

ATUAÇÕES DA POLÍTICA DE GESTÃO ESCOLAR POR RESULTADOS EM PERNAMBUCO

Carla Cristina de Moura Cabral - UFPE) - carlynhaufpe@hotmail.com

Joseane Maria da Silva Santos - UFPE - joseane.maria@ufpe.br

INTRODUÇÃO AO PROBLEMA

Esse trabalho é resultado de uma pesquisa de doutorado (2024), que investigou a Política de Gestão Escolar por Resultados na Rede Estadual de Ensino de Pernambuco. A metodologia desse estudo foi qualitativa e sua base epistemológica abarcou a Abordagem do Ciclo de Políticas (Ball, 1992) e a Teoria da Atuação Política (Ball, 2016). O trabalho de campo ocorreu em 6 escolas estaduais de São Lourenço da Mata e Camaragibe (Gerência Regional de Educação Metropolitana Sul). Os sujeitos das pesquisa foram 6 diretores escolares, 6 educadores de apoio, 5 analistas educacionais e 12 professores. Os resultados destacam que a política educacional pernambucana está fundamentada nos princípios da Nova Gestão Pública, que são hegemônicos para o contexto analisado.

DESENVOLVIMENTO

O uso do conceito de atuação teve muita potência na construção dessa pesquisa porque traduziu a vivência da política educativa no seu processo de interpretação e tradução. Nossos achados importam e muito no que diz respeito à atuação da política, pois não podemos negligenciar a forma como as escolas lidam com as demandas das múltiplas políticas que operam em seu contexto. Ouvir os diferentes atores que atuam na escola foi muito significativo.

Os dados nos permitiram inferir que a maioria das reinterpretações dos atores reforçam uma cultura escolar de reprodução a partir das práticas já incorporadas no discurso, com poucas ações de enfrentamento e rejeição da política proposta e com incipientes experiências de atos resistentes. Os atores possuem visões antagônicas sobre a política em questão, mas o sentimento de satisfação e vislumbre supera as insatisfações e maiores resistências. Estruturamos nossos achados a partir da conjuntura das 6 escolas investigadas e mediante as falas dos 29 participantes, juntamente com as reflexões e discussões. O estudo prático foi organizado em 4 categorias de análise a

saber: (1) *Impressões e concepções dos sujeitos sobre a política de gestão por resultados*; (2) *Responsabilização profissional*; (3) *Participação e autonomia dos atores escolares*; (4) *Resistências ao modelo de gestão por resultados*.

A categoria 1, que trata das impressões e percepções dos atores escolares sobre o atual modelo de gestão escolar por resultados, podemos constatar que a maioria dos entrevistados expressam aceitação e defesa ao modelo de gestão em vigor, deixando nítido o quanto este é bem avaliado, pois, grande parte gosta dele. Só alguns sujeitos afirmaram não gostar, criticando seus ideais, fundamentos e normatizações, valendo destacar, que neste grupo temos os professores como os principais representantes, os demais, seguem majoritariamente, numa perspectiva sem maiores questionamentos.

Boa parte são simpatizantes e defendem a política de gestão por resultados, onde vivem imbuídos por uma gestão escolar pautada no gerencialismo empresarial e com uma postura de recuo no exercício crítico da profissão. Como nos traz Fávero *et al.* (2022), o gerencialismo e a performatividade na educação se tornaram uma cultura incorporada, partilhada e vivenciada e tomam como pressuposto básico a eficiência e eficácia definida pelos ditames da agenda neoliberal. E tende a estruturar e organizar as instituições e formar a subjetividade a partir de valores de competitividade, concorrência e competência.

A gestão escolar baseada em metas e resultados não é aceita nem bem-vinda por grande parte dos profissionais das escolas, contradizendo muito do que vemos e ouvimos nas propagandas do governo. São muitos desafios e dessabores no que tange ao contexto prático, contexto esse marcado por um processo dual, de altos e baixos, pontos positivos e negativos, por questões aceitas e outras não. É notório que a precarização, responsabilização profissional, hierarquização, estabelecimento de metas, controle de resultados e monitoramento são marcas que fundamentam a política de gestão atual, cujas características são o gerenciamento, objetividade, meritocracia, foco em metas e resultados, eficiência, organicidade, bonificação, exclusão, exigência e sobrecarga profissional. Diante dessas incoerências e impactos que atingem diretamente a escola, o fazer pedagógico e docente, Laval (2019) afirma como a instituição escolar vem se amoldando cada vez mais ao conceito de escola neoliberal.

Na categoria 2, relacionada à Responsabilização profissional, todos os entrevistados concordam que a política de gestão baseada em resultados condiciona suas práticas de modo intenso e potente. Nem sempre de modo positivo, pois as cobranças e exigências geram muito desgaste, cansaço, competição e estresse. Todos estão imersos

nesse modelo, logo, dá para notar o quanto ele tem força e tem sido influenciador no cotidiano dessas escolas. Dentre as principais formas de influência registradas, podemos destacar as voltadas para o contexto da responsabilização profissional, as demandas e cobranças exacerbadas, monitoramento contínuo e perda da autonomia e engessamento do professor na sala de aula. Portanto, fica visível o sentimento de cobrança, sobrecarga, insatisfação e queixas. São vários pontos negativos levantados no que tange às fragilidades do processo e sobre essa dimensão, Santos (2020), salienta que no atual contexto social, influenciado pela racionalidade neoliberal e por um processo de globalização perversa, princípios como dignidade humana, cooperação, empatia, alteridade, equidade, respeito, tem sido negligenciados.

Logo, são muitas demandas e exigências para os diferentes profissionais da escola, influenciados pela *accountability*, performatividade e busca pela eficiência e eficácia. Os atores destacam ações de caráter empresarial, de cunho mercadológico e precarização em suas rotinas escolares.

Na categoria 3, sobre Participação e Autonomia, os achados mostram que a autonomia é um mecanismo presente nas escolas investigadas e muito embora a política de gestão por resultados vá na contramão de alguns direitos sociais, vemos que o espaço de troca, de fala e participação ainda se faz presente e é garantido no chão das escolas-campo. Constatamos que há uma relação dual entre os princípios da gestão democrática e a gestão gerencial, reforçando que nas escolas as políticas podem sim ser reinterpretadas, realocadas, e que é possível vivenciar uma prática híbrida, com princípios antagônicos, fruto das relações micropolíticas. Assim, a gestão é arraigada por diferentes valores, perspectivas e variados mecanismos de gerir. Há gestão com fundamentos democráticos e solidários, em contrapartida, há as experiências com foco na NGP, alicerçados na *accountability* e na cultura performática.

Para finalizar, a categoria 4, que trata das Resistências ao modelo de gestão por resultados, foi constatado que a política de gestão gerencial foi recebida com muitas críticas e ressalvas, realidade essa que ainda perdura até hoje, ou seja, a aceitação e defesa das prerrogativas desse modo não abarcam todo o grupo de profissionais. Após anos de sua implementação (desde 2008), a gestão para os resultados não é vista com bons olhos por todos na rede.

A maioria dos entrevistados relatam aspectos negativos ao programa de gestão por resultados, criticam, denunciam, tentam modificar no dia a dia e deixam claro que esse modo de gestão é seguido a contragosto. No quesito interpretação e tradução dos

textos oficiais, podemos constatar que há uma dualidade no que tange à prática de mudanças e transformações vivenciadas. Muitos afirmam não ter essa abertura, esse processo de participação e mesmo sabendo que a autonomia existe, é notório que os textos são seguidos e cumpridos à risca, a contragosto, mesmo os sujeitos estando cientes que não querem fazer nem cumprir tais normas. Portanto, há mudanças, alterações e adaptações na sua concretização, mas de modo incipiente, pontual, de forma tímida e depende muito da escola, de sua realidade e da gestão local. Enfim, o processo de embate, conflito existe, apesar destes aspectos não ultrapassarem o campo da linguagem.

A teoria da atuação foi responsável por documentar como os sujeitos escolares interpretam, traduzem e atuam a política vigente e quais as implicações para o chão da escola em seus processos micropolíticos. O cenário que encontramos na prática foi de uma atuação com posicionamentos, garantia de fala e escuta, em contrapartida, ações cujo cenário era de intimidação, recuo, obediência, medo e cultura do terror.

CONCLUSÕES

Documentamos a importância do conceito de atuação para o âmbito da política educacional pernambucana, apontando como os atores escolares manifestam suas concepções no contexto da prática, a partir dos desafios, tensionamentos e experiências. O estudo ressalta que o modelo de gestão por resultados é aceito e aprovado, mas não de forma unânime, passível de muitos embates e questionamentos. Foram levantadas muitas incoerências e reivindicações, apesar das demandas serem cumpridas no cotidiano das escolas-campo. Assim, o sistema educacional da rede estadual é marcado por aspectos performativos e ideais gerenciais.

REFERÊNCIAS

BALL, S. J.; BOWE, R.; GOLD, A. **Reforming education & changing schools: case studies in Policy Sociology**. London: Routledge, 1992.

BALL, Stephen J.; MAGUIRE, M.; BRAUN, A. **Como as escolas fazem as políticas: atuação em escolas secundárias**. Ponta Grossa: Editora UEPG, 2016.

FÁVERO, Altair Alberto. TONIETTO, Carina. CONSALTER, Evandro. CENTENARO, Junior Bufon {Org.}. **Leituras sobre a Pesquisa em Política Educacional e a Teoria da Atuação**. Chapecó-SC: Livrologia, 2022.

LAVAL, Christian. **A escola não é uma empresa: o neoliberalismo em ataque ao ensino público.** 1. ed. – São Paulo: Boitempo, 2019.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A Cruel Pedagogia do Vírus.** Almedina: Coimbra, 2020.