

A “GESTÃO PARA RESULTADOS” COMO CONFIGURAÇÃO DE UM ESTADO AVALIADOR E REFORMISTA

Emanoel Lourenço da Silva ¹
Wilson Honorato Aragão ²

RESUMO

Esta investigação examina a gestão da escola pública no estado de Pernambuco, e é resultado de uma pesquisa de mestrado em educação realizado na Universidade Federal da Paraíba, no período de 2013 a 2015. Atualmente a referida pesquisa continua a ser aprofundada no doutorado em educação na mesma universidade. A metodologia da pesquisa busca a relação entre o universal – o modo de produção capitalista e as particularidades da presente conjuntura histórica – e o singular, a política educacional. Mas, por se tratar de uma política educacional, a investigação generaliza a análise, pois a referida política atinge a totalidade das escolas públicas pernambucanas. O método fundamenta-se no materialismo histórico e dialético, com as devidas releituras para pensar o social no contexto contemporâneo. Os resultados obtidos pela pesquisa apontam para três fases da vivência da política em análise: a gênese da política por intermédio de uma parceria público-privada entre o Instituto de Corresponsabilidade da Educação (ICE) e o governo de Pernambuco; a segunda fase destaca a expansão do modelo de gestão via Escolas de Referência em Ensino Médio e contrato de gestão com os diretores escolares. Por fim, na atualidade, observa-se o aprofundamento da política gerencialista por meio do Índice de Eficiência Gestora, novo mecanismo de controle da gestão das escolas.

Palavras-chave: Gestão escolar, Gestão para resultados, Política educacional.

INTRODUÇÃO

A temática discutida nesse texto remonta à modernização da gestão da escola pública estadual pernambucana sob a denominação de “gestão para resultados”. O texto discute a gênese do modelo de gestão implantado no Estado em consonância com políticas gerencialistas nacionais e locais.

¹ Doutorando de Políticas Educacionais PPGE/CE/ da Universidade Federal da Paraíba - UFPB, emanoel_lourenco@hotmail.com;

² Doutor em Educação - Professor PPGE/CE/ da Universidade Federal da Paraíba – UFPB, orientador, wilsonaragao@hotmail.com.

Os estudos iniciais levaram a compreender que, nas últimas décadas, as mudanças ocorridas nas políticas educacionais apresentam precedentes históricos da reforma do Estado implementada no país a partir da década de 1990 do século XX, tendo forte inspiração em recomendações internacionais, como o Consenso de Washington, formulado entre instituições, economistas de perfil neoliberal e administradores de países latino-americanos na capital norte americana, em 1989, e que resulta em um conjunto de medidas de ajuste macroeconômico como um receituário a ser implantado pelos países signatários.

No cenário nacional, o Brasil adota uma intensa política de privatização e a instituição de uma lógica reguladora para o Estado. Nesse contexto, órgãos financeiros como o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial são colocados como autoridades influenciadoras de políticas de Estado.

Nesse contexto, a lógica de mercado, que busca reduzir custos e aumentar lucros, impregna a reforma da economia brasileira através do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE, 1995). O referido plano delimita o papel do Estado em três áreas de atuação: as atividades exclusivas, os serviços sociais e científicos não exclusivos e a produção de bens e serviços para o mercado.

De acordo com essa perspectiva, a educação é concebida como um serviço não exclusivo do Estado (BORGES, 2013). Tal concepção transforma direitos sociais em serviços e segue orientações de organismos internacionais, como a Organização Mundial do Comércio (OMC) e a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE). Essas organizações desempenham papéis importantes no avanço das ideias de livre comércio como vetor de crescimento econômico. Para tal, esses organismos internacionais influenciam o surgimento de uma legislação em âmbito nacional e local que fundamentam a lógica de mercado aplicada à gestão pública.

Nesse sentido, os estados ajustam sua administração a partir do modelo gerencial na construção de seus programas de modernização da gestão. Em Pernambuco, na década de 1990, o governo Jarbas Vasconcelos implantou uma agenda de reformas focadas no ajuste fiscal e na elevação da eficiência dos serviços públicos.

Nesse cenário, em Pernambuco, emerge uma parceria público-privada em educação entre o Instituto de Corresponsabilidade da Educação – ICE e o Governo do Estado no Ginásio Pernambucano. Essa parceria resulta na criação dos Centros de Ensino Experimental

– Procentros e do Programa de Desenvolvimento dos Centros de Ensino Experimental. A política de gestão dos Centros seguia a lógica da gestão empresarial introduzida na gestão da educação. Tal modelo de gestão é vivenciado, nos anos 2004 a 2006, em 13 Centros, distribuídos em 10 microrregiões do estado e, a partir de 2007, é ampliada para toda a rede pública de educação por intermédio das Escolas de Referência em Ensino Médio. Na atualidade tem se intensificado em todas as escolas públicas estaduais de Pernambuco, sob a denominação de “*gestão para resultados*” onde é aferido o Índice de Eficiência Gerencial.

METODOLOGIA

A discussão apresentada aqui é resultado de uma pesquisa de mestrado em educação realizado na Universidade Federal da Paraíba, no período de 2013 a 2015 e que continua a ser aprofundada no doutorado em educação na referida universidade atualmente.

A metodologia da pesquisa busca a relação entre o universal – o modo de produção capitalista e as particularidades da presente conjuntura histórica – e o singular, a política educacional, numa apreensão da totalidade (PERONI, 2003). O contexto histórico no qual a pesquisa se insere é marcado por uma crise do capitalismo (MÉSZÁROS, 2011) e pela redefinição do papel do Estado. Assim, o Estado só pode ser compreendido nas relações materiais de existência. A investigação situa-se num contexto que leva em consideração as práticas sociais, tendo a possibilidade de produzir as contradições que resultam em novas formações dentro da sociedade. A educação está presente nesse campo, pois se caracteriza como materialização da redefinição do papel do Estado na sua dimensão de política pública.

O campo empírico da pesquisa é o Ginásio Pernambucano, situado em Recife, capital pernambucana. Nele se materializa a primeira experiência do modelo de gestão empresarial aplicado à educação pública no estado. No entanto, por se tratar de uma política pública no âmbito da educação, a investigação tende a generalizar sua análise, pois a referida política abrange a totalidade das escolas públicas da rede estadual.

Ao focar a problemática, adota-se a modalidade de pesquisa qualitativa, abordagem que focaliza a realidade de forma contextualizada e que ressalta a importância da prática social como critério de verdade (TRIVIÑOS, 1992). Compreende-se que se está vivendo um momento de profundas mudanças societárias nos âmbitos socioeconômico, ético-político,

cultural e educacional. Por isso, no plano da construção teórica, nas ciências sociais e humanas e, no âmbito da pesquisa educacional, depara-se com uma materialidade de relações em profunda ebulição e crise (FRIGOTTO; CIAVATTA, 2001). Nessa perspectiva, percebe-se que os referenciais teóricos se encontram em crise diante das mudanças, sem precedentes, das relações sociais no interior da nova sociabilidade do capital.

Como principal fonte de coleta de dados, são utilizados os documentos produzidos pelo governo estadual, a legislação instituída pelo Executivo no âmbito do planejamento e da gestão escolar e o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE, 1995). A pesquisa documental procura apreender as linhas gerais que sinalizam a intencionalidade da política educacional direcionada para a educação brasileira. Os documentos resultam de uma produção comunicativa humana e, como tal, é possível captar o sentido oculto nessas produções. Assim, Gomes (2009) aponta que, por intermédio da análise de conteúdos manifestos, pode-se caminhar na descoberta do que está além das aparências, do que está sendo comunicado. Segundo Gil (2008, p. 153), “os dados documentais, por terem sido elaborados no período que se pretende estudar, são capazes de oferecer um conhecimento mais objetivo da realidade”.

A perspectiva dialética de análise permite, além de desvendar o significado daquilo que se propõe a interpretar, estabelece uma crítica acerca das contradições dos significados e sobre as suas relações com o contexto (MINAYO, 2009; KONDER, 1981). Nesse sentido, a pesquisa qualitativa, empregada, neste estudo, trabalha com o universo dos significados, dos motivos, ou seja, um conjunto de fenômenos como parte da realidade social (MINAYO, 2009). Tal perspectiva considera a historicidade dos processos sociais e dos conceitos, as condições socioeconômicas de produção dos fenômenos propõem a análise dos contextos históricos, as relações sociais de produção e de dominação com a compreensão das representações sociais (MINAYO, 2009), a verificação dos conteúdos desse conhecimento a partir dos processos históricos reais.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos pela pesquisa apontam para três fases da vivência da política em análise. Inicialmente, discute-se a gênese da política por intermédio de uma parceria público-

privada entre o Instituto de Corresponsabilidade da Educação (ICE) e o governo de Pernambuco. Na segunda fase, destaca-se a expansão do modelo de gestão via Escolas de Referência em Ensino Médio e do contrato de gestão com os diretores escolares. Por fim, na atualidade, observa-se o aprofundamento da política gerencialista por meio do Índice de Eficiência Gestora, novo mecanismo de controle da gestão das escolas.

A gênese e a expansão do modelo de “gestão para resultados” na educação de Pernambuco

A educação de Pernambuco, no início dos anos 2000, apresentava um dos piores resultados da avaliação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Em 2005, o estado aparecia na 20ª posição entre os 27 estados brasileiros. Tal cenário fomentou a implantação de políticas gerencialistas para responder às necessidades do campo da educação.

Por meio de um contrato de cooperação entre o Governo do Estado e o ICE, surgiu a primeira parceria público-privada da educação pernambucana (SILVA, 2015). Empresários criaram o Instituto, inicialmente, para gerir a reforma do Ginásio Pernambucano, a segunda escola mais antiga do Brasil, que faz parte da história da educação no estado e que tem um caráter simbólico para o cenário educacional local.

Nesse período, enquanto se dava a restauração do prédio, acontecia também a reestruturação gerencial da instituição. O ICE elaborou um novo programa de educação baseado na tecnologia empresarial, ciclo PDCA (sigla em inglês para planejar, executar, checar, agir). A reforma, nesse caso, não ficou restrita ao prédio, mas envolveu o procedimento de gestão e ensino da instituição. A mudança ocorreu por meio do Procentro – nome dado ao novo modelo de escola que é baseado nas escolas Charter, norte americana que são geridas em parcerias público-privadas.

Entre 2003 e 2006 o estado atingiu a marca de 13 Procentros e o ICE detinha o controle operacional das unidades. A atuação do ICE acontece numa perspectiva de que o Estado não sabe fazer gestão e, por isso, o ente privado precisa ensinar como gerir o público. Tal concepção deu origem a um modelo de gestão educacional baseado nos resultados, observados segundo a ótica da empresa privada.

Em 2007, com a mudança de governo, o Instituto deixou de atuar diretamente com a Secretaria de Educação, no entanto, seu modelo de governança já se encontrava bem assimilado pelos gestores públicos, que o consolidou e o aprofundou (SILVA, 2016)

Nesse período, o novo governador, Eduardo Campos, que havia montado sua plataforma de campanha sob o discurso do combate ao baixo desempenho da educação no estado estendeu a política dos Procentros para todas as cidades do estado. Com isso, em 2008, os Procentros foram renomeados, passando a serem chamados de Escolas de Referência em Ensino Médio (EREM) e a política de reforma da educação estadual por meio dessas escolas fora denominada de Educação Integral.

Em 2009 a Secretaria de Educação criou cinco secretarias executivas com autonomia financeira e administrativa, modificando, assim, sua estrutura geral. Dessas secretarias, há uma que cuida exclusivamente da educação integral.

A Secretaria de Educação ampliou a rede de Educação Integral e alcançou o número de 300 EREMs no final do governo Eduardo Campos. Com isso, em cada município de Pernambuco há pelos menos uma Escola de Referência que atende alunos no tempo integral, em que os estudantes permanecem 40 horas semanais na escola, funcionando diariamente em dois turnos, de segunda à sexta-feira e no semi-integral, em que são oferecidos dois turnos extras, compondo uma jornada de 32 horas semanais.

O modelo de gestão implantado no Procentro e, posteriormente, nas escolas de tempo integral, passou a ser visto como o modelo a ser seguido por toda a rede pública estadual, mesmo nas escolas regulares, que não dispõem dos recursos e da clientela das EREMs.

Com a expansão do modelo gerencialista, o governo estabeleceu por meio da Lei nº 13.486/2008, um sistema de bonificação que compreende toda a rede estadual, denominado Bônus de Desempenho Educacional (BDE). Para fazer jus ao bônus, as escolas precisam atingir metas. As “metas pactuadas” são estabelecidas pela Secretaria de Educação de acordo com o resultado do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica de Pernambuco (IDEPE) e as taxas de aprovação nas séries oferecidas pela unidade de ensino. Elas são calculadas tendo em vista o percentual de evolução de cada escola, seguindo o modelo do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e constam no Termo de Compromisso e Responsabilidade (TCR), um contrato de gestão assinado entre o diretor da escola e o Governo Estadual.

O TCR se constitui no instrumento jurídico que fundamenta a gestão da educação pernambucana. Ele estabelece deveres e obrigações das partes e visa assegurar e responsabilizar os gestores pelo cumprimento, ou não, das metas, consolidando uma *gestão para resultados*, imposta de forma vertical por parte do Estado.

Para o governo estadual, o TCR “tem por objeto pactuar ações de melhorias na qualidade do ensino com a equipe da unidade escolar e a finalidade de garantir meios para a efetivação da proposta pedagógica com foco na aprendizagem do estudante, através do desenvolvimento integral do currículo” (PERNAMBUCO, 2014, p. 1). E essa aprendizagem a que se refere a proposta é aferida pelo Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco - SAEPE (prova de português e matemática).

O modelo de *gestão para resultados* está, atualmente, presente em toda a rede pública de educação em Pernambuco, embora seja mais evidente nas Escolas de Referência em Ensino Médio. Assim, Pernambuco consolida a gestão gerencial para resultados como o modelo a ser adotado de forma hegemônica. Com ele, institui-se uma cultura de descentralização da responsabilidade do Poder Público e centralização da responsabilização do profissional de educação.

A condução dos gestores escolares em tempos de “gestão para resultados”

Uma questão que merece destaque nessa discussão sobre gestão gerencialista em Pernambuco é como os diretores escolares têm sido conduzidos ao cargo durante esse período.

O Plano Nacional de Educação, ao tratar da gestão das escolas públicas estabelece na meta 19 “assegurar as condições para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar”.

Nesse caso, toma-se por base para uma gestão democrática, além de profissionais preparados para a função, a participação da comunidade escolar. Tal participação não se restringe à escolha dos gestores, mas conforme as estratégias apresentadas ao longo do documento, se consolida ao longo de todo o processo de gestão através dos Conselhos escolares, grêmios estudantis e associações de pais.

Em Pernambuco os Decretos estaduais nº 38.103/ 2012, nº 44.079/ 2017 e Nº 47.297/ 2019, regulamentam os critérios e procedimentos para a realização de processo de seleção para a função de representação de diretor e diretor adjunto das escolas estaduais. Além disso, as Portarias SE nº 040/2013 e 190/2019 regulamentam os critérios e procedimentos para a realização desse processo seletivo.

Os referidos documentos estabelecem as etapas para o processo de seleção dos diretores escolares da rede. Tal processo tem sido alterado desde o decreto de 2012 até a atual portaria de 2019. Contudo, o procedimento é realizado tendo como etapas: o processo formativo, a certificação e a consulta pública (para diretores de escolas regulares).

Na redação atual elencam-se três etapas da seleção de diretores escolares, a saber:

a) *curso de aperfeiçoamento* – participação do curso de formação de gestores para professores efetivos de nível superior, pertencentes à rede estadual, em plataforma EAD denominado PROGEPE. O curso tem os seguintes módulos: Gestão do Planejamento; Gestão de Interação Escola-Comunidade; Gestão de Recursos Administrativos e Financeiros; Gestão de Resultados do Processo Ensino-Aprendizagem; e Liderança e Gestão.

b) *certificação*: realização de avaliação de conhecimento em gestão escolar (presencial em polos) com desempenho igual ou superior a 07 (sete) pontos. No caso de professores que já ocupam os cargos de gerente regional de educação, coordenador geral de gerência regional de educação, diretor escolar, diretor adjunto e assistente de gestão, não se faz necessária a realização da prova. Esses, precisam apenas concluir o curso com aprovação.

c) *processo consultivo* – que concerne à legitimação do candidato pela comunidade escolar, em caso, apenas de escolas regulares.

Nestes aspectos, os documentos estaduais encontram-se em consonância com a meta 19 do PNE nos aspectos formativos, consultivos e de participação democrática. No entanto, o que parece ser um avanço no campo educacional do estado é acompanhado por uma contradição. Esses critérios são aplicáveis apenas às escolas regulares, deixando de fora grande parte das unidades de ensino especificadas no artigo 3º do Decreto estadual nº 38.103:

As escolas com até 200 estudantes; de atendimento exclusivo aos anos iniciais do Ensino fundamental; indígenas; técnicas; de referência – Programa de Educação Integral; conveniadas; com pedagogia de alternância; compartilhadas entre estado e município; Centros de Reabilitação e Educação Especial; Centros de Exames Supletivos; Centros de Educação Infantil; as em funcionamento nas unidades prisionais e as em processo de municipalização ou extinção (PERNAMBUCO, 2012).

As unidades supracitadas terão seus diretores nomeados a partir da certificação, porém, sem a participação direta da comunidade escolar. Mesmo situando o referido decreto como anterior ao PNE, constata-se que, na atualidade, a redação do artigo continua preconizando apenas as escolas regulares como *locus* de consulta para a eleição dos diretores.

Nesse cenário, as Escolas Técnicas e de Referência parecem não combinarem com a gestão democrática em seu elemento inicial e mais simples, a escolha dos diretores. Tal prática sinaliza que a gestão democrática ainda não se realizou como política concreta no âmbito do estado. E mais, denuncia a existência de dois modelos de escola pública dentro da rede estadual de Pernambuco (SILVA, 2015).

Compreende-se que a consulta à comunidade escolar não é o único mecanismo de participação democrática da comunidade escolar. Há outras importantes vias como os conselhos escolares. No entanto, ao considerar “[...] a escola como espaço privilegiado para o aprendizado e a vivência da democracia que não pode restringir-se ao acesso aos bens culturais” (SANTOS; BOTLER, 2012) a participação da comunidade escolar pode contribuir para uma formação cidadã.

A esse respeito, Oliveira (2000) defende que o debate em torno do papel do diretor não pode estar dissociado da função social da escola e da finalidade que ela busca atender. Para a autora,

as eleições para diretores têm como maior virtude a explicitação do debate no contexto da escola. Permite que os vários segmentos que a compõe se manifestem, defendam seus interesses, confrontem-se, pleiteiem, disputem e ao final, pela proeminência do debate, cheguem a uma dada convivência (OLIVEIRA, 2000, p.1).

No entanto, a referida autora destaca que as eleições diretas, sozinhas, não garantem a gestão democrática. Faz-se necessário que outros canais de participação, como os grêmios estudantis e os conselhos escolares estejam permanentemente revigorados. Contudo, a implantação dos conselhos enfrenta problemas para efetivar uma cultura democrática de ação compartilhada, conforme aponta Santos e Botlher (2012, p. 3):

A efetivação da autonomia na escola se daria através da implantação dos conselhos escolares, garantida a participação de representantes dos segmentos da comunidade escolar e a elaboração do projeto político-pedagógico da escola. Houve certa pressão na institucionalização da democracia na escola brasileira que se daria pela via da autogestão a partir de um esforço de análise das questões pedagógica, administrativa e financeira adversas em sua realidade particular. Esse movimento acabou forjando algumas práticas que comprometeram a democratização, seja pela composição aligeirada dos órgãos colegiados, seja pelos aspectos burocráticos que levaram à elaboração de projetos político-pedagógicos apenas como instrumento legal-formal.

Assim, os mecanismos de gestão que poderiam ser instrumentos de democracia passam a ser meros artefatos legais. Enquanto isso, os princípios da gestão empresarial adentram e se fortalecem no interior da gestão da educação pública.

Os espaços para discussões e planejamento no âmbito da gestão são diminuídos e/ ou substituídos pelos planos de ação como resposta rápida aos problemas educacionais, nos moldes dos empreendimentos empresariais “segundo a lógica da relação custo-benefício, na busca de uma qualidade com menor custo, na prestação dos serviços público” (BORGES, 2014, p. 10). É uma visão mercantil e economicista da administração da educação que põe em risco as conquistas democráticas dos últimos anos.

Eficiência gerencial: o aprofundamento da gestão para resultados

Nesse cenário em que a gestão empresarial/gerencialista adentra o campo da educação, se consolida e se aprofunda. Nesse sentido, o que já se constituía como mecanismo de controle do trabalho da gestão escolar foi estreitado ainda mais com uma nova política de gestão da educação através do Índice de Eficiência Gerencial, criado pela Lei nº 15.973, de 23 de dezembro de 2016 e especificado pelo Decreto nº 43.991, de 29 de dezembro de 2016.

Essa ação torna-se a mais nova forma de estreitamento dos mecanismos de controle e responsabilização do diretor escolar tendo como foco a eficiência gestora por meio de avaliações mensais do trabalho do diretor, sendo-lhe atribuída uma gratificação pela “eficiência no cargo”.

Essa nova fase da “gestão para resultados” é apresentada como “Fortalecimento da gestão”. Nesse caso, as ações foram implantadas nos anos de 2016, 2017 e 2018. Para isso, usa-se, como ferramenta de controle do processo, o Sistema de Informação Educacional de Pernambuco (SIEPE³), no qual os diretores alimentam com informações sobre suas escolas e a Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG) analisa a base de dados para definir se a escola atingiu o índice desejado ou não.

O referido decreto estabelece os agentes responsáveis pela eficiência gestora no âmbito das escolas (diretor, diretor adjunto, secretário escolar, educador de apoio e assistente

³ SIEPE - Sistema implantado em 2011 pela Secretaria Estadual de Educação e Esportes de Pernambuco. Trata-se de um sistema informatizado, que apresenta informações em tempo real, inseridas pela própria escola. Também possibilita aos pais ou responsáveis acompanhar via sistema a vida escolar de seus filhos, visualizando boletim escolar e quadro de horário.

de gestão⁴). Não é explicitada a responsabilidade de cada agente, no entanto, o resultado do trabalho dessa equipe será atribuído à pessoa do diretor.

O índice de Eficiência Gestora é composto por três indicadores: 1 – *Indicador de eficiência operacional*; 2 – *indicador de regularidade na prestação de contas*; 3 – *indicador de regularidade no registro de informações gerenciais*.

O indicador de eficiência operacional será a razão entre o somatório de carga horária dos professores lotados na unidade de ensino e a carga horária padrão da escola. Nesse caso, a equipe gestora da escola realizará a redução de pessoal na escola, atendendo a uma tendência a nível estadual de redução no número de professores, conforme apresentado pela Secretaria de Educação na reunião de diretores⁵. De acordo com os dados da Secretaria de Educação e Esportes em 2012 havia 44.279 professores na rede estadual, em 2015 havia 39.559 e em agosto de 2016 a rede contava com apenas 37.152 professores. Por isso, a partir o estabelecimento do índice de eficiência gestora, cabe ao diretor escolar realizar o dimensionamento e adequação do quantitativo de professores, ou seja, o sinônimo de eficiência é a redução do quadro funcional em cada escola.

A eficiência operacional prevê a formação de turmas com cerca de 35 estudantes para o Ensino Fundamental, 45 para o Ensino Médio e professores com média de 25 aulas atribuídas. Nesse item, cabe à escola realizar a atribuição de aula e a enturmação dos estudantes adequando ao índice estabelecido para a escola.

O artigo 5º do Decreto nº 43.991/2016 estabelece a fórmula para calcular a eficiência gestora e o desvio (margem operacional) em função de a escola ser de pequeno, médio o grande porte. A SEPLAG calcula o índice da escola e compara com o padrão. Exemplo: Escola X tem 30 professores, totalizando 1.200 horas contratadas. Cálculo da Secretaria de Educação estima que escola precisaria de somente 800 horas contratadas. Se o índice for = $1200/800 = 1,5$. Esse resultado ultrapassa a margem operacional que estabelece 1,1 como desvio padrão. Então, nessa situação, caso reorganize enturmação e atribuição de aula, devolvendo professores para a Gerência Regional, atingirá o índice e receberá a gratificação por eficiência gerencial. O indicador é medido todos os meses e a bonificação só será paga no mês de atingimento do índice.

⁴ A lei nº 15.973/2016 no artigo 3º institui a função de Assistente de Gestão para as escolas de Referência, com funções semelhantes à de Diretor Adjunto das demais escolas.

⁵ As informações estão contidas em slides apresentados nas reuniões de diretores escolares denominadas “colegiado de gestores” ocorridas na Gerência Regional de Educação.

O segundo indicador apontado é o de prestação de contas. Esse índice é regulamentado pelo Decreto Nº 45.507/2017 e mensura o atendimento das normas e prazos de prestação de contas dos recursos recebidos pela escola no exercício do ano em curso.

O terceiro item a compor a eficiência é o indicador de Regularidade no registro de informações gerenciais no Sistema de Informações da Educação de Pernambuco - SIEPE. Tal sistema foi implantado em 2011 pela Secretaria Estadual de Educação e Esportes de Pernambuco e trata-se de um sistema informatizado que apresenta informações em tempo real, inseridas pela própria escola. Para o cômputo desse indicador é mensurada a inserção das notas e frequência dos estudantes no SIEPE no prazo determinado pela Secretaria. A inserção desses dados é feita pelos professores e os gestores validam as informações que são acompanhadas por um técnico da Regional de Educação e dá devolutivas às escolas sobre o andamento do processo de inserção e das pendências observadas.

O índice de eficiência gerencial é publicado mensalmente na página oficial da Secretaria da Educação no *link* “Fortalecimento da Gestão” até o segundo dia útil do mês. Caso alguma escola que não atingiu o índice queira recorrer, deve enviar o formulário eletrônico disponível na própria página solicitando revisão dos dados. As informações estão disponíveis para o público em geral.

Nesse caso, os gestores só recebem a gratificação de eficiência gestora se naquele mês atingirem o índice. Assim, cria-se uma expectativa e uma necessidade de manter as informações da escola sempre em dia, porque serão cobradas pelo órgão central da educação.

Assim, a eficiência gerencial é realizada por meio dos diretores escolares que se tornam a mão do Estado dentro das escolas e fomenta a cultura da performatividade e da responsabilização. A sua atuação como um dos grandes responsáveis pela organização de espaços mais participativos, a exemplo da construção do Projeto Político Pedagógico e da organização dos Conselhos Escolares, têm sido colocadas em segundo plano.

Uma crítica que pode ser feita acerca da temática em questão é o fato de se atingir as metas de sua escola, a equipe gestora receberá uma gratificação. Isso, claramente, consiste em mais um instrumento de pressão sobre o dirigente escolar e de desvalorização do profissional, uma vez que a gratificação não incide em aumento de salário, mas numa maneira de pressionar o gestor para o atingimento de metas, como na empresa capitalista.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto de mudanças no Estado brasileiro e, por conseguinte, na educação, é parte de um processo de transformação mais amplo que perpassa o setor público. Na atualidade, a gestão da educação deixa de ser discutida como um bem comum e transforma-se em um bem de troca no mercado de trabalho, num amplo processo de mercantilização.

O modelo de gestão denominado gestão para resultados, atualmente, é a forma hegemônica aplicada às escolas da rede pública estadual de Pernambuco. A lógica advinda dele é a da responsabilização do diretor escolar fundada por um instrumento jurídico, o termo de compromisso e responsabilidade e, mais recentemente, o Índice de Eficiência Gestora. Com eles, institui-se uma cultura de descentralização de responsabilidade do Poder Público e centralização do profissional de educação.

Essa política de responsabilização do diretor escolar em Pernambuco está em consonância com as recomendações dos organismos internacionais como o Banco Mundial, principal parceiro financiador das políticas de pernambucanas. A presença do Banco Mundial na gestão em Pernambuco é notada pela quantidade de citações de reuniões e eventos com agentes da instituição no Diário Oficial do Estado, bem como nos elogios aos resultados e ações de Pernambuco em publicações do Banco Mundial tais como no documento “Um ajuste justo” publicado em 2017.

Essa política de responsabilização do dirigente escolar entende a gestão de escola no mesmo patamar da gestão de empresas, desconsiderando as especificidades inerentes ao ambiente escolar. Tal modelo de gerenciamento sobrepõe os critérios “meritocráticos” à gestão democrática e constitui uma nova forma de gerir as escolas públicas da rede estadual pernambucana numa perspectiva reformista fundamentada na lógica de mercado aplicada à gestão da educação.

REFERÊNCIAS

BORGES, Maria Creusa de Araújo A visão de educação superior do Banco Mundial: recomendações para a formulação de políticas educativas na América Latina. **Revista**

Brasileira de Política e Administração da Educação. Recife – PE, vol. 26, nº 02, p. 367 – 375, maio/ago. 2010. Disponível em <http://www.anpae.org.br/website/publicacoes/revista-da-anpae>. Acesso em 18 maio 2014.

_____. Reforma da universidade no contexto da integração europeia: o processo de Bolonha e seus desdobramentos. **Revista Educação e Sociedade.** Campinas, v.34, nº 122, p. 67-80, jan-mar, 2013. Disponível em <http://www.scielo.br>. Acesso em 17 jul. 2013.

BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE). **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília, 1995. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em 30 de jun. 2014.

_____. **Lei no 13.005 de 25 de junho de 2014. Aprova o PNE e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em 30/06/2014.

FRIGOTTO; CIAVATTA, Maria (org.). **Teoria e educação no labirinto do capital.** Petrópolis – RJ: Vozes, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Romeu. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: DESLANDES, Suely Ferreira (org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 28ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

KONDER, Leandro. **O que é dialética.** 25ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1981.

MAGALHÃES, Marcos. **A juventude ganha uma nova escola de Ensino Médio: Pernambuco cria, experimenta e aprova.** São Paulo: Albatroz/Loqui, 2008.

MESZÁROS, István. Crise estrutural do sistema do capital. In: **Para além do capital: rumo a uma teoria da transição.** Trad. Paulo César Castanheira, Sérgio Lessa. São Paulo: Boitempo, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, Suely Ferreira (org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 28ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **O papel do diretor no quadro de reestruturação do trabalho pedagógico.** 2000. Disponível em <http://pbh.gov.br/smed/cape/artigos>. Acesso em 20 de abr. 2019.

PERNAMBUCO. LEI Nº 15.973 de 23 de dezembro de 2016. Institui o Adicional de Eficiência Gerencial – AEG no âmbito da Rede Estadual de Educação e altera a legislação que indica. **Diário Oficial do estado de Pernambuco.** Recife: CEPE, 2016.

____DECRETO Nº 43.991 de 29 de dezembro de 2016. Dispõe sobre os critérios para atingimento do Índice de Eficiência Gerencial e pagamento do Adicional de Eficiência Gerencial no ano de 2017. **Diário Oficial do estado de Pernambuco**. Recife: CEPE, 2016.

____DECRETO Nº 45.507 de 28 de dezembro de 2017. Dispõe sobre as metas previstas e critérios de apuração para o Índice de Eficiência Gerencial e para os indicadores que compõem o Adicional de Eficiência Gerencial no ano de 2018. **Diário Oficial do estado de Pernambuco**. Recife: CEPE, 2017.

____ PORTARIA SE nº 040 de 03 de janeiro de 2013 que torna público os procedimentos e recomendações para realização do Processo Consultivo para a função de representação de diretor escolar Escolas de Referência em Ensino Médio e Escolas Técnicas Estaduais. **Diário Oficial do estado de Pernambuco**. Recife: CEPE, 2013.

____ DECRETO Nº 38.103 de 25 de abril de 2012, regulamenta os critérios e procedimentos para realização de processo de seleção para função de representação de diretor escolar e diretor adjunto das escolas estaduais, e dá outras providências. **Diário Oficial do estado de Pernambuco**. Recife: CEPE, 2012.

____ DECRETO Nº 44.079 de 31 de janeiro de 2017. Altera o decreto 38.103/2012 que regulamenta os critérios e procedimentos para realização de processo de seleção para função de representação de diretor escolar e diretor adjunto das escolas estaduais, e dá outras providências. **Diário Oficial do estado de Pernambuco**. Recife: CEPE, 2017.

____ DECRETO Nº 47.297 de 12 de abril de 2019. Regulamenta os critérios e procedimentos para realização de processo de seleção para função de representação de diretor escolar e diretor adjunto das escolas estaduais, e dá outras providências. **Diário Oficial do estado de Pernambuco**. Recife: CEPE, 2019.

____ PORTARIA SEE Nº 190 de 14 de Janeiro de 2019. Torna público o edital, os critérios e procedimentos para certificação em gestão escolar no âmbito do Programa de formação do gestor escolar. **Diário Oficial do estado de Pernambuco**. Recife: CEPE, 2019.

____. Secretaria de Educação. Balanço da Educação 2014. Recife: A Secretaria, 2014.

PERONI, Vera Maria Vidal. **Política Educacional e papel do Estado no Brasil dos anos 90**. São Paulo: Xamã, 2003.

SANTOS, J. E. ; BOTLER, A. M. H. Eleição de gestores escolares em Pernambuco: autonomia da comunidade escolar ou indução democrática. In: ANPED, 2012, Porto de Galinhas. **Anais da ANPED**, 2012.

SILVA, Emanuel Lourenço; BORGES, M. C. A. Parceria Público-Privada na gestão da educação: de um programa experimental a uma política pública de gestão para resultados. **Revista de Administração Educacional**, v.1. nº 1. Jan./jul 2016. p.04 – 23. Recife, 2016.

SILVA, Emanuel Lourenço. **A parceria público-privada na gestão da escola pública em Pernambuco**: de um programa experimental à consolidação de uma política de gestão para resultados. 2015. 219f. Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2015.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1992.

World Bank. 2017. **Volume I: síntese.** Washington, D.C. World Bank Group. Disponível em <http://documents.worldbank.org/curated/en/884871511196609355/Volume-I-síntese>. Acesso em 27/12/2017.