ISSN -2359-1382





MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO NAS ESCOLAS DE REFERÊNCIA EM ENSINO MÉDIO EM PERNAMBUCO: um toque de gerencialismo na educação

MODERNIZATION OF MANAGEMENT IN REFERENCE SCHOOLS IN HIGH SCHOOL IN PERNAMBUCO: a touch of managementism in education

Danyella Jakelyne Lucas Gomes¹

Resumo

Este artigo tem por objetivo analisar a política de gestão educacional em Pernambuco e sua interface com o movimento de reformas gerenciais, ocorrido a partir da década de 1990. Pretendemos demonstrar como o processo denominado de modernização da gestão pública, e seus elementos, têm orientado a prática gestora nas escolas da rede de ensino de Pernambuco, a partir de proposições gerenciais que exaltam a cultura empresarial do gerencialismo e da performatividade. Os dados indicam que as ações dos gestores passam a ser direcionadas para a constante atenção com a qualidade e a busca por resultados de excelência.

Palavras-chave: Reforma Gerencial. Modernização da Gestão. Gestão Educacional

Abstract

This article aims to analyze the educational management policy in Pernambuco and its interface with the managerial reform movement, which occurred in the 1990s. We intend to demonstrate how the process called modernization of public management, and its elements, has guided the managerial practice in schools in the Pernambuco education network, based on managerial propositions that exalt the entrepreneurial culture of managerialism and performativity. The data indicate that the actions of managers are now directed towards constant attention to quality and the search for results of excellence.

Keywords: Managerial Reform. Modernization of Management. Educational Management.

Introdução

O presente trabalho é recorte da pesquisa desenvolvida no âmbito do curso de Mestrado que tomou como objeto de estudo a Política Educacional no estado de Pernambuco. Este artigo tem por objetivo analisar a política de gestão educacional na rede estadual de ensino de Pernambuco, em especial duas escolas que compõem o Programa de Educação Integral – PEI, denominadas de Escolas de Referência em Ensino Médio – EREMs.

¹ Mestra em Educação, Culturas e Identidades pela Universidade Federal Rural de Pernambuco/Fundação Joaquim Nabuco. Especialista em Gerência de Processos Educacionais, pela FCAP/UPE, e em Gestão Pública, pelo IFPE. danyellagomespe@hotmail.com

ISSN -2359-1382



daepei Departamento de Administração Escolar e Planejamento Educaciona

O campo da gestão educacional, sobretudo, a partir da década de 1990, vem passando por mudanças que fundamentam suas ações e programas nos princípios da autonomia, da gestão democrática e participativa (BRASIL, 1996). Além disso, a gestão da escola pública passou a contemplar a forma de organização das ações no contexto escolar, considerando aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros, dentre outros, com o objetivo de promover a transparência das ações e dos atos públicos, a fim de possibilitar aos membros da comunidade escolar o conhecimento sobre o que é desenvolvido na escola.

Em consonância, tais mudanças acompanharam o movimento de reformas ocorrido em vários setores da administração pública em função da necessidade de reorganização e reordenamento dos sistemas públicos. Nesse sentido, a fim de se garantir uma melhoria da qualidade na prestação de serviços aos usuários, aspectos como planejamento, avaliação, execução e controle das ações passam a fazer parte do universo da Gestão Pública. Em Pernambuco, o Modelo Integrado de Gestão – MIG, é a estratégia adotada para a construção de uma política de gerenciamento público sendo composto por quatro sistemas: Sistema de Controle Social, Sistema de Planejamento e Gestão, Sistema de Gestão Administrativa e Sistema de Controle Interno.

O referido modelo tem por objetivo a "racionalização do uso dos recursos disponíveis e ampliação do desempenho geral do Governo do Estado na entrega de bens e serviços à sociedade, com a qualidade necessária" (PERNAMBUCO, 2009, p.01) em áreas estratégicas como educação, saúde e segurança pública. No caso da educação, o Programa de Modernização da Gestão Pública: metas para educação – PMGP/ME, é o "carro-chefe" da política de gestão da educação e adota o modelo gerencial e de responsabilização educacional como estratégias para acelerar o desenvolvimento da educação no estado, conforme veremos ao longo desse trabalho.

Se por um lado o MIG e o PMGP/ME se apresentam como modelos de "modernização" da gestão inovadores ao agregarem elementos da cultura do planejamento e da gestão por resultados, por outro, a estrutura centralizadora do modelo de governança implementado permanecem inalterados. Ademais, elementos e conceitos do universo empresarial — eficiência, eficácia, metas, gerencialismo, bonificação, etc., passam a ser incorporados ao serviço público como sinônimos de qualidade e, por vezes, acabam deslocando o foco do processo para os resultados. Não há dúvidas sobre a importância de uma política que promova práticas de planejamento e de gestão em busca da melhoria da qualidade

ISSN -2359-1382



CAEPE Departamento de Administração Escolar e Planejamento Educaciona

da educação, entretanto, há de se considerar a forma pela qual a política é implementada e os seus impactos para a prática gestora escolar.

Nesse sentido, o estudo desenvolveu-se de forma a responder ao seguinte questionamento: quais sentidos são atribuídos pelos gestores à política de gestão nas EREMs? Partimos da necessidade de compreender as implicações advindas da organização da política de gestão educacional adotada pelo governo de Pernambuco para a prática gestora no interior dessas escolas.

Para tal, realizamos análise de documentos oficiais que norteiam as ações de modernização da gestão, tais como: Lei Estadual Complementar nº 141/2009, que cria o MIG; cadernos do curso de formação de gestores (PERNAMBUCO, 2012) e o Balanço das Ações na Educação (PERNAMBUCO, 2013; 2014) que fundamentam a política de gestão no modelo desenvolvido pela rede estadual de ensino de Pernambuco; bem como análise dos dados produzidos por meio de entrevistas realizadas com gestores. Recorremos à técnica da análise de conteúdo (BARDIN, 1977) para o tratamento dos dados.

A relevância do trabalho se dá devido à atualidade da discussão acerca das estratégias de modernização da gestão pública desenvolvidas pelos governos, tanto em nível nacional quanto local, que estão para além da mera utilização de instrumentos e recursos tecnológicos, pois trazem consigo aspectos ideológicos gerenciais de eficiência, eficácia e mensuração dos resultados como sinônimos de melhoria da oferta de serviços à população e, por vezes, acabam incorporados pelos gestores em suas práticas.

O texto está dividido em três partes, além dessa introdução. No primeiro tópico situamos a discussão teórica e conceitual acerca do movimento de reformas da administração pública a partir da década de 1990 e sua interface com a gestão da educação. Na sequência, apresentamos um breve histórico do processo de implementação do PMGP/ME, a partir da análise dos documentos oficiais. No terceiro tópico, traremos as análises acerca dos sentidos atribuídos pelos gestores ao modelo de gestão implementado nas escolas estaduais de Pernambuco. Por fim, apresentamos as considerações finais.

Reformas gerenciais e gestão da educação: breves considerações

As reformas gerenciais iniciadas no Brasil, ainda na década de 1990, surgem em função da reorganização e reordenamento dos sistemas públicos como uma tentativa de

ISSN -2359-1382



daepel Departamento de Administração Escolar e Planejamento Educaciona

imprimir os princípios da Administração Pública Gerencial à ação estatal (ARRUDA; NÓBREGA, 2013), de princípio, justificadas pela demanda de prestação de serviços mais eficientes e eficazes à população. A adoção de reformas orientadas por pressupostos neoliberais e de lógica gerencial, é forjada como remédio amargo para os problemas de ingerência da ação estatal na prestação de serviços e prescrito como alternativa para que se alcancem os benefícios de uma boa gestão pública. Aspectos como planejamento, avaliação, execução e controle das ações, segundo os postulados neoliberais, passam a fazer parte do universo da Gestão Pública.

A Nova Gestão Pública – NGP, ou gerencialismo, se apresenta como opção para a superação da denominada crise de ineficiência do Estado, fundamentando as transformações da Administração Pública burocrática e patrimonialista para uma perspectiva gerencial e pode ser entendido "como a introdução de técnicas e práticas das organizações privadas no âmbito da administração pública, a fim de atingir objetivos preestabelecidos com mais eficiência, economia e eficácia" (ARRUDA; NÓBREGA, 2013, p. 529).

A novidade propalada por essa proposta administrativa não se relaciona apenas por sua origem, mas "principalmente por sua configuração como novo referencial teórico e pela impressionante influência que causou e vem causando nas Administrações Públicas em diversos países ocidentais, especialmente na América Latina" (DASSO JÚNIOR, 2014, p.08). A literatura sobre teoria da Administração Pública discute a temática desde a década de 1970, a partir das críticas tecidas ao caráter burocrático da administração, e tem sido pautada por princípios que influenciam na forma como as mudanças são concebidas, tanto nas instituições como na função executiva do Estado.

A Reforma Gerencial, como também é conhecida a NGP, pode ser compreendida a partir de dois momentos distintos: o primeiro, ocorrido nos anos 1980, teve como enfoque os ajustes estruturais das economias com medidas, dentre outras, de ajuste fiscal e tendência de privatização. O segundo momento, a partir da década de 1990, com foco nas mudanças institucionais a partir de um novo desenho organizacional. A NGP chegou a ser apresentada como inevitável para o setor público e que dificilmente restaria espaço para outro programa alternativo de reforma administrativa (BRESSER PEREIRA, 2000).

Embora tais momentos apresentem características bem definidas, a NGP não é um modelo único, visto que as práticas são diferentes em função das distintas variantes de um país para outro, dado os aspectos culturais e históricos que os fazem distintos. A proposição

ISSN -2359-1382



daepel Departamento de Administração Escolar e Planejamento Educaciona

de modelos de gestão mais flexíveis e que tem por objetivo ampliar a capacidade de governar são acompanhadas por um questionamento acerca da tradição burocrática, presente na administração pública e, em contrapartida, tais modelos se apresentam como "alternativas eficazes" de modo a atender as demandas por democratização e participação na gestão pública.

Acompanhando esse movimento, o campo da gestão educacional passa a ser influenciado pela lógica gerencial e incide na transposição de modelos de gestão para os espaços escolares. A introdução de tecnologias de mensuração, responsabilização e comparação tendem a estarem mais presentes nas escolas sob um discurso de monitoramento de resultados e modernização da gestão. Entretanto, acabam por modificar as relações existentes desde a forma como os professores e gestores pensam, agem, até mesmo como se relacionam com o ensino e qual o significado que ele adquire. Nesse sentido, mais vale o que as práticas trazem de contribuição mensurável para o desempenho da organização, permitir a comparação e, consequentemente, a competição, além de definir as responsabilidades.

Hypólito (2011) e Ball (2012) apontam críticas em relação á inserção da lógica gerencial, inclusive no campo da educação, e argumentam que a noção de administração gerencial no âmbito dos sistemas públicos se distancia da essência da administração, entendida como acompanhamento do processo, e se aproxima da perspectiva da satisfação pelo alcance dos resultados finais. Para os autores, há de se considerar que práticas e técnicas gerencialistas podem obter êxito no âmbito de empresas privadas, porém, na administração pública o processo e os meios pelos quais ele se desenvolve necessitam ser ponderados, sobretudo, por serem importantes objetos de fiscalização por parte da população, uma vez que das instituições públicas não se espera apenas resultados.

As reformas educacionais empreendidas em diversos países, inclusive no Brasil, demandaram a reorganização do setor público e se basearam na inserção de uma nova cultura de gestão e de desempenho como elementos centrais. Novas identidades, novas maneiras de interagir e, consequentemente, novos valores emergem e as tecnologias "não são simplesmente veículos para a mudança técnica e estrutural das organizações, mas sim mecanismos para reformar os profissionais do setor público, tais como os professores, para mudar o que significa ser professor, assistente social ou enfermeiro" (BALL, 2012, p. 39).

Ball (2005) destaca três das principais tecnologias presentes nas reformas educacionais: *o profissionalismo*, *o gerencialismo e a performatividade* que, se utilizadas em

ISSN -2359-1382



daepel Departamento de Administração
Escolar e Planejamento Educaciona

conjunto, se apresentam como uma alternativa eficaz ao modelo de gestão tradicional centralizado no Estado. Para o autor, a utilização das tecnologias na administração do serviço público noz contexto das reformas educacionais, implica na implantação de técnicas e artefatos que visam organizar as forças humanas e as capacidades de poder.

O profissionalismo emerge das mudanças que ocorrem nas forças que condicionam a relação subjetiva entre o profissional e o seu trabalho, em uma relação de compromisso, no qual só tem sentido dentro de parâmetros de racionalidade substantiva. Isto significa que, dentro da racionalidade técnica, o termo profissionalismo perde o sentido. Segundo Ball (2005), o profissionalismo só se sustenta dentro de uma reflexão moral e do diálogo uma vez que, na ausência desses elementos, tal tecnologia deixa de existir. O termo profissionalismo passa por um processo de ressignificação nos textos gerenciais, de modo que, ao profissional, cabe apenas a responsabilidade por seu desempenho. Porém, o profissional fica alheio ao julgamento de seu desempenho, uma vez que esse se dá em função de satisfazer ou não aos critérios que se espera atingir.

O gerencialismo é uma das principais tecnologias políticas nas reformas educacionais. É uma forma de poder, ou mesmo, um instrumento, que se apresenta no setor público estabelecendo uma cultura de competitividade nas e entre as instituições e "trabalha para incutir performatividade na alma do funcionário. Isto tem sido o principal meio pelo qual a estrutura e cultura dos serviços públicos são reformulados". (BALL, 2012, p. 38). Tal tecnologia consiste também na inserção de novas orientações, de novas relações de poder que se consolidam por meio das reformas educacionais do setor público e que desempenha o papel de destruir as relações ético-profissionais em função de sistemas mais competitivos dentro das empresas e das escolas. O gerencialismo se dedica a vincular a performatividade, que abordaremos na sequência, na alma do funcionário.

Por fim, a tecnologia da performatividade envolve "as performances de indivíduos ou organizações servem como medidas de produtividade ou resultado, demonstrações de 'qualidade', ou 'momentos' de promoção ou inspeção" (BALL, 2012, p. 37). Nesse sentido, a questão do desempenho dos sujeitos se evidencia tendo em vista que é utilizado como parâmetro e se traduzem em qualidade (ou não) do sujeito ou da organização. A performatividade se utiliza de mecanismos de controle que serve para estimular, comparar os resultados de instituições e sujeitos. O estabelecimento de objetivos e critérios de comparação passa a ser substitutos da prescrição e da intervenção. Nessa tecnologia, a performatividade

ISSN -2359-1382



daepei Departamento de Administração Escolar e Planejamento Educaciona

envolve os profissionais para o cumprimento de metas.

Conforme vimos, os princípios gerencialistas têm norteado as reformas educacionais e, consequentemente, as políticas educacionais no país de modo que tais tecnologias são expressas por meio de mecanismos de gestão utilizados – sistemas de avaliações externas, estabelecimento de metas para as escolas, criação de índices de eficiência educacional e gerencial, sistemas de bonificação, dentre outros, que corroboram para a construção de uma visão produtivista e de controle de resultados em toda a educação básica.

Todavia, vale ressaltar que a gestão educacional tem natureza e características próprias que, de acordo com Dourado (2007, p. 924), "tem escopo mais amplo do que a mera aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração empresarial, devido à sua especificidade e aos fins a serem alcançados". Há de se considerar os fins, os princípios e os objetivos sociais e políticos da educação pública.

Programa de Modernização da Gestão Pública — Metas para a Educação: institucionalização da política de gestão nas escolas estaduais

Conforme discorrido no tópico acima, a modernização da Gestão Pública tem ganhado centralidade das discussões por ser apresentada como alternativa, quase inevitável, para tornar a ação estatal mais eficiente e eficaz nos serviços ofertados à população. Em Pernambuco, a gestão pública com foco em resultados remonta ao início dos anos 2000, sob coordenação da Secretaria de Administração e Reforma do Estado que criou o Programa de Modernização da Gestão Pública – PROGESTÃO.

Segundo Correia (2011) o planejamento estratégico foi o eixo pelo qual o programa se desenvolveu nos órgãos públicos sendo também estes submetidos à avaliação por critérios de excelência. Inicia-se um processo de alinhamento das ações do governo estadual com o referencial dado pelo governo federal no que se refere à qualidade dos serviços prestados. Nesse contexto, temas do universo empresarial "liderança, planejamento estratégico, foco no cliente, informação e análise, gestão de processos, gestão de pessoas e resultados" (ibidem, p. 72) passam a fazer parte do setor público. O autor destaca também a introdução de instrumentos denominados contratos de gestão, sobretudo, na Secretaria de Educação, que formalizam o compromisso dos gestores para o alcance das metas estabelecidas, conforme

ISSN -2359-1382



daepel Departamento de Administração Escolar e Planejamento Educaciona

veremos mais adiante.

Com a emergência do discurso da modernização, em 2006 o programa passa por um processo de reconfiguração em Pernambuco e enfatiza o planejamento como elemento articulador de suas ações. O (agora) Programa de Modernização da Gestão Pública e do Planejamento de Pernambuco – PNAGE-PE, se fundamenta na perspectiva da eficiência dos processos e da transparência institucional (PERNAMBUCO, 2006). Em 2007 o programa passa a ser coordenado pela recém-criada Secretaria de Planejamento e Gestão – SEPLAG², com foco na busca da melhoria dos indicadores e metas por meio da gestão em setores como educação, saúde e segurança pública.

Na sequência, em 2008, o discurso de modernização da gestão chega de fato à Secretaria de Educação por meio da criação do Programa de Modernização da Gestão Pública / Metas para a Educação – PMGP/ME:

com a perspectiva de tornar o estado uma referência nacional em educação de qualidade até 2011 e tendo como missão —assegurar, por meio de uma política de Estado, a educação pública de qualidade, focada em resultados, visando garantir o acesso, a permanência e a formação plena do plano, pautada nos princípios de inclusão e cidadania (SILVA, 2013,p. 99).

Inicialmente, o processo foi desenvolvido por meio de uma parceria com o Movimento Brasil Competitivo (MBC) e o Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG). Nesse sentido, o modelo tem como foco a melhoria dos indicadores educacionais do Estado, trabalhando a gestão por resultados, de forma a consolidar nas unidades de ensino a cultura da democracia e da participação popular, baseada em diagnóstico, planejamento e gestão. Entretanto, o modelo gerencial se caracteriza pela busca por resultados uma vez que são estabelecidos metas e indicadores de sucesso aos quais as escolas devem cumprir. As metas compõem o Termo de Compromisso, através do qual, anualmente, o gestor da escola firma com a Secretaria de Educação o compromisso de buscar o alcance dos resultados. O Termo é um instrumento de gestão, um acordo contratual entre a escola e a Secretaria de Educação, no qual são pactuadas as metas a ser alcançadas ao longo do ano letivo, constitui-se no esforço e comprometimento da escola para o alcance das metas e elevação dos indicadores educacionais.

Segundo informações disponibilizadas no site da Secretaria Estadual de Educação, o

² A ação descentralizada da referida secretaria se destaca, entre as demais, na coordenação do processo de planejamento governamental, e desponta como órgão controlador e integrante do Núcleo Estratégico da Administração estadual, atuando na condução do processo de planejamento e monitoramento das ações.

ISSN -2359-1382



daepel Departamento de Administração Escolar e Planejamento Educaciona

instrumento faz parte da Política de Responsabilização Educacional, implantada desde 2008, e compreende um conjunto de quatro condições implantadas concomitantemente: "I) objetivos educacionais e metas claras por escolas; II) sistema próprio de avaliação e III) sistema de incentivos para as escolas que alcançam as metas estabelecidas; IV) sistema de monitoramento de indicadores de processos e de resultados" (PERNAMBUCO, 2012, p. 23).

Além disso, estabelece as atribuições da Secretaria e as responsabilidades das escolas. A Secretaria de Educação, por sua vez, se compromete a apoiar a escola na elaboração e implementação de sua Proposta Pedagógica, de modo a oferecer a infraestrutura necessária e desenvolver ações para a garantia da presença de professores em todas as suas turmas e disciplinas. Por outro lado, às escolas, sob a responsabilidade da equipe gestora, cabe a elaboração e execução de seu Plano de Ação: Implantar a matriz curricular e o desenvolver integralmente o currículo; Cumprir o calendário escolar e garantir a carga horária mínima de 800 horas/ano e um mínimo de 200 dias letivos; Garantir o acesso e a permanência do aluno na escola e o apoiando as ações que visem ao sucesso escolar; Preencher dos dados solicitados pelo Censo Escolar.

No que diz respeito à reorganização gerencialista da escola e do trabalho docente, Hypolito (2011) argumenta também que a responsabilização educacional, deve ser compreendida em função de dois momentos. Um que é definido pela implementação de avaliações em larga escala, de padronização curricular e formas de certificação. E, em segundo, se caracteriza pela introdução de parcerias público-privadas, numa espécie de relações de quase-mercado ocasionando profundas mudanças na gestão e organização das escolas.

O autor esclarece ainda que os dois momentos são na verdade um único processo que faz com que a cultura da performatividade fique em evidencia uma vez que a expansão desses modelos não se refere unicamente à transformação do serviço em mercadorias, mas também diz respeito às formas de administração e mercantilização dos serviços. Nesse caso, ao passo que a Secretaria se apresenta apenas como mantenedora garantindo condições básicas de funcionamento, à escola é atribuída total responsabilidade pelo alcance dos resultados num movimento no qual "os trabalhadores são chamados a se comportarem como co-participes de programas que nunca foram discutidos, mas impostos por contratos gerenciais e privatistas" (HYPOLITO, 2011, p. 72).

Alguns desafios se apresentam, por exemplo, devido à pouca familiaridade com as

ISSN -2359-1382



daepel Departamento de Administração Escolar e Planejamento Educaciona

etapas do processo, pois exige um nível maior de engajamento não apenas do gestor, mas de toda a equipe. É fundamental para a Gestão Pública, o exercício efetivo do gerenciamento, de forma integrada, dos processos e dos projetos, uma vez que compreendemos que o processo de formulação e implementação das políticas não é linear, nem os documentos são, necessariamente, coerentes entre si. Entretanto, faz-se necessário (re) pensar as ações operacionais de forma integrada.

Desse modo, no tópico seguinte, apresentaremos um recorte da pesquisa que originou esse estudo. Os dados coletados no campo empírico nos permitiram compreender os sentidos atribuídos por dois gestores que atuam nas escolas acerca da política de gestão educacional desenvolvida nas EREMs em Pernambuco.

A gestão nas Escolas de Referência em Ensino Médio: o que dizem os gestores?

Nesse tópico apresentaremos nossas análises acerca dos significados atribuídos pelos gestores de duas escolas da rede estadual de ensino à política de gestão educacional nas EREMs. Conforme discutimos anteriormente, o governo estadual tem defendido a modernização da gestão pública como elemento responsável pelos resultados alcançados pela educação no estado, fato que enaltece e projeta nacionalmente as práticas de gestão desenvolvidas.

Tal feito rendeu diversos prêmios internacionais no âmbito de experiências administrativas tomadas como exitosas, como por exemplo, o Prêmio das Nações Unidas de Serviço Público – UNPSA, nas edições dos anos de 2012 e 2013, respectivamente, nas categorias "Gestão Pública" - com os Seminários Todos por Pernambuco e o Programa Chapéu de Palha Mulher, e "Melhoria na Entrega de Serviços Públicos" - com o Programa Pacto pela Vida. Em 2016, o prêmio Gestão para Resultados e Desenvolvimento, do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, na categoria "Melhor Gestão por Resultados", atribuído ao programa Pacto pela Educação. Essas premiações revelam a projeção nacional e internacional que as práticas de gestão adotadas em Pernambuco têm ganhado, e que o campo da educação não ficou imune a essas mudanças.

Durante a realização das entrevistas, percebemos elementos da cultura empresarial presentes nas falas dos gestores tais como: *monitoramento*, *metas da escola* . São traços da

ISSN -2359-1382



daepel Departamento de Administração Escolar e Planejamento Educaciona

cultura do gerencialismo e da performatividade que se entrelaçam no cotidiano da escola e da prática gestora.

De acordo com Ball (2005), no gerencialismo as atividades humanas se traduzem em indicadores de desempenho que constituem uma representação do humano como um recurso a serviço da empresa. Quando questionados sobre o que *como percebem a implementação das diretrizes do PMGP/ME na rotina das escolas*, as falas revelaram uma rotina de trabalho do gestor extensa e que evidenciam a presença da cultura da performatividade no interior da gestão das EREMs:

De acordo com o que a gente é instruída do que a gente é cobrado a principal função é aprovar os alunos nos... Vestibulares no nos no ENEM... Eu acho que a função (enfatiza) da forma como a gente é cobrada é essa eu acredito que a função de fato deveria ser outra... Deveria ser uma formação mais integral mesmo a formação do aluno como cidadão formar a parte cultural trabalhar além do conteúdo proposto no currículo. (Trecho da entrevista – Gestor 1, EREM 1)

A gestão de uma escola de referência é árdua. Eu chego às sete horas da manhã e, geralmente, saio às sete da noite. Almoço na escola, fico até às sete da noite aguardando para receber o Travessia e o Projovem a noite. Aí, quando eu vejo que chegou, que está todo mundo ok, que tem o pessoal de secretária que fica tomando de conta do resto da noite. Não tem como continuar, mas é uma gestão desafiadora, é uma gestão também que a gente aprende muito (Trecho da entrevista – Gestora 2, EREM 2).

A partir dos relatos percebemos que a rotina dos gestores das EREMs é delineada, sobretudo, no que diz respeito aos resultados a serem alcançados. O foco passa a ser a preparação dos estudantes para os processos seletivos de acesso às universidades. Das EREMs e, consequentemente, dos gestores, são cobrados resultados satisfatórios nas avaliações externas, no ENEM e nos vestibulares o que fica evidente no trecho da entrevista concedida pelo *Gestor 1*.

Percebemos, a partir da fala da *Gestora 2*, que assumir a gestão de uma escola desse porte está para além de conduzir os processos propriamente administrativos e financeiros como em qualquer outra organização. É mais que isso. É um modelo de gestão que requer do profissional dedicação exclusiva. Implica em assumir um caminhar por vezes solitário, uma vez que se centra na figura do gestor como agente responsável por liderar as demais equipes, por envolver todos os segmentos da escola para o bem estar da instituição.

Nas escolas analisadas, o caminhar é literalmente solitário uma vez que o quadro de pessoal é bastante reduzido. Quando solicitados a descreverem *a composição da Equipe*

ISSN -2359-1382



Gestora, os entrevistados fizeram relatos que evidenciam a ausência de profissionais que poderiam contribuir para a prática gestora nessas escolas:

Apenas uma professora de apoio que não é coordenadora, não é Educadora de Apoio, é apenas professora de apoio que o Programa de Educação Integral cedeu, tirou ela da sala de aula para ficar como apoio. A escola não tem secretário, nem analista, só tem um assistente administrativo... Temos em torno de trezentos e vinte alunos no semi-integral. Temos três turmas de primeiro ano, uma turma enorme de segundo ano e três turmas de terceiro ano (Trecho da entrevista – Gestor 1, EREM 1)

A composição? A Escola de Referência por ser de re-fe-rên-cia (enfatiza) era sim que necessitava de um Gestor Adjunto que não temos. Eu atuo sozinha como gestora. Tem a secretária que não é lotada no Programa de Educação Integral ela é secretária do regular, mas ela atende todas as necessidades da escola. Então trabalhamos apenas nós duas para toda a escola. Não temos Educador de Apoio. (Trecho da entrevista – Gestora 2, EREM 2).

Ball (2005) afirmam que as reformas educacionais implicam em uma redefinição dos papeis dentro das organizações uma vez que o gerencialismo e a performatividade, como tecnologias a serviço da reforma, ao serem instaladas alteram, inclusive, por meio do uso de uma nova linguagem que passa a descrever os papeis e relacionamentos:

o êxito é um conjunto de "metas de produtividade" etc. (...). Essas linguagens falam por nós, transformam-nos em um léxico de ordem e clareza. Novos papéis e subjetividades são produzidos à medida que os professores são transformados em produtores/fornecedores, empresários da educação e administradores, e ficam sujeitos à avaliação e análise periódicas e a comparações de desempenho (BALL, 2005, p. 546).

Quando indagados sobre a *principal motivação que os levou a fazer seleção de gestores?* o Gestor 1 atribui a motivação às questões subjetivas como a crença pessoal na proposta do Programa de Educação Integral como um caminho para a melhoria da educação, de acordo com os relatos:

Por que eu sempre acreditei na escola de tempo integral, na proposta da Escola de Referência em Pernambuco, uma vez que eu sempre visto a camisa da Escola de Referência. Eu acho que o caminho para a educação melhorar é pelas Escolas de Referência de tempo integral. Eu sou assim: totalmente a favor e visto a camisa da Escola de Referência (Trecho da entrevista – Gestor 1, EREM 1)

Para a Gestora 2, assim como ocorreu com os estudantes e professores, o relato é de que teve que se adequar à Escola de Referência uma vez que, caso contrário, deveria buscar outra unidade de ensino em outro município.

A minha motivação é que eu já estava na área né?Eu sou da educação e a

ISSN -2359-1382





escola passou à integral. Então, eu tenho que me adequar a ela senão eu ficaria pra trás né? Vai ficando pra trás.Então, de imediato, se a escola tornou-se integral a gente já foi fazer o curso, se preparar, levar currículo pra também fazer parte (Trecho da entrevista – Gestora 2, EREM 2)

Tais relatos evidenciam um nível de envolvimento dos atores no processo de reforma e como esta influência também nas relações subjetivas presentes no contexto organizacional do serviço público:

Aprendemos que podemos ser mais do que éramos. Na verdade, é muito sedutora a proposta de se ter um "envolvimento apaixonado na medida certa" no que diz respeito à excelência, a atingir o "máximo desempenho", a ser o "melhor", a alcançar a mais alta classificação do ensino ou da pesquisa, a obter (BALL, 2005, p. 547).

Nessa perspectiva, percebe-se que por um lado, o Gestor 1 tem a compreensão de que as Escolas de Referência são um caminho para a melhoria da qualidade da educação e o compromisso dele para com a escola ultrapassa os limites profissionais. "Vestir a camisa da escola" é para o gestor a expressão que define o quanto ele acredita na proposta das Escolas de Referência. Por outro lado, para a Gestora 2, fazer parte da Escola de Referência era mais uma necessidade de adequação ao novo formato de funcionamento da escola que mesmo um interesse individual.

Esse fenômeno da adaptabilidade e flexibilidade é descrito por Gaulejac (2007) na qual "o indivíduo submetido à gestão deve adaptar-se ao 'tempo do trabalho', às necessidades produtivas e financeiras. Adaptabilidade e a flexibilidades são exigidas em mão única: cabe ao homem adaptar-se ao tempo da empresa e não o inverso" (ibidem, p. 82).

Convém destacar que os candidatos à gestão das EREMs passaram por processo seletivo específico. Tanto o Gestor 1 quanto a Gestora 2 afirmam que o processo teve início com o Programa de Formação de Gestor Escolar – PROGEPE³. Para os gestores, a transformação também deve vir acompanhada de uma estruturação também na equipe de docente de modo que os professores precisam está preparado e dentro de um perfil que condiz com o que a qualidade esperada de uma Escola de Referência.

Quando perguntados se *mudariam algo na execução da política*, o Gestor 1 retoma a questão da seleção do corpo docente reforçando a ideia de que para ser de Referência a

³ Curso de aperfeiçoamento de 180 horas pelo qual todos os professores com interesse em concorrer ao cargo de gestão participam. Instituído pelo Decreto Estadual nº 38.103/2012 e desenvolvido pela Universidade de Pernambuco – UPE, constitui a política de formação de diretor escolar e se constitui como a etapa formativa e seletiva do processo de escolha de dirigente escolar que tem por finalidade (PERNAMBUCO, 2012).

ISSN -2359-1382



seleção garantiria essa condição, conforme percebemos abaixo:

Sim. Uma seleção melhor no corpo de professores uma vez que trabalhamos com professores com contratos temporários. Buscaria uma forma de efetivar esses professores, através de concurso, obviamente. A escola tem em torno de 23 professores 5 efetivos e 18 temporários (Trecho da entrevista – Gestor 1, EREM 1)

Na fala do Gestor 1, percebemos a ideia de que existe um perfil ideal do professor da Escola de Referência e que põe em evidencia o processo de seleção ao qual os professores são submetidos para ingressarem nessas escolas. Vale ressaltar que a tecnologia da performatividade, associada ao gerencialismo, acabam remodelando a prática do professor, até mesmo em sala de aula, e todo o foco do trabalho docente passa a ser direcionado para a obtenção de resultados. Nesse sentido, fica evidente nas entrevistas que a prática gestora é influenciada com a introdução dessas tecnologias no cotidiano escolar.

Considerações finais

A escola, sobretudo a pública, tende a acompanhar o processo de mudança gerencial que ocorre em outros segmentos. Por sua dinâmica, a escola é a instituição com a qual a população tem o contato direto com o serviço prestado pelo Estado e em torno dela se geram expectativas com relação à sua função social e como atua para a transformação da sociedade. À escola cabe redefinir o seu papel e sua relação com a comunidade à qual presta o serviço de modo a construir um padrão educacional mais equitativo.

Como percebemos, ao longo dessa pesquisa, garantir o funcionamento dessas escolas com o padrão básico é o desafio a ser enfrentado pelas EREMs. Esse desafio se traduz nas condições de infraestrutura básica e de equipamentos necessários à implementação do modelo de gestão. Nessa perspectiva, as ações passam a ser direcionadas para o processo de gestão com foco em resultados, sendo necessário estabelecer metas a serem atingidas, traçar um plano ou planejamento com as estratégias que deverão ser desenvolvidas, estabelecer os prazos e as formas de avaliação do processo.

Tal contexto nos remete ao pensamento de Hypolito (2011, p. 68) revelando que "esta é a lógica da performatividade operando cotidianamente nas escolas, tanto para o currículo, para a gestão e para o trabalho docente", e evidencia que nas EREMs existe um entendimento Revista Administração Educacional - CE - UFPE Recife-PE, V.10 N.2 p. 19-34, jul/dez 2019

ISSN -2359-1382



de que para compor esse universo os sujeitos - professores, gestores e estudantes, devem acompanhar tais transformações e atender a critérios, por vezes sem sentido, mas em prol de um objetivo claro: obtenção de resultados.

Por fim, ficam evidentes mudanças nas identidades das organizações e no papel do gestor como sendo o responsável por influir nos demais indivíduos uma cultura pautada na performatividade e no gerencialismo de modo a fazê-los com que se sintam responsáveis pelo bem-estar da organização. É notório que os Gestores acabam se tornando responsáveis diretos pela condução dos trabalhos – administrativo, financeiro e pedagógico.

Referências

ARRUDA, Ana Lúcia Borba; NÓBREGA, Cristiane Liberato da. Planejamento educacional e a "modernização" da gestão educacional em Pernambuco: alguns apontamentos. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. v. 29, n.32, p. 525-536, set/dez. 2013. Acesso em: 23 abr. 2020. Disponível em: https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/47223/29424.

BALL, Stephen. Profissionalismo, Gerencialismo e Performatividade. **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo, v.5, n. 126, p. 539-564, set./dez. 2005.

_____. Reforma educacional como barbárie social: economismo e o fim da autenticidade. **Práxis Educativa**, Ponta Grossa, v. 7, n. 1, p. 33-52, jan./jun. 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 21 dez. 1996. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm Acesso em: 30 jun. 2014.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial da administração pública brasileira. In: **Moderna Gestão Pública**: dos meios aos resultados. Oeiras: INA, 2000, p. 55-72.

CORREIA, Maurício da Silva. Capacidade do núcleo estratégico na contratualização de resultados: análise da trajetória de Pernambuco.. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo). Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2011.

DASSO JUNIOR, Aragon Érico. "**Nova gestão pública**: a teoria da administração pública do estado ultraliberal". 2014. Disponível em: https://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=d05c25e6e6c5d489. Acesso em: 10 mar. 2019.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil:limites e

ISSN -2359-1382



daepei Departamento de Administração Escolar e Planejamento Educacional

perspectivas.**Educação e Sociedade,** Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007. Disponível em:http://www.cedes.unicamp.br>Acesso em: 31 out. 2013.

GAULEJAC, Vicent. **Gestão como doença social:** Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida – SP. Editora Ideias & Letras. 2007.

GOMES, Danyella Jakelyne Lucas Gomes. **Programa de Educação Integral em Pernambuco e as Escolas de Referência em Ensino Médio:** um estudo de caso. Dissertação de Mestrado. UFRPE. Recife, 2016.

HYPOLITO, Álvaro Moreira. Reorganização gerencialista da escola e do trabalho docente. **Educação**: teoria e prática, Rio Claro, v. 21, n. 38 p. 59-78, 2011. Disponível em:www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/educacao/.../4147 Acesso em: jan. 2016

PERNAMBUCO. Lei Complementar nº 141, de 03 de Setembro de 2009. Dispõe sobre o Modelo Integrado de Gestão do Poder Executivo do Estado de Pernambuco. Assembleia Legislativa de Pernambuco. Disponível em:<http://legis.alepe.pe.gov.br/pesquisa.aspx>. Acesso em: 15 jun. 2019.

______. Secretaria de Educação. Construindo a excelência em gestão escolar: curso de aperfeiçoamento: Módulo XII — Políticas de responsabilização educacional. Recife: Secretaria de Educação do Estado, 2012.

______. Secretaria de Educação de Pernambuco. Programa de Modernização da Gestão Pública: metas para a educação. Recife: SEE, 2008.

_____. Secretaria de Educação. Balanço das Ações 2013. Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco. Recife, 2013.

_____. Secretaria de Educação. Balanço das Ações 2014. Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco. Recife, 2014.

____. Secretaria de Educação, Cultura e Esportes. Gestão Democrática: caderno de formação dos candidatos a dirigentes das escolas públicas de Pernambuco. Recife: 2006.

SILVA, Ítalo Agra. O. **O Programa de Modernização da Gestão Pública**: uma análise da política de responsabilização educacional em Pernambuco no governo Campos (2007-2011).2013. Dissertação (Mestrado) –UFPB, João Pessoa, 2013