a infra-estrutura e a tecnologia de conhecimentos disponíveis nos colégios?

O nível de concordância dos administradores em relação aos objetivos de pequenos grupos foi pouco superior do que as respostas dos professores, apenas 0,25% . Todavia, o nível de concordância dado pelas duas categorias aos objetivos reais foi alto; 3,75% dos administradores e 3,50% dos professores concordaram com os objetivos apresentados na entrevista como sendo objetivos de pequenos grupos.

Em termos de objetivos comuns ao grande grupo dos colégios, houve a mesma diferença percentual de 0,25%, porém não se chegou a concordância, mas a uma "tendência a concordância parcial". Os administradores apresentaram escores de 2,50% e os professores 2,25%. Portanto, esta diferença percentual não chega a ser significativa uma vez que as duas categorias inclinaram-se a concordar que existem objetivos de grande grupo nos colégios. Contudo, o que ficou evidente pela análise dos dados, é que os colégios caracterizam-se pela ambigüidade de metas, corroborando o modelo da anarquia organizada. (Cohen and March, 1974) Estas organizações com características tão singulares, não conseguem determinar objetivos claros e abrangentes o suficiente para congregar interesses tão diversificados da comunidade, alunos, pais, professores, administradores e demais membros que perpassam o contexto dos colégios.

Em relação a infra-estrutura tecnológica as duas categorias "tenderam a concordar" que esta é avaliada antecipadamente aos objetivos. A tecnologia de conhecimentos foi mais ressaltada pelos administradores do que pelos professores. Tal percepção pode ser explicado pela maior titulação acadêmica que os administradores possuem em relação aos professores. Os administradores têm maior flexibilidade em seu horário de trabalho, possibilitando, dessa forma, maior participação em encontros de atualização, congressos e outros cursos similares. Os professores ministram, geralmente, uma carga mínima de 32 horas-aula semanais em sala de aula, o que dificulta a sua participação em atividades extra-classe, inclusive em evento de reciclagem. Com a ausência do professor no colégio os alunos ficam sem aulas, tendo em vista que não há qualquer plantão pedagógico para substituição nestas ocasiões.

3- Em que extensão os recursos tecnológicos determinam a orientação profissional e/ou generalista nos colégios, segundo seus professores e administradores?

Na percepção dos entrevistados os recursos tecnológicos não determinaram, em nenhum dos seis colégios pesquisados, que possuem cursos profissionalizantes, a nível de técnico de 2 grau, qualquer ênfase em objetivos voltados à capacitação profissional. Da mesma forma nenhuma ênfase foi dada ao acompanhamento de alunos estagiários, nem tampouco, ao auxílio à orientação profissional. O objetivo referente a preparação do aluno para o vestibular e outros concursos também não foi enfatizado pelas duas categorias de entrevistados.

Essa falta de objetivos profissionalizantes, mesmo em colégios com cursos técnicos, advém da forma como esses cursos foram implantados. A Lei 5692/71 previa a formação de técnicos nos colégios secundários todavia, não aparelhou estes colégios para a profissionalização. Desta forma, os cursos profissionalizantes passaram a ser ministrados precariamente pela ausência de recursos. Atualmente há, como foi percebido nas entrevistas, um descomprometimento com a profissionalização, a nível secundário, derivado das péssimas condições, em que se encontram a maior parte destes cursos.

Segundo os entrevistados (professores e administradores), os objetivos predominantes nos oito colégios foram: 1) garantir o conteúdo mínimo previsto para cada disciplina; 2) desenvolver o senso crítico e social do aluno em relação ao meio em que vive, e 3) conscientizar o aluno como pessoa, valorizando o outro e estimulando solidariedade. Não houve diferenças significativas em relação a tais obje-

tivos na percepção dos dois grupos entrevistados.

4- Em que extensão os objetivos formais e reais, segundo os professores e dos administradores, determinam os meios ou são os meios que determinam os objetivos?

Como foi anteriormente apontado na questão 01 os objetivos formais são elaborados independentemente dos meios.

Os objetivos reais apresentam diferenças expressivas na percepção dos administradores e professores. Estas diferenças são mais acentuadas quando considerados os colégios de acordo com a classificação: grandes - melhor infra-estrutura; médios - infra-estrutura razoável (a exceção do Colégio Est. Getúlio Vargas); pequenos - infra-estrutura precária.

Nos colégios grandes houve a consideração da tecnologia antecipadamente há formulação dos objetivos reais, caracterizando o uso do modelo não racional (Weick, 1976). Na percepção dos administradores e professores destes colégios a tecnologia de conhecimentos foi a mais enfatizada como fator determinante dos objetivos. Todavia, na percepção dos professores a tecnologia de conhecimentos foi mais ressaltada (0,25% superior aos administradores). Essa diferença porém, não chega a ser significativa.

Dentro da tecnologia de conhecimentos algumas questões foram igualmente ressaltadas pelas duas categorias, especificamente, a qualificação docente; as discussões e alterações curriculares e participação e qualificação dos professores e administradores constituindo-se estes elementos nos fatores que mais diretamente interferiram na

elaboração dos objetivos destes colégios.

Em relação a infra-estrutura tecnológica, também houve concordância, embora não com a mesma ênfase dada a tecnologia de conhecimentos. Dois fatores foram destacados pelos entrevistados como mais importantes: a qualidade da infra-estrutura do colégio faz os objetivos diferirem, e a aquisição de recursos didáticos modifica os objetivos. As duas categorias ressaltaram igualmente a importância dos recursos didáticos, equipamentos, edificações adequadas e outros materiais, como sendo indispensáveis a um processo pedagógico satisfatório.

Observou-se nestes colégios grandes, o predomínio do modelo não racional, no que tange à formulação de seus objetivos escolares.

Nos colégios de tamanho médio a percepção das duas categorias diferiu significativamente. Na percepção dos professores houve uma "tendência a consideração parcial da tecnologia", como determinante dos objetivos. A tecnologia de conhecimentos foi a menos ressaltada por esta categoria. Para os professores o único fator que modifica e determina os objetivos são as discussões e alterações curriculares.

Na percepção dos administradores houve consideração prévia da tecnologia à formulação dos objetivos, principalmente, da tecnologia de conhecimentos. Na percepção desta categoria alguns fatores da TC (tecnologia de conhecimentos) foram determinantes dos objetivos, tais como: a efetiva utilização dos dias de estudo; as discussões e alterações curriculares; a participação e qualificação dos docentes e administradores e, principalmente, a adoção de novas técnicas administrativas.

Em relação a infra-estrutura tecnológica as diferenças de percepção das duas categorias mantiveram-se semelhante a tecnologia de conhecimentos. Os professores "tenderam a concordar" que a infra-estrutura difere os objetivos e que em seu colégio há consideração dos recursos didáticos previamente à formulação dos objetivos.

Os administradores concordaram parcialmente (3,0%), que a infra-estrutura é determinante dos objetivos. Na percepção desta categoria a qualidade da infra-estrutura faz diferir os objetivos e, o levantamento e consideração prévia dos recursos didáticos foram os fatores que mais interferiram na elaboração dos objetivos.

A percepção dos quatro colégios pequenos se assemelha a dos colégios médios. Os professores e administradores diferiram significativamente em relação a tecnologia de conhecimentos.

Os professores "tendem a concordar parcialmente" (2,25%), que a tecnologia de conhecimentos interfere nos objetivos. Para eles a efetiva utilização dos dias de estudo e a qualificação docente foram os únicos fatores a determinar a elaboração dos objetivos.

Na percepção dos administradores há concordância parcial da tecnologia de conhecimentos (3,0%), antecipadamente à elaboração dos objetivos. Para esta categoria a efetiva utilização dos dias de estudo e a qualificação do corpo docente foram os fatores que realmente determinaram os objetivos.

Observou-se nestes colégios que os fatores determinantes dos objetivos percebidos pelas duas categorias foram os mesmos. O que diferiu foi a intensidade como cada categoria percebe estes fatores. Houve por parte dos administradores maior ênfase nestes aspectos e, conseqüentemente, na tecnologia de conhecimentos.

Em relação a infra-estrutura tecnológica a percepção das duas categorias foi igual, houve "tendência a concordância parcial" (2,25%). Da mesma forma, professores e administradores concordaram que a qualidade da infra-estrutura determina os objetivos.

Conclui-se, portanto, que a tecnologia, principalmente a tecnologia de conhecimentos determina os objetivos escolares. Dentro destes fatores determinantes mais ressaltados pelos administradores e professores dos oito colégios foram: qualificação do corpo docente; discussões e alterações curriculares, e efetiva utilização dos dias de estudo.

A infra-estrutura tecnológica também foi considerada, unanimemente, nos oito colégios estudados como um fator determinante na elaboração dos objetivos, corroborando o modelo de quatro estágios do Weick (1976).

Respondidas as questões de pesquisa retoma-se ao problema central que norteou este trabalho.

#### Questão Central:

Que relação existe entre os recursos tecnológicos dos colégios de 2 grau em Fpolis - SC e os objetivos reais de ensino na percepção dos professores e dos administradores?

Os objetivos reais detectados pela análise dos dados revelam um caráter dinâmico. Estes objetivos são formulados a partir das expectativas de determinados grupos que se formam nos colégios. Tais grupos formam-se pela necessidade que professores ou administradores têm de interatuar com seus pares, compartilhando, em determinado mo-

mento, de idéias semelhantes. Todavia, a formação destes grupos não é rígida, tendo em vista que as pessoas que participam deste processo não estão interestruturadas, mas sim os seus comportamentos.

Este aspecto corrobora os argumentos de Weick (1976), que destaca que dessa interação de comportamentos cria-se uma estrutura social nos colégios, onde os objetivos são formulados e, constantemente, modificados pela entrada ou saída de outros comportamentos interestruturados no processo.

A estrutura coletiva que resulta, inicialmente, da convergência de interesses onde as pessoas prevêem como podem ser beneficiadas, tem um elemento principal: o professor. Este é o maior protagonista do processo pedagógico. Enquanto tal, sua qualificação foi destacado como o maior fator determinante na formulação dos objetivos.

Além da qualificação docente mais dois outros aspectos foram considerados muito significativos para a elaboração dos objetivos: 1) as discussões e alterações curriculares e 2) a efetiva utilização dos dias de estudo previstos no calendário escolar para reflexão e aperfeiçoamento dos professores, administradores e do processo educativo como um todo.

A ênfase dada a tecnologia de conhecimentos (TC) foi comum as duas categorias. Nos colégios grandes os professores acentuaram a importância da TC como fator determinantes dos objetivos em 0,25% a mais do que os administradores. Contudo, essa diferença não chega a ser significativa. Nos colégios médios e pequenos houve inversão. Os administradores enfatizaram com 1,0% a mais a TC do que os professores. Essa diferença percentual é significativa e pode ser explicada pela diferença entre as duas categorias. Tendo em vista que os administradores possuem maior titulação ( maior número de especialistas

"lato sensu) observou-se que enfatizam a qualificação docente, as discussões e alterações curriculares e a efetiva utilização dos dias de estudo, como fatores de grande determinação dos objetivos.

O segundo fator que poderia explicar esta diferença percentual é o conflito instaurado entre professores e administradores, principalmente, nos colégios de tamanho médios

E por último, pode-se considerar que as precárias condições de funcionamento, principalmente, dos colégios de tamanho pequeno, influenciam o moral dos professores, pois estes como principais agentes do processo educativo, têm suas atividades prejudicadas pela falta de condições de trabalho adequadas. Esta falta de recursos tende a, levá-los por extensão, a diminuir a importância da tecnologia de conhecimentos para o desempenho seu trabalho.

Na percepção das duas categorias a infra-estrutura tecnológica também foi um fator determinante na formulação dos objetivos escolares. Não foram significativas as diferenças de percepção entre professores e administradores. Ambos concordaram que os recursos didáticos disponíveis nos colégios determinam os objetivos.

Entre os três grupos de colégios estudados (pequenos, médios e grandes), não houve diferenças extremamente significativas, na ênfase em relação a infra-estrutura tecnológica e de sua influência nos objetivos e desempenho organizacional.

Nos colégios de tamanho grande, cujos recursos físicos disponíveis são maiores, professores e administradores concordaram igualmente que este tipo de tecnologia auxilia diretamente no estabelecimento dos objetivos.

Nos colégios de tamanho médio, a infra-estrutura tecnológica também é considerada relevante para a formulação dos objetivos,

principalmente, na percepção dos administradores. Uma vez que professores e administradores estão em forte conflito nestes colégios, tal fato, provavelmente, interferiu nas respostas das duas categorias.

Finalmente, os colégios pequenos, tendem a considerar a importância que os recursos físicos têm na determinação dos objetivos. Os quatro colégios pequenos estudados, caracterizam-se pela ausência quase total de quaisquer recursos didáticos ou equipamentos que auxiliem no processo de ensino-aprendizagem. De acordo com seus professores e administradores, não há muito a ser considerado em termos de recursos físicos, antecipadamente ou posteriormente à formulação dos objetivos, tendo em vista o estado de sucateamento destes colégios.

Conclui-se nesta pesquisa, portanto, que os colégios estaduais de Fpolis, caracterizam-se pela ambigüidade de objetivos, corroborando o modelo da Anarquia Organizada (Cohen and March, 1974)

Pode-se concluir também que os objetivos destes colégios resultam de barganhas e coalizões de grupos específicos que determinam a formação de uma estrutura social coletiva construída e delimitada por seus comportamentos interestruturados.

Outro aspecto de crucial importância foi a observação da tecnologia, principalmente, da tecnologia de conhecimentos, como um dos fatores determinantes dos objetivos organizacionais.

Os colégios pesquisados caracterizam-se pela adoção do modelo não racional na formulação de seus objetivos.

## 5.2. Recomendações para futuros estudos

Ao concluir esta pesquisa, verificou-se que alguns aspectos relacionados com objetivos e tecnologia dos colégios estaduais de Fpolis não foram abordados. Tais aspectos, a seguir descritos, estão a merecer estudos mais aprofundados e estão agrupados em tópicos:

**Conflito:** o conflito entre professores e administradores foi constante. Todavia, em alguns dos colégios pesquisados mostrou-se mais acirrado. Nestes colégios, observou-se um "boicote" entre os professores e administradores aos objetivos de cada um. A pesquisadora percebeu, informalmente, que cada categoria tenta impor seus objetivos (de critério pedagógico ou critério administrativo), a outra categoria, como meio de tornar-se categoria dominante, subjugando a outra. Sugere-se, assim, um estudo que concentre sua análise no conflito entre os objetivos pedagógicos e os objetivos administrativos.

**Professores ACT:** Os professores ACT (Admitido em Caráter Temporário) perfazem 50% dos professores que ministram aulas nos colégios estaduais de Santa Catarina. Esses professores recebem salários mais baixos, geralmente, possuem titulação inferior aos efetivos e caracterizam-se por grande rotatividade, sendo a cada novo ano letivo, contratados para lecionar em outros colégios. Como estes professores apresentam características próprias e são em número muito grande, sugere-se, que uma nova pesquisa seja feita considerando a percepção deles com relação aos objetivos e tecnologia, tendo em vista que esta pesquisa considerou somente a percepção dos professores efetivos.

**Colégios conveniados:** os colégios da rede estadual são de dois tipos: os colégios cujas instalações e pessoal pertencem ao Estado, perfazendo um total de 12 colégios; e aqueles conveniados cujas instalações

pertencem a Prefeitura de Fpolis e o quadro de pessoal é mantido pelo Estado. A presente pesquisa, ateve-se aos colégios pertencentes ao Estado (prédio e pessoal). Os colégios conveniados, possuem um status inferior aos demais, sendo tratados como "inquilinos" da rede municipal. Esses colégios (que são 40% dos colégios de 2 grau estaduais), carecem de uma pesquisa que trate da relação entre os seus objetivos escolares e a infra-estrutura tecnológica emprestada pela rede municipal.

### Recomendações para Ações

Algumas conclusões deste trabalho têm implicações mais imediatas nas atividades das escolas públicas que passe-se a seguir a identificar algumas ações que objetivam aperfeiçoar ou corrigir a forma são elaborados os objetivos.

- Determinar no orçamento estadual uma percentagem de verbas específicas para os colégios que oferecem curso de 2 grau, permitindo-lhes atender às necessidades que demandam do 2 grau.
- Elaborar um plano de cargos e salários que incentive professores os administradores a se especializarem (lato sensu e stricto sensu) (mestrado e doutorado), bem como, oportunizar licença remunerada para que os interessados possam desenvolver tais estudos.
- Reformar as dependências dos colégios estaduais, bem como aumentar o número de salas de aulas disponíveis para o 2 grau.

- Equipar os colégios estaduais com os recursos tecnológicos necessários a um melhor processo pedagógico.
  
- Incentivar a maior participação de professores em cursos de aperfeiçoamento de curta duração como também em seminários e congressos pertinentes à área.
  
- Retorno ao calendário escolar dos oito dias previstos para estudos, possibilitando aos colégios um espaço definido para discussões de problemas, estudos e sugestões pertinentes ao processo pedagógico.
  
- Propor e auxiliar o processo de discussão nos colégios sobre formas de avaliação do desempenho docente, discente e administrativo, criando, dessa forma, subsídios para elaboração de novos objetivos.
  
- Elaborar os objetivos do colégio com a participação da comunidade escolar (pais, alunos, professores e administradores), analisando previamente os recursos disponíveis, e considerando ainda os recursos necessários para em conjunto com a comunidade, solicitá-los ao governo estadual, permitindo, dessa forma, o melhor cumprimento destes objetivos.

## Considerações Finais

O homem como ser racional tem objetivos. Porém, nem sempre estes objetivos são alcançados uma vez que sua concretização não depende apenas da vontade humana.

Muitos fatores interferem e determinam o atingimento dos objetivos, quer individuais, grupais ou organizacionais, como sua própria história de vida, seus medos, seus anseios ou simplesmente por falta de recursos. Uma vez que o ser humano não é essencialmente racional em suas ações, fatores psicológicos como intuição influenciam o comportamento humano. Por outro lado, nem sempre as ações humanas são precedidas da formulação prévia de objetivos.

A dinâmica das organizações escolares não é diferente. A escola define objetivos que muitas vezes não se concretizam ou pelo menos não se materializam na forma esperada, muitas vezes a definição de objetivos é antecedida pela análise dos meios. Uma tecnologia adequada é uma destas condições. Observou-se ao longo desta pesquisa o quanto a infra-estrutura tecnológica é determinante, não só dos objetivos escolares, mas do próprio sentimento de valorização do profissional da educação.

Outro aspecto de igual relevância foi a qualificação profissional. Destacou-se neste trabalho que o professor qualificado é a maior tecnologia que as escolas dispõem.

Todavia, estes profissionais não têm recebido o devido apoio para um bom desempenho e crescimento profissionais. Condições imprescindíveis ao seu desenvolvimento profissional como salários justos, facilitação à cursos de atualização e ao aprofundamento de seus conhe-

cimentos não tem sido oferecidas.

Conseqüentemente, a concretização dos objetivos escolares tem sido em regra uma ação frustrada. Como resultado, o profissional se angustia e de decepciona, pois ele tem consciência de que tanto os objetivos profissionais como os da escola poderiam estar sendo melhor trabalhados e alcançados, caso estes fatores que afetam o atingimento dos objetivos na escola fossem melhor compreendidos.

Há que se tomar consciência de que a formulação e o atingimento dos objetivos escolares dependem fundamentalmente da profissionalização e qualificação do professor, como principal ator do trabalho ensino-aprendizagem; do profissionalismo da administração das escolas, da qualidade dos recursos (meios) disponíveis e, da vontade política dos responsáveis pela educação no governo no sentido de "querer fazer" uma educação mais comprometida com a realidade.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

01. AED. Academy for Educational Development. In: Oliveira, João B. e A. PERSPECTIVAS DA TECNOLOGIA EDUCACIONAL. São Paulo: Pioneira, 1977.
02. AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. Psicologia Aplicada à Administração. Uma Introdução à Psicologia Organizacional. Ed. Atlas, 18 edição, 1980.
03. BALDRIDGE, J. V. et alii. Estructuración de Políticas y Liderazgo Efectivo en la Educación Superior. México: Noema Ed. 1982.
04. BEDEIAN, Arthur G. Organizations: Theory and Analysis. Chicago: The Dryden Press, 1984.
05. BLAU, P. e SCOTT, W. R. Organizações Formais. São Paulo, Editora Atlas S.A., 1979.
06. BREJON, M. Estrutura e Funcionamento do Ensino de 1 e 2 graus. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1978.
07. BUNGE, M. Epistemologia: curso de atualização. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1980.

08. CANDIDO, A. A Estrutura da Escola. In: Pereira L. e Foracchi M., REVISTA EDUCAÇÃO E SOCIEDADE, 9: 5-48, maio, São Paulo: Editora Cortez, 1981.
09. CASTOR, Belmiro V.J. e SUGA Nelson Planejamento e Ação Planejada: O Difícil Binômio. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, RJ janeiro/março, 1988.
10. CASTRO C. de M. A Prática da Pesquisa. São Paulo: Editora McGraw-Hill do Brasil, 1977.
11. CHAMPION, D.J. Sociologia das Organizações. São Paulo: Editora Saraiva, 1979.
12. COHEN, D. MARCH, J.G. The processes of choice. Mc Graw Hill Book Company, Carnegie, Copyright, 1974
13. COHEN, D. MARCH, J.G. Leadership in an Organized Anarchy. Mc Graw Hill Book Company, Carnegie, Copyright, 1974
14. COHEN et al Garbage Can Model of Organizational Choice. Administrative Science Quaterly, 1976.
15. CORWIN, Ronald G. A Sociology of Education. Appleton, Century, Crofts, 1965

16. CYERT, Richard e March, James G. A Behavioral Theory of Firm. Englewood Clifss, New Jersey, Prentice-Hall, 1963
17. DIEUZEIDE, H. Tecnologia Educativa y Desarrollo de la Educación. In: Unesco, Ano Internacional de la Educación - n 8; Impresso pela Crefal, 1970.
18. EDUCATIONAL TESTING SERVICE - College and University Programs. Institutional Goals Inventory: IGI Comparative data. ETS, 1979. In: Lusa I.L. OS OBJETIVOS DA UNIVERSIDADE NA PERSPECTIVA DOS PROFESSORES - um estudo de caso. Projeto de Dissertação em Administração, UFSC, 1987.
19. ETZIONI, A. Organizações Complexas. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1978.
20. ----- . Organizações Modernas. São Paulo: Editora Pioneira, 1976.
21. ----- Análise Comparativa de Organizações Complexas: sobre o poder, e engajamento e seus correlatos. Ed. da Universidade de São Paulo, 1974 São Paulo.
22. FAUSTINI, L. A. A Estrutura Administrativa do Ensino de 1 e 2 graus. In: Brejon, M. ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO ENSINO DE 1 e 2 GRAUS. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1978.

23. GETZELS, Jacob W Administrative Theory in Education. In: Owens, Robert G. La Escuela como Organización: Tipos de Conducta y práctica organizativa. Santillana, S.A. Ediciones, 1976, Madrid.
24. Griffiths, Daniel E. Behavioral Science and Educational Administration. In: Owens, Robert G. La Escuela como Organización: Tipos de Conducta y práctica organizativa. Santillana, S.A. Ediciones, 1976, Madrid.
25. HALL, R. Organizações Estrutura e Processos. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, 1984.
26. HALLIDAY, Tereza L. Declarações de Objetivos e Legitimação Organizacional. REVISTA DE ADMINITRÇÃO PUBLICA, nov.1990/jan.1991, RJ.
27. IANNACCONE, Laurence An Approach to the Informal Organization of de School. In: Owens, Robert G. La Escuela como Organización: Tipos de Conducta y práctica organizativa. Santillana, S.A. Ediciones, 1976, Madrid.
28. KERLINGER, F. N. Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais. São Paulo: EPU: Editora da Universidade de SãoPaulo, 1980.

29. LAWRENCE, Paul R. e LORSCH Jay W. *As empresas e o Ambiente*. Ed. Vozes, Petrópolis, 1973, R.J.
30. MARINHO, M.S.C. A questão dos objetivos nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: abr/jun, 1990.
31. MICHELS, R. A tendência Burocrática dos Partidos Políticos. In: Campos, E. (org) *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
32. MOHR Lawrence B. *The Concept of Organizational Goal*, University of Michigam, 1973. Tradução para o CIPAD de Artur Alberto Chaves Faria.
33. OECD *Educational Technology: The design and Implementation of Learning Systems*. CERI/OECD, 1971. In: Oliveira, J. B. A. *PERSPECTIVAS DA TECNOLOGIA EDUCACIONAL*. São Paulo: Editora Pioneira, 1977.
34. OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico - conceitos, metodologia práticas*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1988.
35. OLIVEIRA, J: B. A. *Perspectivas da Tecnologia Educacional*. São Paulo: Editora Pioneira, 1977.

36. OWENS Robert G. La Escuela como Organización: Tipos de Conducta y práctica organizativa. Santillana, S.A. Ediciones, 1976, Madrid.
37. PERROW, C. Análise Organizacional: um enfoque sociológico. São Paulo: Editora Atlas, 1981.
38. ----- . Hospital: Technology, Structure and Goals. In: HandBook of Organizations. Chicago: Ed. College Publishing Company, 1965.
39. RIBEIRO, J.Q. Ensaio de uma Teoria de Administração Escolar. São Paulo: Edição Saraiva, 1978.
40. RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social: métodos e técnicas. São Paulo: Editora Atlas, 1985.
41. SELEME, A. Tecnologia e Poder em Organizações Hospitalares: o caso do H.G.C.R. Dissertação de Mestrado em Administração - UFSC, 1988.
42. SERGIOVANNI-CARVER. O Novo Executivo Escolar. Uma Teoria de Administração Escolar. São Paulo: EPU, 1976.
43. SILLS, D. L. A Modificação de Objetivos. In: Etzioni, A. ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS. Estudo das Organizações em Face dos Problemas Sociais. São Paulo: Atlas, 1978.

44. SIMON, H. A. Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1979.
45. THOMPSON, J. D. & McEwen, W. Objetivos Organizacionais e ambiente. In: Etzioni, A. ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS. Estudo das Organizações em Face dos Problemas Sociais. São Paulo: Atlas, 1978.
46. THOMPSON, V. Modern Organizations. In: Hall, R. ORGANIZAÇÕES, ESTRUTURA E PROCESSOS. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1984.
47. ZNANIECKI, Florian A ESCOLA COMO GRUPO INSTITUIDO. In: Pereira L. e Foracchi M., REVISTA EDUCAÇÃO E SOCIEDADE, 9: 5-48, maio, São Paulo: Editora Cortez, 1981.
48. Weick K. E. Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. ADMINISTRATIVE SCIENCE QUATERLY, Vol. 21, Issue 1, March 1976. Copyright by Cornell University.
49. ....An Inventory of Alternatives to the Bureaucratic Perspective. In: Clark, D. L. e AL. ALTERNATIVE PERSPECTIVES FOR VIEWING EDUCATIOANL ORGANIZATIONS.

ANEXOS

Florianópolis - março - 1992

Prezado professor / administrador

Dirijo-me a V.Sa. na condição de aluna da Pós-Graduação em Administração - UFSC, que está desenvolvendo a dissertação de mestrado " Tecnologia e Objetivos Formais e Reais dos Professores e Administradores das Escolas Estaduais de 2 . grau em Florianópolis - SC.

Esta dissertação pretende identificar as diferenças entre os objetivos dos professores e administradores e os objetivos da escola bem como verificar a influência da tecnologia escolar sobre estes objetivos.

No momento encontro-me em fase de coleta de dados que será feita através de análise documental e entrevistas, para o bom andamento deste trabalho sua colaboração é indispensável, para tanto estou pedindo sua participação respondendo a entrevista.

Brevemente será enviada uma nova comunicação marcando a data e hora da entrevista que durará aproximadamente 30 minutos e será em uma aula vaga de acordo com o seu horário escolar.

Desde já agradeço a sua valiosa colaboração.

Atenciosamente

A autora

Utilize-se de "concordo", "concordo parcialmente", "não concordo" ou "neutro" para os objetivos listados na medida em que eles coincidam com os objetivos norteadores das ações da sua escola em relação ao 2 grau. O mesmo critério será observado para as assertivas que se referem a tecnologia.

#### PARTE 1

- 1- garantir que os alunos alcancem domínio do conteúdo.  
 concordo  
 concordo parcialmente  
 neutro  
 não concordo
- 2- oportunizar a preparação para ocupação profissional.  
 concordo  
 concordo parcialmente  
 neutro  
 não concordo
- 3- preparar para o vestibular, concursos públicos e/ou outros concursos.  
 concordo  
 concordo parcialmente  
 neutro  
 não concordo
- 4- auxiliar os alunos no domínio do conteúdo mínimo previsto para cada disciplina.  
 concordo  
 concordo parcialmente  
 neutro  
 não concordo
- 5- auxiliar os alunos na aquisição de conhecimentos aprofundados nas disciplinas.  
 concordo  
 concordo parcialmente  
 neutro  
 não concordo
- 6- auxiliar no desenvolvimento do raciocínio lógico-dedutivo.  
 concordo  
 concordo parcialmente  
 neutro  
 não concordo
- 7- promover atividades de integração escola/empresa e participação do processo de acompanhamento e avaliação dos alunos estagiários.  
 concordo

- concordo parcialmente
- neutro
- não concordo

8- acompanhar sistematicamente as atividades curriculares assegurando a melhoria da qualidade de ensino e permanência do aluno na escola.

- concordo
- concordo parcialmente
- neutro
- não concordo

9- dinamizar o processo educativo, avaliando e repensando estratégias educacionais para um melhor aperfeiçoamento do sistema.

- concordo
- concordo parcialmente
- neutro
- não concordo

## PARTE 2

1- incentivar individualmente os alunos no processo de auto-aprendizagem.

- concordo
- concordo parcialmente
- neutro
- não concordo

2- auxiliar na identificação dos objetivos pessoais dos alunos bem como dos meios de atingi-los.

- concordo
- concordo parcialmente
- neutro
- não concordo

3- auxiliar os alunos no sentido de valorizar-se como pessoa e possuir auto-confiança, fortalecendo o seu potencial.

- concordo
- concordo parcialmente
- neutro
- não concordo

4- incentivar a permanência do aluno na escola como forma de desenvolvimento pleno.

- concordo
- concordo parcialmente
- neutro
- não concordo

5- promover experiências educacionais relevantes à formação do homem.

- concordo
- concordo parcialmente
- neutro
- não concordo

- 6- incentivar uma relação fraternal e cooperação entre os alunos e entre os demais segmentos da escola.  
( ) concordo  
( ) concordo parcialmente  
( ) neutro  
( ) não concordo
- 7- orientar os alunos na escolha vocacional.  
( ) concordo  
( ) concordo parcialmente  
( ) neutro  
( ) não concordo
- 8- conscientizar a comunidade escolar sobre a importância, necessidade e valorização da educação para a vida em sociedade.  
( ) concordo  
( ) concordo parcialmente  
( ) neutro  
( ) não concordo
- 9- conscientizar o aluno como pessoa, valorizando o outro e estimulando a solidariedade.  
( ) concordo  
( ) concordo parcialmente  
( ) neutro  
( ) não concordo
- 10- resgatar os valores éticos do cidadão através de trabalho com os alunos.  
( ) concordo  
( ) concordo parcialmente  
( ) neutro  
( ) não concordo
- 11- salvaguardar a dignidade humana através de práticas sócio-políticas envolvendo a comunidade escolar.  
( ) concordo  
( ) concordo parcialmente  
( ) neutro  
( ) não concordo

### PARTE 3

- 1- auxiliar os alunos na avaliação de valores e práticas predominantes na sociedade brasileira.  
( ) concordo  
( ) concordo parcialmente  
( ) neutro  
( ) não concordo
- 2- discutir com os alunos sobre formas de mudanças na sociedade.  
( ) concordo  
( ) concordo parcialmente  
( ) neutro  
( ) não concordo

- 3- proporcionar a participação ou representação dos alunos nas decisões que os afetam.  
 concordo  
 concordo parcialmente  
 neutro  
 não concordo
- 4- facilitar um clima de debate e discussão, estimulando o surgimento de novas idéias.  
 concordo  
 concordo parcialmente  
 neutro  
 não concordo
- 5- incentivar a expressão crítica dos alunos.  
 concordo  
 concordo parcialmente  
 neutro  
 não concordo
- 6- garantir aos alunos o direito de terem posicionamentos contrários sobre o mesmo tema.  
 concordo  
 concordo parcialmente  
 neutro  
 não concordo
- 7- desenvolver a capacidade abstrativa dos alunos.  
 concordo  
 concordo parcialmente  
 neutro  
 não concordo
- 8- desenvolver atividades na busca de solução de problemas sociais e ambientais.  
 concordo  
 concordo parcialmente  
 neutro  
 não concordo
- 9- desenvolver o senso crítico e social do aluno em relação ao meio em que vive.  
 concordo  
 concordo parcialmente  
 neutro  
 não concordo
- 10- envolver a comunidade escolar no exame dos problemas que afetam a ação educativa, definindo as expectativas dos pais, alunos e educadores.  
 concordo  
 concordo parcialmente  
 neutro  
 não concordo

- 11- desenvolver o senso crítico do aluno por meio de atividades que levam a refletir sobre o sentido das datas cívicas.
- ( ) concordo
  - ( ) concordo parcialmente
  - ( ) neutro
  - ( ) não concordo

#### PARTE 4

- 1- os dias de estudo previstos no calendário escolar foram efetivamente utilizados visando previamente um melhor desempenho dos professores e administradores em relação aos objetivos da escola.
- ( ) concordo
  - ( ) concordo parcialmente
  - ( ) neutro
  - ( ) não concordo
- 2- a escola tem objetivado elevar a qualificação do corpo docente como pré-requisito para o cumprimento dos objetivos.
- ( ) concordo
  - ( ) concordo parcialmente
  - ( ) neutro
  - ( ) não concordo
- 3- propostas de iniciativa pessoal originaram discussões sobre adequação curricular para após ser incorporadas por objetivos/ações da escola.
- ( ) concordo
  - ( ) concordo parcialmente
  - ( ) neutro
  - ( ) não concordo
- 4- a escola tem criado incentivos objetivando a especialização do corpo docente como forma de melhor cumprir seus objetivos.
- ( ) concordo
  - ( ) concordo parcialmente
  - ( ) neutro
  - ( ) não concordo
- 5- a formulação dos objetivos norteadores da escola tem envolvido a participação de professores e administradores levando-se em conta previamente a qualificação de ambos.
- ( ) concordo
  - ( ) concordo parcialmente
  - ( ) neutro
  - ( ) não concordo
- 6- tem sido objetivo da escola melhorar a qualificação do corpo administrativo como pré-requisito para a elaboração e cumprimento dos objetivos.
- ( ) concordo
  - ( ) concordo parcialmente
  - ( ) neutro

não concordo

7- a escola tem feito uma avaliação do conhecimento passado em sala de aula como pré-requisito para a formulação dos objetivos.

- concordo
- concordo parcialmente
- neutro
- não concordo

8- a formulação dos objetivos da escola não tem considerado previamente a qualificação do pessoal docente e administrativo.

- concordo
- concordo parcialmente
- neutro
- não concordo

9- não tem sido frequente a avaliação das práticas administrativas antes da formulação dos objetivos escolares.

- concordo
- concordo parcialmente
- neutro
- não concordo

10- não tem sido objetivo da organização escolar melhorar seu desempenho através da adoção de novas técnicas de ensino antecipadamente à formulação dos objetivos.

- concordo
- concordo parcialmente
- neutro
- não concordo

11- é objetivo da escola melhorar seu desempenho através da adoção de novas técnicas administrativas, antecipadamente a formulação dos objetivos para, dessa forma, melhor atingi-los.

- concordo
- concordo parcialmente
- neutro
- não concordo

#### PARTE 5

1- recursos físicos disponíveis foram considerados previamente a formulação dos objetivos norteadores das ações da escola.

- concordo
- concordo parcialmente
- neutro
- não concordo

2- a aquisição de recursos didáticos modificou os objetivos norteadores das ações da escola.

- concordo
- concordo parcialmente
- neutro
- não concordo

- 3- um levantamento dos recursos didáticos existentes precedeu ao planejamento e sua execução.  
( ) concordo  
( ) concordo parcialmente  
( ) neutro  
( ) não concordo
- 4- uma escola com infraestrutura infima busca objetivos diferentes de uma escola bem equipada.  
( ) concordo  
( ) concordo parcialmente  
( ) neutro  
( ) não concordo
- 5- a avaliação da qualidade de seus recursos tecnológicos é realizada previamente a formulação dos objetivos.  
( ) concordo  
( ) concordo parcialmente  
( ) neutro  
( ) não concordo
- 6- os recursos didáticos não interferem nos objetivos buscados pela escola.  
( ) concordo  
( ) concordo parcialmente  
( ) neutro  
( ) não concordo
- 7- os objetivos da escola foram formulados independentemente de seus recursos tecnológicos.  
( ) concordo  
( ) concordo parcialmente  
( ) neutro  
( ) não concordo
- 8- os objetivos da escola foram formulados juntamente com seus recursos didáticos.  
( ) concordo  
( ) concordo parcialmente  
( ) neutro  
( ) não concordo