

MAPA DO CORPUS		
Identificação	MR-E1 (E1) — Memorial Reflexivo / Diário de Campo (Retrospectivo)	
Tipo de documento	Memorial reflexivo (retrospectivo)   Observação participante   Evidência	
Autor	Pesquisador-diretor/gestor (observação participante)	
Unidade escolar	Escola pública estadual (Petrópolis-RJ) [anonimizada]	
Data de redação	2025/2026	
Janela temporal / período abrangido	2016–2026 (ênfase: marco de implantação em 2017)   Projeções: 2027–2029	
Critério de rastreabilidade	Cada excerto mobilizado na dissertação será identificado por código UR-MR-E1-XXX + UC-MR-XX + marcador auditável (seção/parágrafo) + tipologia (D/I/J).	
Observações	Sem marcação de tempo/turnos de fala; não se aplica estrutura de bloco/pergunta-	
Código	Descritor do Código	Descritor
MR	Memorial Reflexivo	Memorial reflexivo (retrospectivo)   Diário de Campo (2024/2025
E1	Unidade Escolar 1	Unidade escolar do pesquisador/gestor/diretor.
D	vivência direta do pesquisador (observação participante / auto-observação)	
I	relato indireto (p.ex., “tenho ouvido...”, “segundo colegas...”)	
J	juízo/avaliação interpretativa do pesquisador (posição reflexiva)	

Campo	Conteúdo	Tipologia (D/I/J)	FA (Fator Analítico)	Variável (Vx.x)	Valência (-1/0/+1)
<b>Unidade de Contexto</b>	UC-MR-01 — Gênese e descontinuidade institucional (2016–2017): greve, ocupação, eleição e “escola anencéfala”.				
Unidade de Registro	UR-MR-E1-032	D	FA3: Infraestrutura E Recursos	V3.5 Capacidade institucional de mobilizar recursos, articular parcerias e praticar gestão transparente e sustentável	-1
Marcador / Excerto literal	Marcador: Seção "1. Implantação – 2017"   parágrafo iniciado por “É preciso recuar no tempo...” Excerto literal: É preciso recuar no tempo. Em 2016, devido à precariedade salarial e à precariedade estrutural e de recursos (financeiro e pessoal), os servidores públicos professores e os servidores públicos da educação, em grande contingente, empreenderam, capitaneados pelo SEPE (sindicato da classe no estado do Rio de Janeiro), uma greve que durou aproximadamente cinco meses. Além das atividades grevistas e ordinárias da classe, ocorreu um movimento estudantil, com aparência dessa natureza, denominado Ocupação				
Unidade de Registro	UR-MR-E1-033	D	FA1: Cultura Empreendedora E Alinhamento Pedagógico	V1.1 Visão institucional formalizada e compartilhada	-1
Marcador / Excerto literal	Marcador: Seção "1. Implantação – 2017"   parágrafo iniciado por “A nova chapa...” ou trecho equivalente Excerto literal: A diretora geral que desistiu de montar uma chapa, já em dezembro de 2016 já havia deixado de lado informalmente as atividades como diretora e abandonando de vez a unidade escolar em janeiro de 2017. A nova chapa somente foi nomeada em fevereiro. Ou seja, a unidade escolar iniciou o ano letivo anencéfala. Consolidação				
<b>Unidade de Contexto</b>	UC-MR-02 — Comunicação e orientação institucional na implantação: anúncio informal, ausência de diretrizes e “matriz curricular e nada mais”.				
Unidade de Registro	UR-MR-E1-001	D	FA1: Cultura Empreendedora E Alinhamento Pedagógico	V1.1 Visão institucional formalizada e compartilhada	-1
Marcador / Excerto literal	Marcador: Seção "1. Implantação – 2017"   parágrafo iniciado por “Sem aviso e através de fontes informais...” Excerto literal: Sem aviso e através de fontes informais (blog de político, fofoca de aplicativo de mensagem, notícias dadas por funcionários pelos corredores da SEEDUC), a escola soube que seria implantado um curso de Empreendedorismo em tempo integral.				
Unidade de Registro	UR-MR-E1-002	D	FA1: Cultura Empreendedora E Alinhamento Pedagógico	V1.1 Visão institucional formalizada e compartilhada	-1
Marcador / Excerto literal	Marcador: Seção "1. Implantação – 2017"   parágrafo iniciado por “A única coisa que havia sobre o novo currículo...” Excerto literal: A única coisa que havia sobre o novo currículo (Empreendedorismo com Ênfase no Mundo do Trabalho)? Uma matriz curricular de disciplina e nada mais!				
<b>Unidade de Contexto</b>	UC-MR-03 — Governança/pressão e improviso administrativo: voluntarismo, pressão da Regional, ausência de apoio formal.				
Unidade de Registro	UR-MR-E1-003	D	FA3: Infraestrutura E Recursos	V3.5 Capacidade institucional de mobilizar recursos, articular parcerias e praticar gestão transparente e sustentável	-1
Marcador / Excerto literal	Marcador: Seção "1. Implantação – 2017"   parágrafo iniciado por “Janeiro de 2017: escola em funcionamento...” Excerto literal: Janeiro de 2017: escola em funcionamento. Um secretário escolar (duas auxiliares de secretaria em revezamento) e nada mais! Outra literalidade que reflete a realidade. Não havia ninguém: equipe de limpeza, vigia, porteiro. Um colégio grande de portões abertos e sem manutenção mínima. E um curso de Empreendedorismo para ser implantado.				
Unidade de Registro	UR-MR-E1-004	D	FA3: Infraestrutura E Recursos	V3.5 Capacidade institucional de mobilizar recursos, articular parcerias e praticar gestão transparente e sustentável	-1
Marcador / Excerto literal	Marcador: Seção "1. Implantação – 2017"   parágrafo iniciado por “Eu e o diretor adjunto eleitos...” Excerto literal: Eu e o diretor adjunto eleitos (essa era a chapa com mais um diretor adjunto, mas esse último foi cortado porque a escola perdeu um grau de classificação: reduziu-se recursos financeiros e quantitativo pessoal, como fosse possível ser reduzido), voluntariamente e sem remuneração decidimos comparecer, durante as nossas férias, à unidade escolar para se apropriar minimamente da rotina administrativa e preparar, na medida do possível, a unidade escolar para o ano letivo.				
Unidade de Registro	UR-MR-E1-005	D	FA3: Infraestrutura E Recursos	V3.5 Capacidade institucional de mobilizar recursos, articular parcerias e praticar gestão transparente e sustentável	-1

Campo	Conteúdo	Tipologia (D/I/J)	FA (Fator Analítico)	Variável (Vx.x)	Valência (-1/0/+1)
Marcador / Excerto literal	Marcador: Seção "1. Implantação – 2017"   parágrafo iniciado por “A questão do voluntarismo foi além...” Excerto literal: A questão do voluntarismo foi além. Ocorreu de início pressão da Regional (desconcentração administrativa da SEEDUC) para ações de promoção do curso de Empreendedorismo, mas não havia apoio institucional, tudo era feito para que não houvesse registro da ilegalidade das ações administrativas impostas. Nesse mesmo período, participamos durante dois dias de um curso para novos diretores, realizado em outra cidade sem ajuda de custo para deslocamento, permanência e alimentação (houve uma refeição oferecida pelo local). O curso foi ministrado por formadores que não possuíam conhecimento teórico e prático para capacitar novos diretores a uma função complexa dentro da administração pública da SEEDUC.				
Unidade de Registro	UR-MR-E1-006	D	FA4: Formação Docente	V4.4 Programas regulares e articulados de formação continuada	-1
Marcador / Excerto literal	Marcador: Seção "1. Implantação – 2017"   parágrafo iniciado por “Nesse mesmo período, participamos...” Excerto literal: A questão do voluntarismo foi além. Ocorreu de início pressão da Regional (desconcentração administrativa da SEEDUC) para ações de promoção do curso de Empreendedorismo, mas não havia apoio institucional, tudo era feito para que não houvesse registro da ilegalidade das ações administrativas impostas. Nesse mesmo período, participamos durante dois dias de um curso para novos diretores, realizado em outra cidade sem ajuda de custo para deslocamento, permanência e alimentação (houve uma refeição oferecida pelo local). O curso foi ministrado por formadores que não possuíam conhecimento teórico e prático para capacitar novos diretores a uma função complexa dentro da administração pública da SEEDUC.				
Unidade de Registro	UR-MR-E1-013	J	FA3: Infraestrutura E Recursos	V3.5 Capacidade institucional de mobilizar recursos, articular parcerias e praticar gestão transparente e sustentável	-1
Marcador / Excerto literal	Marcador: Seção "1. Implantação – 2017"   parágrafo iniciado por “Quando penso nessa estrutura...” Excerto literal: Quando penso nessa estrutura, eu me lembro quando entrei em uma unidade escolar pública para assumir uma função estatutária, lá em 2007. Eu olhei para tudo, examinei, tomei para mim aquilo tudo e disse: “Isso não pode dar certo”. Não havia o mínimo de profissionalismo naquilo tudo que existia no sentido de escola. Foi assustador. Para justificar a ausência administrativa da SEEDUC/Estado, a sua incompetência e a sua negligência, no âmbito da escola, ela “inventou” ou “transformou”, apenas na nomenclatura, o diretor em gestor. Assim, quando a negligência se acusa no dia a dia, ela traz um palestrante motivacional ou produz uma formação qualquer, por exemplo, e a mensagem é de que o gestor deve ser capaz de superar obstáculos e continuar de forma resiliente, como se o obstáculo fosse algo isolado e o gestor estivesse sendo ensinado a usar suas ferramentas administrativas para contornar situações fortuitas. O que ocorre é que negligência não é um obstáculo fortuito, ela é abandono, os gestores/diretores se tornaram um sobrevivente de caos institucional. A implantação do curso de Empreendedorismo foi uma sobrevivência administrativa e pedagógica. É fácil notar que o fracasso era quase um destino certo.				
Unidade de Contexto	UC-MR-04 — Cultura/ideologia e resistência docente: leitura “neoliberal” e implantação top-down.				
Unidade de Registro	UR-MR-E1-007	D	FA2: Cultura E Clima Escolar	V2.1 Compreensão, valorização e apoio ao itinerário pelos diferentes atores	-1
Marcador / Excerto literal	Marcador: Seção "1. Implantação – 2017"   parágrafo iniciado por “A única transferência de conhecimento...” Excerto literal: A única transferência de conhecimento sobre o curso de Empreendedorismo foi feito informalmente pela Regional através de uma fala – digamos – interessante e infeliz: “Empreender é igual o moço da carrocinha de pipoca, monta o seu negócio, faz as continhas e vai trabalhar”. De resto, quando possível, nós, diretores, líamos alguma coisa desordenadamente e de forma precaríssima o que seria um curso de Empreendedorismo dentro de uma escola. Não fazíamos a mínima ideia de como proceder. As disciplinas eram fora de contexto pedagógico para a nossa escola. Os professores foram totalmente contra, porque conheciam apenas a vertente neoliberal do empreendedorismo, o discurso de precarização do trabalho sob a justificativa de proatividade de trabalhadores pobres que lutariam para sobreviver (o que não é empreendedorismo, é necessidade), pessoas miseráveis que deveriam “empreender” etc.; as justificativas de empregadores para explorar trabalhadores precarizados e vulneráveis financeiramente sem apoio estatal e amparo judiciário efetivo.				
Unidade de Registro	UR-MR-E1-008	D	FA2: Cultura E Clima Escolar	V2.5 Alinhamento entre projetos pedagógicos, valores institucionais e contexto sociocultural	-1

Campo	Conteúdo	Tipologia (D/I/J)	FA (Fator Analítico)	Variável (Vx.x)	Valência (-1/0/+1)
Marcador / Excerto literal	Marcador: Seção "1. Implantação – 2017"   parágrafo iniciado por “Os professores foram totalmente contra...” Excerto literal: A única transferência de conhecimento sobre o curso de Empreendedorismo foi feito informalmente pela Regional através de uma fala – digamos – interessante e infeliz: “Empreender é igual o moço da carrocinha de pipoca, monta o seu negócio, faz as continhas e vai trabalhar”. De resto, quando possível, nós, diretores, líamos alguma coisa desordenadamente e de forma precaríssima o que seria um curso de Empreendedorismo dentro de uma escola. Não fazíamos a mínima ideia de como proceder. As disciplinas eram fora de contexto pedagógico para a nossa escola. Os professores foram totalmente contra, porque conheciam apenas a vertente neoliberal do empreendedorismo, o discurso de precarização do trabalho sob a justificativa de proatividade de trabalhadores pobres que lutariam para sobreviver (o que não é empreendedorismo, é necessidade), pessoas miseráveis que deveriam “empreender” etc.; as justificativas de empregadores para explorar trabalhadores precarizados e vulneráveis financeiramente sem apoio estatal e amparo judiciário efetivo.				
Unidade de Contexto	UC-MR-05 — Formação, materiais e coerência pedagógica: IAS/SEBRAE/UFF e “confusão”.				
Unidade de Registro	UR-MR-E1-009	D	FA4: Formação Docente	V4.4 Programas regulares e articulados de formação continuada	-1
Marcador / Excerto literal	Marcador: Seção "1. Implantação – 2017"   parágrafo iniciado por “Todos nós éramos ignorantes...” Excerto literal: Todos nós éramos ignorantes no assunto, inclusive a SEEDUC, ou melhor, principalmente a SEEDUC. Pois no decorrer do ano chegou uma parte do material do Instituto Ayrton Senna (IAS) sobre a integração do curso de Empreendedorismo nas disciplinas que seriam denominadas mais tarde base comum curricular. Entretanto, chegou também o material do SEBRAE (voltado para abertura de negócios). A confusão piorou, porque o material do IAS possuía uma abordagem integradora, desenvolvida de competências socioemocionais, tratada do empreendedorismo por outras abordagens além da finalidade de abrir negócios e possui uma didática própria; o material do SEBRAE, por outro lado, tinha uma linguagem apartada do IAS e com outra finalidade. Por fim, vieram a formação da UFF com outra linguagem, no segundo ano de implantação, abordando o assunto com outro pensamento e finalidade. Foi uma confusão só.   Todos nós éramos ignorantes no assunto, inclusive a SEEDUC, ou melhor, principalmente a SEEDUC. Pois no decorrer do ano chegou uma parte do material do Instituto Ayrton Senna (IAS) sobre a integração do curso de Empreendedorismo nas disciplinas que seriam denominadas mais tarde base comum curricular. Entretanto, chegou também o material do SEBRAE (voltado para abertura de negócios). A confusão piorou, porque o material do IAS possuía uma abordagem integradora, desenvolvida de competências socioemocionais, tratada do empreendedorismo por outras abordagens além da finalidade de abrir negócios e possui uma didática própria; o material do SEBRAE, por outro lado, tinha uma linguagem apartada do IAS e com outra finalidade. Por fim, vieram a formação da UFF com outra linguagem, no segundo ano de implantação, abordando o assunto com outro pensamento e finalidade. Foi uma confusão só.   Todos nós éramos ignorantes no assunto, inclusive a SEEDUC, ou melhor, principalmente a SEEDUC. Pois no decorrer do ano chegou uma parte do material do Instituto Ayrton Senna (IAS) sobre a integração do curso de Empreendedorismo nas disciplinas que seriam denominadas mais tarde base comum curricular. Entretanto, chegou também o material do SEBRAE (voltado para abertura de negócios). A confusão piorou, porque o material do IAS possuía uma abordagem integradora, desenvolvida de competências socioemocionais, tratada do empreendedorismo por outras abordagens além da finalidade de abrir negócios e possui uma didática própria; o material do SEBRAE, por outro lado, tinha uma linguagem apartada do IAS e com outra finalidade. Por fim, vieram a formação da UFF com outra linguagem, no segundo ano de implantação, abordando o assunto com outro pensamento e finalidade. pensamento e finalidade. Foi uma confusão só.				
	Foi uma confusão só.   Todos nós éramos ignorantes no assunto, inclusive a SEEDUC, ou melhor, principalmente a SEEDUC. Pois no decorrer do ano chegou uma parte do material do Instituto Ayrton Senna (IAS) sobre a integração do curso de Empreendedorismo nas disciplinas que seriam denominadas mais tarde base comum curricular. Entretanto, chegou também o material do SEBRAE (voltado para abertura de negócios). A confusão piorou, porque o material do IAS possuía uma abordagem integradora, desenvolvida de competências socioemocionais, tratada do empreendedorismo por outras abordagens além da finalidade de abrir negócios e possui uma didática própria; o material do SEBRAE, por outro lado, tinha uma linguagem apartada do IAS e com outra finalidade. Por fim, vieram a formação da UFF com outra linguagem, no segundo ano de implantação, abordando o assunto com outro				
Unidade de Contexto	UC-MR-06 — Alocação docente e precarização simbólica: antiguidade, “sobra”, assédio de lotação.				
Unidade de Registro	UR-MR-E1-010	D	FA4: Formação Docente	V4.1 Formação adequada para métodos ativos e tecnologias educacionais	-1

Campo	Conteúdo	Tipologia (D/I/J)	FA (Fator Analítico)	Variável (Vx.x)	Valência (-1/0/+1)
Marcador / Excerto literal	Marcador: Seção "1. Implantação – 2017"   parágrafo iniciado por “Além dessa confusão pedagógica...” Excerto literal: Além dessa confusão pedagógica e didática, havia uma questão importante: quem lecionaria as novas disciplinas do curso de Empreendedorismo? Ninguém queria. Mas, seguindo a Resolução SEEDUC que trata da alocação de professores, os com maior antiguidade poderiam escolher primeiro os dias em que desejavam lecionar e assim o quadro de horários de aula dos alunos era montado. Na prática, a questão pedagógica, como sempre, fica por último ou, na melhor situação, subsidiária à antiguidade estatutária. Ninguém se prontificou a lecionar Empreendedorismo e as novas disciplinas. Nas outras unidades escolares, segundo os colegas diretores, foi a mesma situação. Alocados os professores, sempre sobram aqueles que não tiveram a carga horária completa na unidade escolar. À época, havia o assédio com professores, através dos diretores, para que assumissem de qualquer maneira disciplinas fora do dia de seu trabalho disponibilizado no início do ano e assumissem as novas disciplinas para as quais não estudaram, caso contrário, poderiam ter que complementar a sua carga horária alocada em outra escola afastada ou em outra cidade, ainda, segundo a Regional, amparando tal imposição na Resolução SEEDUC de alocação de professores vigente à época. Resultado: professores despreparados, ignorantes do novo saber, contrários a ele e precarizados, assumindo, por exemplo, as disciplinas Empreendedorismo, Projeto de Pesquisa e Intervenção, Projeto de Vida ou Estudo Orientados.				
Unidade de Contexto	UC-MR-07 — Infraestrutura/recursos e capacidade operacional: carteiras, laboratório inoperante, internet, uso de equipamento pessoal.				
Unidade de Registro	UR-MR-E1-011	D	FA3: Infraestrutura E Recursos	V3.1 Ambientes físicos adequados e compatíveis com as necessidades pedagógicas do itinerário	-1
Marcador / Excerto literal	Marcador: Seção "1. Implantação – 2017"   parágrafo iniciado por “A infraestrutura: deficitária...” Excerto literal: A infraestrutura: deficitária para uma simples aula de reforço de 50 min. Exagero? Não, é a realidade. A maioria das salas de aula possuem carteiras infantis (fundamental 1) para receber alunos de ensino médio, esses alunos não cabiam em na carteira. À noite ainda havia aulas para adultos (Educação de Jovens e Adultos – EJA) nessas mesmas carteiras infantis.				
Unidade de Registro	UR-MR-E1-012	D	FA3: Infraestrutura E Recursos	V3.2 Recursos tecnológicos suficientes, atualizados e com suporte técnico regular	-1
Marcador / Excerto literal	Marcador: Seção "1. Implantação – 2017"   parágrafo iniciado por “A tecnologia: uma sala de informática...” Excerto literal: A tecnologia: uma sala de informática equipada com computadores adquiridos pelo do MEC através do pregão de 2007. Todos inoperantes. Mais uma informação literal: A sala de informática estava soterrada – isso mesmo! – por dezenas de pilhas de caixas de material de avaliação externa da SEEDUC e outras mais dezenas de pilhas de papéis de provas da mesma natureza e de natureza diversa, tamanha a dificuldade em identificar o seu conteúdo. Internet? Uma que mal sabíamos de sua procedência para sustentar o trabalho administrativo. Computadores administrativos? Precários em mal funcionamento sem profissional para manutenção. O secretário escolar consertava-os e ainda disponibiliza a sua assinatura do pacote Microsoft Office. O que eu também fiz e eu também usava o meu computador para trabalhar, meu único computador, um notebook CCE, que se deteriorou durante o uso na escola sem que eu pudesse ter meios de ressarcimento.   A tecnologia: uma sala de informática equipada com computadores adquiridos pelo do MEC através do pregão de 2007. Todos inoperantes. Mais uma informação literal: A sala de informática estava soterrada – isso mesmo! – por dezenas de pilhas de caixas de material de avaliação externa da SEEDUC e outras mais dezenas de pilhas de papéis de provas da mesma natureza e de natureza diversa, tamanha a dificuldade em identificar o seu conteúdo. Internet? Uma que mal sabíamos de sua procedência para sustentar o trabalho administrativo. Computadores administrativos? Precários em mal funcionamento sem profissional para manutenção. O secretário escolar consertava-os e ainda disponibiliza a sua assinatura do pacote Microsoft Office. O que eu também fiz e eu também usava o meu computador para trabalhar, meu único computador, um notebook CCE, que se deteriorou durante o uso na escola sem que eu pudesse ter meios de ressarcimento.   A tecnologia: uma sala de informática equipada com computadores adquiridos pelo do MEC através do pregão de 2007. Todos inoperantes. Mais uma informação literal: A sala de informática estava soterrada – isso mesmo! – por dezenas de pilhas de caixas de material de avaliação externa da SEEDUC e outras mais dezenas de pilhas de papéis de provas da mesma natureza e de natureza diversa, tamanha a dificuldade em identificar o seu conteúdo. Internet? Uma que mal sabíamos de sua procedência para sustentar o trabalho administrativo. Computadores administrativos? Precários em mal funcionamento sem profissional para manutenção. O secretário escolar consertava-os e ainda disponibiliza a sua assinatura do pacote Microsoft Office. O que eu também fiz e eu também usava o meu computador para trabalhar, meu único computador, um notebook CCE, que se deteriorou durante o uso na escola sem que eu pudesse ter meios de ressarcimento.				
Unidade de Contexto	UC-MR-08 — (Não) investimento e “consolidação”: ausência de investimento específico e ações pontuais.				

Campo	Conteúdo	Tipologia (D/I/J)	FA (Fator Analítico)	Variável (Vx.x)	Valência (-1/0/+1)
Unidade de Registro	UR-MR-E1-014	D	FA3: Infraestrutura E Recursos	V3.5 Capacidade institucional de mobilizar recursos, articular parcerias e praticar gestão transparente e sustentável	-1
Marcador / Excerto literal	Marcador: Seção "2. Consolidação: ACHO QUE NÃO!"   parágrafo iniciado por “Do conhecimento que tenho...” Excerto literal: Do conhecimento que tenho, extraio um fato curioso. O curso de Empreendedorismo talvez tenha sido o único a não receber investimento específico para a sua promoção. Durante esses anos na direção, posso me lembrar de que foi investido no curso:				
Unidade de Contexto					
Unidade de Registro	UR-MR-E1-015	D	FA2: Cultura E Clima Escolar	V2.2 Clima de confiança, diálogo, respeito, apoio mútuo e colaboração	-1
Marcador / Excerto literal	Marcador: Seção "2. Consolidação: ACHO QUE NÃO!"   parágrafo iniciado por “Durante uma fase de suposta consolidação...” Excerto literal: Durante uma fase de suposta consolidação (2018 e 2019), o assédio moral foi escalando de forma muito séria, embora ninguém tivesse recorrido ao sindicato da categoria ou à justiça, fazer provas é difícil. A grande parte do assédio ocorreu contra os diretores. Houve uma reunião na Regional, com registro em ata, mas não entregue cópia a mim e ao diretor adjunto. Nessa reunião estavam todas a chefias da Regional exceto a direção regional administrativa e a coordenação de infraestrutura. Foi mencionado, mas não teve registro em ata, pois a redação estava sob a coordenadora de avaliação da época, que os diretores estavam sendo exonerados por não alcançarem o número de matriculados desejado pela SEEDUC, dando a entender que seríamos também exonerados se não atingíssemos os índices da SEEDUC, cujo quantitativo de matriculados era de sua competência em decorrência de normativa não apresentada para os diretores. Naquela reunião, eu mandei que cessassem as falas e nos exonerassem, já que essa era a “ameaça”, pois não aceitaria esse tipo de assédio. As chefias presentes “gaguejaram” e deram uma desculpa para tal menção e que não fariam a nossa exoneração. Eu lembrei que fui escolhido pela comunidade escolar por processo consultivo legítimo, e somente poderia ser exonerado por sindicância aberta e legitimamente motivada e provada. E a alegação apresentada não era suficiente e sequer poderia ser imputada a mim e ao meu diretor adjunto.				
Unidade de Registro	UR-MR-E1-016	D	FA2: Cultura E Clima Escolar	V2.2 Clima de confiança, diálogo, respeito, apoio mútuo e colaboração	-1
Marcador / Excerto literal	Marcador: Seção "2. Consolidação: ACHO QUE NÃO!"   parágrafo iniciado por “A pressão – a meu ver...” Excerto literal: A pressão – a meu ver, assédio moral – foi direcionada também aos professores. Reuniões pedagógicas tensas, formações deficitárias com dinâmicas constrangedoras do ponto de vista da maturidade de seu conteúdo (nada ofensivo ou que se configuraria como assédio), desejo de adentrar a sala de aula para avaliar a aula do professor para uma disciplina e método de ensino para os quais nunca fora preparado. Eles sequer foram consultados a respeito da implantação do curso de Empreendedorismo e, alguns, ocuparam as disciplinas do curso por falta de melhor opção (vontade residual). Além disso, e mais agravante, foi que nenhum professor recebeu subsídios para estudar uma área do conhecimento que desconhecia, não existiu e não existe incentivo financeiro ou outra vantagem. A assunção de maior responsabilidade no magistério não gerou gratificação de qualquer espécie na folha salarial do professor nem da equipe do colégio. Houve sobrecarga administrativa, mas não houve equiparação salarial. Ou seja, para o professor, não havia incentivo de qualquer espécie, somente a questão de não ser impelido a completar sua carga horária distante de seu trabalho e residência (incentivo que parece mais assédio e precarização laboral); para a equipe diretiva, deixar o cargo seria a vantagem retributiva (outro incentivo que parece mais assédio e precarização laboral).				
Unidade de Registro	UR-MR-E1-017	D	FA2: Cultura E Clima Escolar	V2.2 Clima de confiança, diálogo, respeito, apoio mútuo e colaboração	-1
Marcador / Excerto literal	Marcador: Seção "2. Consolidação: ACHO QUE NÃO!"   parágrafo iniciado por “Em uma dessas reuniões...” Excerto literal: Em uma dessas reuniões, a coordenadora de avaliação da Regional disse que os professores não estavam fazendo nada. Uma professora foi em casa e buscou uma sacola grande de trabalhos de seus alunos e despejou na frente dessa coordenadora, mostrando a produção de suas aulas. Foi uma reunião tensa. Os professores fizeram críticas responsáveis sobre a conduta de implantação do curso. A coordenadora usou de evasivas e ironia, o que acirrou os ânimos. Eu achei pertinentes as críticas, apoiiei-as e, também, teci as minhas. Ao final da reunião, quando os professores foram dispensados, a coordenadora quis registrar em ata o meu suposto mal comportamento, dizendo que estava falando mal do secretário de educação, o que, segundo ela, poderia ser um fato que me levasse à sindicância e até ser exonerado. Prontifiquei-me junto do diretor adjunto a me submeter ao registro com a condição de que pudessem ser registradas a minha fala. Quando ela passou de registrar a minha fala, desculpou-se pela interrupção do registro, alegando dor no pulso, pois estaria sendo prolixo com as minhas argumentações. Depois desse episódio, por motivos pessoais da coordenadora, ela solicitou dispensa na função. Dizem que foi desgaste no cargo, pois, em outras unidades escolares, o comportamento da coordenadora era de fato questionado, muitos relatando episódios de assédio, segundo o teor.				

Campo	Conteúdo	Tipologia (D/I/J)	FA (Fator Analítico)	Variável (Vx.x)	Valência (-1/0/+1)
<b>Unidade de Contexto</b>	UC-MR-10 — Pandemia e “progressão sem prejuízo”.				
Unidade de Registro	UR-MR-E1-019	D	FA3: Infraestrutura E Recursos	V3.2 Recursos tecnológicos suficientes, atualizados e com suporte técnico regular	-1
Marcador / Excerto literal	Marcador: Seção "2. Consolidação: ACHO QUE NÃO!"   parágrafo iniciado por “Tudo isso piorou durante a pandemia...” Excerto literal: Tudo isso piorou durante a pandemia de Covid-19 (2020-2022). A adoção da aula online foi a meu ver uma farsa. Não havia suporte tecnológico aos alunos. Sobrecarga pedagógica para a equipe diretiva do colégio. Em reunião sem registro formal, uma chefia disse que o aluno passaria se tivesse qualquer vínculo com a colégio: “se ele deu nome para pegar cesta de alimentos no colégio, é porque tem vínculo com a escola, então ele passa”. Foi a tal progressão sem prejuízo ao aluno. Mesmo oferecendo material impresso, havia a sugestão e a meta de não reprovação. Disfarçadamente, essa “pegada” pedagógica continuou em 2021, pois nos meses finais do ano letivo foi retornando o ensino híbrido para quem quisesse, ou seja, o aluno poderia ficar em casa ou participar das aulas presenciais com material online ou impresso de apoio. Essa lógica se aplicou ao aluno do Empreendedorismo.				
<b>Unidade de Contexto</b>	UC-MR-11 — Reforma do EM e instabilidade curricular.				
Unidade de Registro	UR-MR-E1-018	D	FA1: Cultura Empreendedora E Alinhamento Pedagógico	V1.1 Visão institucional formalizada e compartilhada	-1
Marcador / Excerto literal	Marcador: Seção "2. Consolidação: ACHO QUE NÃO!"   parágrafo iniciado por “Depois de três anos...” Excerto literal: Outras reuniões tensas aconteceram. Ao final, a sensação é de que todos cansaram, todos nesse caso é em relação à Regional e à SEEDUC. A falta de infraestrutura, investimento e planejamento era indefensável. Depois de três anos, a pedagogia não tinha sentido para muitos, até porque nesse período o curso passou por novas denominações e até perfil, tornando-se por um período técnico em administração, mas sem qualquer mudança pedagógica e de matriz curricular. Houve até uma matriz que seria concomitante, mas nem o secretário de educação à época soube explicar do que se tratava em uma reunião com todos os diretores de escolas que ofertavam Empreendedorismo. Algumas ementas foram produzidas, foi um apoio aos professores, alguns materiais, sempre insuficientes estavam disponíveis, depois não estiveram mais. Tudo ocorreu sem sequência lógica, uma pedagogia confusa e de muita mudança. Pandemia-Reforma				
Unidade de Registro	UR-MR-E1-020	D	FA1: Cultura Empreendedora E Alinhamento Pedagógico	V1.1 Visão institucional formalizada e compartilhada	-1
Marcador / Excerto literal	Marcador: Seção "2. Consolidação: ACHO QUE NÃO!"   parágrafo iniciado por “Nesse íterim, surge a malfadada reforma...” Excerto literal: Nesse íterim, surge a malfadada reforma do ensino médio, ou melhor, a sua implementação. Uma confusão pedagógica se instala, matérias essenciais somem do currículo. O Empreendedorismo ganha nova denominação. A ementa passa por alteração. Ele deixa de ser técnico em administração e assume o perfil de itinerário formativo. Novas matrizes são impressas quase em todo ano, com alterações pontuais.				
Unidade de Registro	UR-MR-E1-021	D	FA4: Formação Docente	V4.1 Formação adequada para métodos ativos e tecnologias educacionais	-1
Marcador / Excerto literal	Marcador: Seção "2. Consolidação: ACHO QUE NÃO!"   parágrafo iniciado por “Os colegas diretores reclamam...” Excerto literal: Os colegas diretores reclamam muito da falta de continuidade nas ações. Professores sem perfil continuam assumindo a disciplina de Empreendedorismo. Surge em outras disciplinas a aula de fachada. O professor de Estudos Orientados alocado por falta de opção, passa a dar o conteúdo de sua disciplina de origem, pois não vê sentido em preparara para uma disciplina que mal tem uma ementa. Destaca-se que existem ementas, mas não existe material didático específico. Sustentabilidade-Futuro				
<b>Unidade de Contexto</b>	UC-MR-12 — Resultados percebidos vs. sustentabilidade (evasão/turmas).				
Unidade de Registro	UR-MR-E1-022	D	FA1: Cultura Empreendedora E Alinhamento Pedagógico	V1.5 Práticas institucionais e projetos que materializam a cultura empreendedora	0

Campo	Conteúdo	Tipologia (D/I/J)	FA (Fator Analítico)	Variável (Vx.x)	Valência (-1/0/+1)
Marcador / Excerto literal	Marcador: Seção "2. Consolidação: ACHO QUE NÃO!"   parágrafo iniciado por “Nossa escola, embora com pouquíssimos alunos...” Excerto literal: Nossa escola, embora com pouquíssimos alunos matriculados (segundos anos com 10 alunos, terceiros anos com 5 alunos ou não formando turmas de terceiros anos, que são turmas de concluintes), é tida como uma escola de sucesso porque a professora tinha experiência com métodos ativos e conseguiu se adaptar ao novo currículo. Ela desenvolveu projetos significativos e ganhou com seus alunos prêmios expressivos, tanto estaduais como nacionais, e muitas menções honrosas, ora com parcerias desenvolvidas com outra professora, ora com participação em conjunto. O grupo de professoras que abraçou o contexto educacional da escola e abraçou o Empreendedorismo em vista de transformar a experiência dos alunos no curso em significativa, e percebendo que eles se desenvolviam muito bem, foi a causa desse sucesso percebido. Eu entendo essa percepção de sucesso, mas a vejo com ressalva. Eu avalio o curso também pelo lado administrativo e de sustentabilidade. Persiste a rejeição da comunidade escolar, há alta evasão, ainda ocorre a resistência de alguns professores, embora tenha se reduzido bastante.				
Unidade de Registro	UR-MR-E1-023	D	FA2: Cultura E Clima Escolar	V2.3 Práticas e estratégias consistentes de engajamento de estudantes e famílias	-1
Marcador / Excerto literal	Marcador: Seção "2. Consolidação: ACHO QUE NÃO!"   parágrafo iniciado por “Então, infelizmente...” Excerto literal: Então, infelizmente, ter uma ótima estrutura pública para sequer formar turma de terceiro ano em Empreendedorismo; ter atualmente três salas de aulas das catorze existentes com menos de quarenta alunos no total (uma turma de formando em 2026 com 6 alunos; em 2025 não houve turma de formandos), é insustentável financeira e pedagogicamente. Parece que a função social de preparação dos alunos para a vida social, educacional e laboral não se concretiza por esse meio pedagógico implantado de cima para baixo pela SEEDUC. A comunidade escolar ainda não escolhe o curso de Empreendedorismo, muitos alunos se matriculam nele por falta de vagas nas turmas regulares ou vagas em outras unidades escolares, ou seja, muitos ainda estão de passagem para não ficarem ociosos ou os responsáveis serem questionados pelo Conselho Tutelar.				
Unidade de Registro	UR-MR-E1-024	D	FA2: Cultura E Clima Escolar	V2.1 Compreensão, valorização e apoio ao itinerário pelos diferentes atores	0
Marcador / Excerto literal	Marcador: Seção "2. Consolidação: ACHO QUE NÃO!"   parágrafo iniciado por “O corpo docente aceita atualmente...” Excerto literal: O corpo docente aceita atualmente tolera o curso; ainda não compreendem muito função dele na educação e na formação do aluno. Ele passou a usar o curso ao seu favor. A escola não possui turno à tarde, apenas existem as turmas de tempo integral, que usam parte do que seria o turno da tarde. Já que alguns professores da escola não conseguem alocar os seus tempos em duas noites ou duas manhãs, utilizam o turno da tarde para concentrar melhor os seus tempos de aula. A carga horária de tempo de aula de um professor é de doze tempos em sua maioria. Há professores que possuem vinte tempos. Por isso, a importância do curso de Empreendedorismo; mais em razão do tempo ampliado do que em razão do ganho formativo para o alunado.				
Unidade de Registro	UR-MR-E1-030	D	FA4: Formação Docente	V4.4 Programas regulares e articulados de formação continuada	-1
Marcador / Excerto literal	Marcador: Seção "3. Futuro"   parágrafo iniciado por “Na minha escola, a professora que deu certo...” Excerto literal: Na minha escola, a professora que deu certo e torna o curso aparentemente de sucesso nunca conseguiu fazer nenhuma formação. No dia em que não puder mais lecionar na unidade escolar, certamente o declínio das aulas será vertical na disciplina ligada ao Empreendedorismo (Projeto de Intervenção e Empreendedorismo – no ano letivo passa para Projeto de Intervenção, Empreendedorismo e Sustentabilidade, ainda sem mudança de ementa nem disponibilização de material). Nas escolas que ainda “dão certo” com os professores alocados espontaneamente em Empreendedorismo, a narrativa é a mesma, segundo os relatos dos colegas diretores. Foram formações mais formações, especialização e mestrado que não deram sustentabilidade para o curso, pois não houve estratégia nem planejamento, quem estrava nas chefias da Sede pensava algo diferente sobre o curso.				
Unidade de Contexto	UC-MR-13 — Governança futura: escuta sem devolutiva + financiamento ausente + AAGE sem informação.				
Unidade de Registro	UR-MR-E1-025	D	FA3: Infraestrutura E Recursos	V3.5 Capacidade institucional de mobilizar recursos, articular parcerias e praticar gestão transparente e sustentável	-1
Marcador / Excerto literal	Marcador: Seção "3. Futuro"   parágrafo iniciado por “Em toda mudança de secretário...” Excerto literal: Em toda mudança de secretário de educação ou em algum ano letivo (sem previsão ou justificativa), ocorre uma reunião com pessoas “responsáveis” pelo curso de Empreendedorismo em tempo integral. Dizem que o motivo é a “escuta ativa”, entender os desafios do curso e encontrar soluções para de fato realizá-lo efetivamente. Nunca!, nunca existiu devolutiva por parte da SEEDUC ou desses responsáveis pelo curso a respeito dos apontamentos feitos pelos diretores. Não sabemos em que setor estão esses “responsáveis”, não decoramos os seus nomes porque somem do radar e caem no buraco burocrático da administração pública. Nunca apresentaram um relatório a respeito das reuniões nem um plano de ação.				



Campo	Conteúdo	Tipologia (D/I/J)	FA (Fator Analítico)	Variável (Vx.x)	Valência (-1/0/+1)
Unidade de Registro	UR-MR-E1-026	D	FA3: Infraestrutura E Recursos	V3.5 Capacidade institucional de mobilizar recursos, articular parcerias e praticar gestão transparente e sustentável	-1
Marcador / Excerto literal	Marcador: Seção "3. Futuro"   parágrafo iniciado por "A agente de acompanhamento..." Excerto literal: A agente de acompanhamento de gestão escolar (AAGE) – e todos que assumiram esse cargo – nada sabem a respeito, nem do estágio atual do itinerário formativo nem do seu futuro.				
Unidade de Registro	UR-MR-E1-027	D	FA3: Infraestrutura E Recursos	V3.5 Capacidade institucional de mobilizar recursos, articular parcerias e praticar gestão transparente e sustentável	-1
Marcador / Excerto literal	Marcador: Seção "3. Futuro"   parágrafo iniciado por "Sobre a aplicação de recursos..." Excerto literal: Sobre a aplicação de recursos financeiros para o curso, até agora, nada. Prometido, mas não cumprido (dez anos).				
Unidade de Registro	UR-MR-E1-029	I	FA4: Formação Docente	V4.2 Aplicação consistente da formação no cotidiano escolar	-1
Marcador / Excerto literal	Marcador: Seção "3. Futuro"   parágrafo iniciado por "Muitos professores que fizeram especialização..." Excerto literal: Muitos professores que fizeram especialização pela UFF (destinado a professores da SEEDUC que estavam lecionando Empreendedorismo ou desejavam lecionar), que os capacitou na educação para o empreendedorismo de forma consistente, não lecionam a disciplina, não gostam de lecionar na disciplina ou não pretendem lecionar mais na disciplina, boa parte confessou que cursou a especialização apenas para mudar de referencial no plano de carreira do estatutário, ou seja, sobrevivência financeira em um sistema de rara valorização profissional.				
<b>Unidade de Contexto</b>					
UC-MR-14 — Terminalidade projetada (2027–2029).					
Unidade de Registro	UR-MR-E1-028	I	FA2: Cultura E Clima Escolar	V2.1 Compreensão, valorização e apoio ao itinerário pelos diferentes atores	-1
Marcador / Excerto literal	Marcador: Seção "3. Futuro"   parágrafo iniciado por "Tenho ouvido de colegas..." Excerto literal: Tenho ouvido de colegas diretores e professores de outras unidades escolares espalhadas pela capital, baixada fluminense e outras regiões que o curso está em terminalidade em muitas escolas e em outras já foi encerrado. Muitas narrativas a respeito da qualidade do ensino são negativas, poucas se tornam exceção.				
Unidade de Registro	UR-MR-E1-031	J	FA3: Infraestrutura E Recursos	V3.5 Capacidade institucional de mobilizar recursos, articular parcerias e praticar gestão transparente e sustentável	-1
Marcador / Excerto literal	Marcador: Seção "3. Futuro"   parágrafo iniciado por "A promoção de curso..." Excerto literal: A promoção de curso de Empreendedorismo em tempo integral nas escolas estaduais seria motivada pelo fomento do Governo Federal (através do MEC) com prazo estipulado para terminar em 2027. Não sei se pode ser prorrogado o prazo. A partir do período de fomento, teoricamente o Estado teria capacidade, através de sua secretaria de educação, de manutenção do itinerário formativo em tempo integral, uma vez que já teria tido tempo de se estruturar para tanto.   Apesar disso, em vista do cenário e de todo esse memorial, penso que, em breve, ou melhor, ao fim de 2027, o itinerário formativo de Empreendedorismo entre formalmente pela SEEDUC em terminalidade. Aliás, a minha escola deveria ter sido toda em tempo integral, todas as turmas deveriam ter se tornado de Empreendedorismo, mas a Regional ou a SEEDUC não implantaram essa política, o que foi contra a proposta de fomento do Governo Federal. Apesar disso, acho que tivemos "sorte" com a falta de planejamento, pois, dada a forma de condução da política pública pela SEEDUC-RJ, a escola poderia passar por um processo de extinção, de compartilhamento com a rede pública municipal ou teria perdido muito de seus professores.   Eu não acredito, olhando para o futuro, a possibilidade de que esse curso ainda existe em 2029, quando não mais existiriam turmas de Empreendedorismo na escola. Talvez, havendo prorrogação do fomento do Governo Federal, aí é possível a permanência do itinerário formativo de Empreendedorismo na rede estadual.				

UC-e	UR-e	UR (origem)	VE.x (Variável Emergente)	Tipologia	Marcador auditável	Excerto literal integral
UC-e-MR-E1-02	UR-e-MR-E1-001	UR-MR-E1-001	VE.2 Falha de comunicação institucional (SEEDUC/Regional)	D	Seção "1. Implantação – 2017"   parágrafo iniciado por "Sem aviso e através de fontes informais..."	Sem aviso e através de fontes informais (blog de político, fofoca de aplicativo de mensagem, notícias dadas por funcionários pelos corredores da SEEDUC), a escola soube que seria implantado um curso de Empreendedorismo em tempo integral.
UC-e-MR-E1-02	UR-e-MR-E1-002	UR-MR-E1-002	VE.2 Falha de comunicação institucional (SEEDUC/Regional)	D	Seção "1. Implantação – 2017"   parágrafo iniciado por "A única coisa que havia sobre o novo currículo..."	A única coisa que havia sobre o novo currículo (Empreendedorismo com Ênfase no Mundo do Trabalho)? Uma matriz curricular de disciplina e nada mais!
UC-e-MR-E1-03	UR-e-MR-E1-004	UR-MR-E1-004	VE.7 Ausência de incentivo/reconhecimento e de contrapartidas institucionais na implantação (gratificação, subsídio, melhoria de espaço e aportes)	D	Seção "1. Implantação – 2017"   parágrafo iniciado por "Eu e o diretor adjunto eleitos..."	Eu e o diretor adjunto eleitos (essa era a chapa com mais um diretor adjunto, mas esse último foi cortado porque a escola perdeu um grau de classificação: reduziu-se recursos financeiros e quantitativo pessoal, como fosse possível ser reduzido), voluntariamente e sem remuneração decidimos comparecer, durante as nossas férias, à unidade escolar para se apropriar minimamente da rotina administrativa e preparar, na medida do possível, a unidade escolar para o ano letivo.
UC-e-MR-E1-03	UR-e-MR-E1-005	UR-MR-E1-005	VE.3 Pressão/coerção administrativa para implantação	D	Seção "1. Implantação – 2017"   parágrafo iniciado por "A questão do voluntarismo foi além..."	A questão do voluntarismo foi além. Ocorreu de início pressão da Regional (desconcentração administrativa da SEEDUC) para ações de promoção do curso de Empreendedorismo, mas não havia apoio institucional, tudo era feito para que não houvesse registro da ilegalidade das ações administrativas impostas. Nesse mesmo período, participamos durante dois dias de um curso para novos diretores, realizado em outra cidade sem ajuda de custo para deslocamento, permanência e alimentação (houve uma refeição oferecida pelo local). O curso foi ministrado por formadores que não possuíam conhecimento teórico e prático para capacitar novos diretores a uma função complexa dentro da administração pública da SEEDUC.
UC-e-MR-E1-03	UR-e-MR-E1-006	UR-MR-E1-006	VE.7 Ausência de incentivo/reconhecimento e de contrapartidas institucionais na implantação (gratificação, subsídio, melhoria de espaço e aportes)	D	Seção "1. Implantação – 2017"   parágrafo iniciado por "Nesse mesmo período, participamos..."	A questão do voluntarismo foi além. Ocorreu de início pressão da Regional (desconcentração administrativa da SEEDUC) para ações de promoção do curso de Empreendedorismo, mas não havia apoio institucional, tudo era feito para que não houvesse registro da ilegalidade das ações administrativas impostas. Nesse mesmo período, participamos durante dois dias de um curso para novos diretores, realizado em outra cidade sem ajuda de custo para deslocamento, permanência e alimentação (houve uma refeição oferecida pelo local). O curso foi ministrado por formadores que não possuíam conhecimento teórico e prático para capacitar novos diretores a uma função complexa dentro da administração pública da SEEDUC.
UC-e-MR-E1-04	UR-e-MR-E1-007	UR-MR-E1-007	VE.8 Exigência de propaganda/adeseão sem compreensão conceitual (incongruência institucional na implantação)	D	Seção "1. Implantação – 2017"   parágrafo iniciado por "A única transferência de conhecimento..."	A única transferência de conhecimento sobre o curso de Empreendedorismo foi feito informalmente pela Regional através de uma fala – digamos – interessante e infeliz: "Empreender é igual o moço da carrocinha de pipoca, monta o seu negócio, faz as continhas e vai trabalhar". De resto, quando possível, nós, diretores, liamos alguma coisa desordenadamente e de forma precaríssima o que seria um curso de Empreendedorismo dentro de uma escola. Não fazíamos a mínima ideia de como proceder. As disciplinas eram fora de contexto pedagógico para a nossa escola. Os professores foram totalmente contra, porque conheciam apenas a vertente neoliberal do empreendedorismo, o discurso de precarização do trabalho sob a justificativa de proatividade de trabalhadores pobres que lutariam para sobreviver (o que não é empreendedorismo, é necessidade), pessoas miseráveis que deveriam "empreender" etc.; as justificativas de empregadores para explorar trabalhadores precarizados e vulneráveis financeiramente sem apoio estatal e amparo judiciário efetivo.
UC-e-MR-E1-06	UR-e-MR-E1-010	UR-MR-E1-010	VE.5 Ajuste interno de alocação docente por perfil (pós-implantação)	D	Seção "1. Implantação – 2017"   parágrafo iniciado por "Além dessa confusão pedagógica..."	Além dessa confusão pedagógica e didática, havia uma questão importante: quem lecionaria as novas disciplinas do curso de Empreendedorismo? Ninguém queria. Mas, seguindo a Resolução SEEDUC que trata da alocação de professores, os com maior antiguidade poderiam escolher primeiro os dias em que desejavam lecionar e assim o quadro de horários de aula dos alunos era montado. Na prática, a questão pedagógica, como sempre, fica por último ou, na melhor situação, subsidiária à antiguidade estatutária. Ninguém se prontificou a lecionar Empreendedorismo e as novas disciplinas. Nas outras unidades escolares, segundo os colegas diretores, foi a mesma situação. Alocados os professores, sempre sobram aqueles que não tiveram a carga horária completa na unidade escolar. À época, havia o assédio com professores, através dos diretores, para que assumissem de qualquer maneira disciplinas fora do dia de seu trabalho disponibilizado no início do ano e assumissem as novas disciplinas para as quais não estudaram, caso contrário, poderiam ter que complementar a sua carga horária alocada em outra escola afastada ou em outra cidade, ainda, segundo a Regional, amparando tal imposição na Resolução SEEDUC de alocação de professores vigente à época. Resultado: professores despreparados, ignorantes do novo saber, contrários a ele e precarizados, assumindo, por exemplo, as disciplinas Empreendedorismo, Projeto de Pesquisa e Intervenção, Projeto de Vida ou Estudo Orientados.
UC-e-MR-E1-03	UR-e-MR-E1-013	UR-MR-E1-013	VE.16 Fragilidade institucional/política pública: falha percebida na Secretaria	J	Seção "1. Implantação – 2017"   parágrafo iniciado por "Quando penso nessa estrutura..."	Quando penso nessa estrutura, eu me lembro quando entrei em uma unidade escolar pública para assumir uma função estatutária, lá em 2007. Eu olhei para tudo, examinei, tomei para mim aquilo tudo e disse: "Isso não pode dar certo". Não havia o mínimo de profissionalismo naquilo tudo que existia no sentido de escola. Foi assustador. Para justificar a ausência administrativa da SEEDUC/Estado, a sua incompetência e a sua negligência, no âmbito da escola, ela "inventou" ou "transformou", apenas na nomenclatura, o diretor em gestor. Assim, quando a negligência se acusa no dia a dia, ela traz um palestrante motivacional ou produz uma formação qualquer, por exemplo, e a mensagem é de que o gestor deve ser capaz de superar obstáculos e continuar de forma resiliente, como se o obstáculo fosse algo isolado e o gestor estivesse sendo ensinado a usar suas ferramentas administrativas para contornar situações fortuitas. O que ocorre é que negligência não é um obstáculo fortuito, ela é abandono, os gestores/diretores se tornaram um sobrevivente de caos institucional. A implantação do curso de Empreendedorismo foi uma sobrevivência administrativa e pedagógica. É fácil notar que o fracasso era quase um destino certo.
UC-e-MR-E1-01	UR-e-MR-E1-032	UR-MR-E1-032	VE.16 Fragilidade institucional/política pública: falha percebida na Secretaria	D	Seção "1. Implantação – 2017"   parágrafo iniciado por "É preciso recuar no tempo..."	É preciso recuar no tempo. Em 2016, devido à precariedade salarial e à precariedade estrutural e de recursos (financeiro e pessoal), os servidores públicos professores e os servidores públicos da educação, em grande contingente, empreenderam, capitaneados pelo SEPE (sindicato da classe no estado do Rio de Janeiro), uma greve que durou aproximadamente cinco meses. Além das atividades grevistas e ordinárias da classe, ocorreu um movimento estudantil, com aparência dessa natureza, denominado Ocupação
UC-e-MR-E1-01	UR-e-MR-E1-033	UR-MR-E1-033	VE.16 Fragilidade institucional/política pública: falha percebida na Secretaria	D	Seção "1. Implantação – 2017"   parágrafo iniciado por "A nova chapa..." ou trecho equivalente	A diretora geral que desistiu de montar uma chapa, já em dezembro de 2016 já havia deixado de lado informalmente as atividades como diretora e abandonando de vez a unidade escolar em janeiro de 2017. A nova chapa somente foi nomeada em fevereiro. Ou seja, a unidade escolar iniciou o ano letivo anencéfala. Consolidação
UC-e-MR-E1-08	UR-e-MR-E1-014	UR-MR-E1-014	VE.7 Ausência de incentivo/reconhecimento e de contrapartidas institucionais na implantação (gratificação, subsídio, melhoria de espaço e aportes)	D	Seção "2. Consolidação: ACHO QUE NÃO!"   parágrafo iniciado por "Do conhecimento que tenho..."	Do conhecimento que tenho, extraio um fato curioso. O curso de Empreendedorismo talvez tenha sido o único a não receber investimento específico para a sua promoção. Durante esses anos na direção, posso me lembrar de que foi investido no curso:

UC-e	UR-e	UR (origem)	VE.x (Variável Emergente)	Tipologia	Marcador auditável	Excerto literal integral
UC-e-MR-E1-09	UR-e-MR-E1-015	UR-MR-E1-015	VE.3 Pressão/coerção administrativa para implantação	D	Seção "2. Consolidação: ACHO QUE NÃO!"   parágrafo iniciado por "Durante uma fase de suposta consolidação..."	Durante uma fase de suposta consolidação (2018 e 2019), o assédio moral foi escalando de forma muito séria, embora ninguém tivesse recorrido ao sindicato da categoria ou à justiça, fazer provas é difícil. A grande parte do assédio ocorreu contra os diretores. Houve uma reunião na Regional, com registro em ata, mas não entregue cópia a mim e ao diretor adjunto. Nessa reunião estavam todas a chefias da Regional exceto a direção regional administrativa e a coordenação de infraestrutura. Foi mencionado, mas não teve registro em ata, pois a redação estava sob a coordenadora de avaliação da época, que os diretores estavam sendo exonerados por não alcançarem o número de matriculados desejado pela SEEDUC, dando a entender que seríamos também exonerados se não atingíssemos os índices da SEEDUC, cujo quantitativo de matriculados era de sua competência em decorrência de normativa não apresentado para os diretores. Naquela reunião, eu mandei que cessassem as falas e nos exonerassem, já que essa era a "ameaça", pois não aceitaria esse tipo de assédio. As chefias presentes "gaguejaram" e deram uma desculpa para tal menção e que não fariam a nossa exoneração. Eu lembrei que fui escolhido pela comunidade escolar por processo consultivo legítimo, e somente poderia ser exonerado por sindicância aberta e legitimamente motivada e provada. E a alegação apresentada não era suficiente e sequer poderia ser imputada a mim e ao meu diretor adjunto.
UC-e-MR-E1-09	UR-e-MR-E1-016	UR-MR-E1-016	VE.7 Ausência de incentivo/reconhecimento e de contrapartidas institucionais na implantação (gratificação, subsídio, melhoria de espaço e aportes)	D	Seção "2. Consolidação: ACHO QUE NÃO!"   parágrafo iniciado por "A pressão – a meu ver..."	A pressão – a meu ver, assédio moral – foi direcionada também aos professores. Reuniões pedagógicas tensas, formações deficitárias com dinâmicas constrangedoras do ponto de vista da maturidade de seu conteúdo (nada ofensivo ou que se configuraria como assédio), desejo de adentrar a sala de aula para avaliar a aula do professor para uma disciplina e método de ensino para os quais nunca fora preparado. Eles sequer foram consultados a respeito da implantação do curso de Empreendedorismo e, alguns, ocuparam as disciplinas do curso por falta de melhor opção (vontade residual). Além disso, e mais agravante, foi que nenhum professor recebeu subsídios para estudar uma área do conhecimento que desconhecia, não existiu e não existe incentivo financeiro ou outra vantagem. A assunção de maior responsabilidade no magistério não gerou gratificação de qualquer espécie na folha salarial do professor nem da equipe do colégio. Houve sobrecarga administrativa, mas não houve equiparação salarial. Ou seja, para o professor, não havia incentivo de qualquer espécie, somente a questão de não ser impellido a completar sua carga horária distante de seu trabalho e residência (incentivo que parece mais assédio e precarização laboral); para a equipe diretiva, deixar o cargo seria a vantagem retributiva (outro incentivo que parece mais assédio e precarização laboral).
UC-e-MR-E1-09	UR-e-MR-E1-017	UR-MR-E1-017	VE.3 Pressão/coerção administrativa para implantação	D	Seção "2. Consolidação: ACHO QUE NÃO!"   parágrafo iniciado por "Em uma dessas reuniões..."	Em uma dessas reuniões, a coordenadora de avaliação da Regional disse que os professores não estavam fazendo nada. Uma professora foi em casa e buscou uma sacola grande de trabalhos de seus alunos e despejou na frente dessa coordenadora, mostrando a produção de suas aulas. Foi uma reunião tensa. Os professores fizeram críticas responsáveis sobre a conduta de implantação do curso. A coordenadora usou de evasivas e ironia, o que acirrou os ânimos. Eu achei pertinentes as críticas, apoiou-as e, também, teci as minhas. Ao final da reunião, quando os professores foram dispensados, a coordenadora quis registrar em ata o meu suposto mal comportamento, dizendo que estava falando mal do secretário de educação, o que, segundo ela, poderia ser um fato que me levasse à sindicância e até ser exonerado. Prontifiquei-me junto do diretor adjunto a me submeter ao registro com a condição de que pudessem ser registradas a minha fala. Quando ela passou de registrar a minha fala, desculpou-se pela interrupção do registro, alegando dor no pulso, pois estaria sendo prolixo com as minhas argumentações. Depois desse episódio, por motivos pessoais da coordenadora, ela solicitou dispensa na função. Dizem que foi desgaste no cargo, pois, em outras unidades escolares, o comportamento da coordenadora era de fato questionado, muitos relatando episódios de assédio, segundo o teor.
UC-e-MR-E1-11	UR-e-MR-E1-018	UR-MR-E1-018	VE.16 Fragilidade institucional/política pública: falha percebida na Secretaria	D	Seção "2. Consolidação: ACHO QUE NÃO!"   parágrafo iniciado por "Depois de três anos..."	Outras reuniões tensas aconteceram. Ao final, a sensação é de que todos cansaram, todos nesse caso é em relação à Regional e à SEEDUC. A falta de infraestrutura, investimento e planejamento era indefensável. Depois de três anos, a pedagogia não tinha sentido para muitos, até porque nesse período o curso passou por novas denominações e até perfil, tornando-se por um período técnico em administração, mas sem qualquer mudança pedagógica e de matriz curricular. Houve até uma matriz que seria concomitante, mas nem o secretário de educação à época soube explicar o que se tratava em uma reunião com todos os diretores de escolas que ofertavam Empreendedorismo. Algumas ementas foram produzidas, foi um apoio aos professores, alguns materiais, sempre insuficientes estavam disponíveis, depois não estiveram mais. Tudo ocorreu sem sequência lógica, uma pedagogia confusa e de muita mudança. Pandemia-Reforma
UC-e-MR-E1-11	UR-e-MR-E1-020	UR-MR-E1-020	VE.16 Fragilidade institucional/política pública: falha percebida na Secretaria	D	Seção "2. Consolidação: ACHO QUE NÃO!"   parágrafo iniciado por "Nesse íterim, surge a malfadada reforma..."	Nesse íterim, surge a malfadada reforma do ensino médio, ou melhor, a sua implementação. Uma confusão pedagógica se instala, matérias essenciais somem do currículo. O Empreendedorismo ganha nova denominação. A ementa passa por alteração. Ele deixa de ser técnico em administração e assume o perfil de itinerário formativo. Novas matrizes são impressas quase em todo ano, com alterações pontuais.
UC-e-MR-E1-11	UR-e-MR-E1-021	UR-MR-E1-021	VE.16 Fragilidade institucional/política pública: falha percebida na Secretaria	D	Seção "2. Consolidação: ACHO QUE NÃO!"   parágrafo iniciado por "Os colegas diretores reclamam..."	Os colegas diretores reclamam muito da falta de continuidade nas ações. Professores sem perfil continuam assumindo a disciplina de Empreendedorismo. Surge em outras disciplinas a aula de fachada. O professor de Estudos Orientados alocado por falta de opção, passa a dar o conteúdo de sua disciplina de origem, pois não vê sentido em preparar para uma disciplina que mal tem uma ementa. Destaca-se que existem ementas, mas não existe material didático específico. Sustentabilidade-Futuro
UC-e-MR-E1-12	UR-e-MR-E1-022	UR-MR-E1-022	VE.10 Percepção de relevância pedagógica e efeitos formativos do itinerário nos estudantes	D	Seção "2. Consolidação: ACHO QUE NÃO!"   parágrafo iniciado por "Nossa escola, embora com pouquíssimos alunos..."	Nossa escola, embora com pouquíssimos alunos matriculados (segundos anos com 10 alunos, terceiros anos com 5 alunos ou não formando turmas de terceiros anos, que são turmas de concluintes), é tida como uma escola de sucesso porque a professora tinha experiência com métodos ativos e conseguiu se adaptar ao novo currículo. Ela desenvolveu projetos significativos e ganhou com seus alunos prêmios expressivos, tanto estaduais como nacionais, e muitas menções honrosas, ora com parcerias desenvolvidas com outra professora, ora com participação em conjunto. O grupo de professoras que abraçou o contexto educacional da escola e abraçou o Empreendedorismo em vista de transformar a experiência dos alunos no curso em significativa, e percebendo que eles se desenvolviam muito bem, foi a causa desse sucesso percebido. Eu entendo essa percepção de sucesso, mas a vejo com ressalva. Eu avalio o curso também pelo lado administrativo e de sustentabilidade. Persiste a rejeição da comunidade escolar, há alta evasão, ainda ocorre a resistência de alguns professores, embora tenha se reduzido bastante.
UC-e-MR-E1-12	UR-e-MR-E1-023	UR-MR-E1-023	VE.14 Projeção de terminalidade/baixo futuro do itinerário por baixa demanda e preferência pelo regular (matrículas)	D	Seção "2. Consolidação: ACHO QUE NÃO!"   parágrafo iniciado por "Então, infelizmente..."	Então, infelizmente, ter uma ótima estrutura pública para sequer formar turma de terceiro ano em Empreendedorismo; ter atualmente três salas de aulas das catorze existentes com menos de quarenta alunos no total (uma turma de formando em 2026 com 6 alunos; em 2025 não houve turma de formandos), é insustentável financeira e pedagogicamente. Parece que a função social de preparação dos alunos para a vida social, educacional e laboral não se concretiza por esse meio pedagógico implantado de cima para baixo pela SEEDUC. A comunidade escolar ainda não escolhe o curso de Empreendedorismo, muitos alunos se matriculam nele por falta de vagas nas turmas regulares ou vagas em outras unidades escolares, ou seja, muitos ainda estão de passagem para não ficarem ociosos ou os responsáveis serem questionados pelo Conselho Tutelar.
UC-e-MR-E1-12	UR-e-MR-E1-024	UR-MR-E1-024	VE.12 Baixa atratividade associada a expectativas de "mercado de trabalho" e incompreensão social sobre o sentido do ensino integral	D	Seção "2. Consolidação: ACHO QUE NÃO!"   parágrafo iniciado por "O corpo docente aceita atualmente..."	O corpo docente aceita atualmente tolera o curso; ainda não compreendem muito função dele na educação e na formação do aluno. Ele passou a usar o curso ao seu favor. A escola não possui turno à tarde, apenas existem as turmas de tempo integral, que usam parte do que seria o turno da tarde. Já que alguns professores da escola não conseguem alocar os seus tempos em duas noites ou duas manhãs, utilizam o turno da tarde para concentrar melhor os seus tempos de aula. A carga horária de tempo de aula de um professor é de doze tempos que sua maioria. Há professores que possuem vinte tempos. Por isso, a importância do curso de Empreendedorismo; mais em razão do tempo ampliado do que em razão do ganho formativo para o alunado.

UC-e	UR-e	UR (origem)	VE.x (Variável Emergente)	Tipologia	Marcador auditável	Excerto literal integral
UC-e-MR-E1-13	UR-e-MR-E1-025	UR-MR-E1-025	VE.16 Fragilidade institucional/política pública: falha percebida na Secretaria	D	Seção "3. Futuro"   parágrafo iniciado por "Em toda mudança de secretário..."	Em toda mudança de secretário de educação ou em algum ano letivo (sem previsão ou justificativa), ocorre uma reunião com pessoas "responsáveis" pelo curso de Empreendedorismo em tempo integral. Dizem que o motivo é a "escuta ativa", entender os desafios do curso e encontrar soluções para de fato realizá-lo efetivamente. Nunca!, nunca existiu devolutiva por parte da SEEDUC ou desses responsáveis pelo curso a respeito dos apontamentos feitos pelos diretores. Não sabemos em que setor estão esses "responsáveis", não decoramos os seus nomes porque somem do radar e caem no buraco burocrático da administração pública. Nunca apresentaram um relatório a respeito das reuniões nem um plano de ação.
UC-e-MR-E1-13	UR-e-MR-E1-026	UR-MR-E1-026	VE.16 Fragilidade institucional/política pública: falha percebida na Secretaria	D	Seção "3. Futuro"   parágrafo iniciado por "A agente de acompanhamento..."	A agente de acompanhamento de gestão escolar (AAGE) – e todos que assumiram esse cargo – nada sabem a respeito, nem do estágio atual do itinerário formativo nem do seu futuro.
UC-e-MR-E1-13	UR-e-MR-E1-027	UR-MR-E1-027	VE.6 Promessas institucionais não cumpridas na implantação (SEEDUC/arranjo sistêmico de implementação)	D	Seção "3. Futuro"   parágrafo iniciado por "Sobre a aplicação de recursos..."	Sobre a aplicação de recursos financeiros para o curso, até agora, nada. Prometido, mas não cumprido (dez anos).
UC-e-MR-E1-14	UR-e-MR-E1-028	UR-MR-E1-028	VE.14 Projeção de terminalidade/baixo futuro do itinerário por baixa demanda e preferência pelo regular (matrículas)	I	Seção "3. Futuro"   parágrafo iniciado por "Tenho ouvido de colegas..."	Tenho ouvido de colegas diretores e professores de outras unidades escolares espalhadas pela capital, baixada fluminense e outras regiões que o curso está em terminalidade em muitas escolas e em outras já foi encerrado. Muitas narrativas a respeito da qualidade do ensino são negativas, poucas se tornam exceção.
UC-e-MR-E1-13	UR-e-MR-E1-029	UR-MR-E1-029	VE.7 Ausência de incentivo/reconhecimento e de contrapartidas institucionais na implantação (gratificação, subsídio, melhoria de espaço e aportes)	I	Seção "3. Futuro"   parágrafo iniciado por "Muitos professores que fizeram especialização..."	Muitos professores que fizeram especialização pela UFF (destinado a professores da SEEDUC que estavam lecionando Empreendedorismo ou desejavam lecionar), que os capacitou na educação para o empreendedorismo de forma consistente, não lecionam a disciplina, não gostam de lecionar na disciplina ou não pretendem lecionar mais na disciplina, boa parte confessou que cursou a especialização apenas para mudar de referencial no plano de carreira do estatutário, ou seja, sobrevivência financeira em um sistema de rara valorização profissional.
UC-e-MR-E1-12	UR-e-MR-E1-030	UR-MR-E1-030	VE.16 Fragilidade institucional/política pública: falha percebida na Secretaria	D	Seção "3. Futuro"   parágrafo iniciado por "Na minha escola, a professora que deu certo..."	Na minha escola, a professora que deu certo e torna o curso aparentemente de sucesso nunca conseguiu fazer nenhuma formação. No dia em que não puder mais lecionar na unidade escolar, certamente o declínio das aulas será vertical na disciplina ligada ao Empreendedorismo (Projeto de Intervenção e Empreendedorismo – no ano letivo passa para Projeto de Intervenção, Empreendedorismo e Sustentabilidade, ainda sem mudança de ementa nem disponibilização de material). Nas escolas que ainda "dão certo" com os professores alocados espontaneamente em Empreendedorismo, a narrativa é a mesma, segundo os relatos dos colegas diretores. Foram formações mais formações, especialização e mestrado que não deram sustentabilidade para o curso, pois não houve estratégia nem planejamento, quem estrava nas chefias da Sede pensava algo diferente sobre o curso.
UC-e-MR-E1-14	UR-e-MR-E1-031	UR-MR-E1-031	VE.21 VE.21 Horizonte temporal e incerteza de continuidade do itinerário (previsão oficial de término/renovação)	J	Seção "3. Futuro"   parágrafo iniciado por "A promoção de curso..."	A promoção de curso de Empreendedorismo em tempo integral nas escolas estaduais seria motivada pelo fomento do Governo Federal (através do MEC) com prazo estipulado para terminar em 2027. Não sei se pode ser prorrogado o prazo. A partir do período de fomento, teoricamente o Estado teria capacidade, através de sua secretaria de educação, de manutenção do itinerário formativo em tempo integral, uma vez que já teria tido tempo de se estruturar para tanto.   Apesar disso, em vista do cenário e de todo esse memorial, penso que, em breve, ou melhor, ao fim de 2027, o itinerário formativo de Empreendedorismo entre formalmente pela SEEDUC em terminalidade. Aliás, a minha escola deveria ter sido toda em tempo integral, todas as turmas deveriam ter se tornado de Empreendedorismo, mas a Regional ou a SEEDUC não implantaram essa política, o que foi contra a proposta de fomento do Governo Federal. Apesar disso, acho que tivemos "sorte" com a falta de planejamento, pois, dada a forma de condução da política pública pela SEEDUC-RJ, a escola poderia passar por um processo de extinção, de compartilhamento com a rede pública municipal ou teria perdido muito de seus professores.   Eu não acredito, olhando paro o futuro, a possibilidade de que esse curso ainda existe em 2029, quando não mais existiriam turmas de Empreendedorismo na escola. Talvez, havendo prorrogação do fomento do Governo Federal, aí é possível a permanência do itinerário formativo de Empreendedorismo na rede estadual.