



3845 - Trabalho Completo - XXIV Encontro de Pesquisa Educacional do Nordeste - Reunião Científica Regional da ANPEd (2018)
GT05 - Estado e Política Educacional

FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES PELO MÉTODO CIRCUITO DE GESTÃO DO PROJETO JOVEM DE FUTURO
Eridan Rodrigues Maia - UERN - Universidade do Estado do Rio Grande do Norte
Marcia Betania de Oliveira - UERN - Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

Este trabalho aborda formação de gestores escolares. Destaca o método Circuito de Gestão do Instituto Unibanco em processos formativos de gestores do Ceará. Propõe análise pelo Ciclo de Políticas de Ball. Tais processos, recontextualizados nas escolas pelas ações dos gestores adquirem características híbridas, atendendo sentidos de educação de qualidade que tem como modelo de competência orientações do órgão gestor, ao mesmo tempo que busca desenvolver práticas próprias da cultura escolar.

Palavras-chave: Circuito de gestão; Recontextualização; Ciclo de Políticas.

FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES PELO MÉTODO CIRCUITO DE GESTÃO DO PROJETO JOVEM DE FUTURO

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo investigar como o método Circuito de Gestão do Instituto Unibanco vem sendo recontextualizado pelos gestores escolares que atuam na abrangência da Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação-CREDE 10, Russas/CE, no período de 2016 a 2018.

A partir da análise do contexto educacional cearense das últimas décadas, se investigou a relação de seus enfoques atuais com as determinações globais que visam um modelo hegemônico de sociedade numa perspectiva neoliberal na educação.

Diante da limitação de uma abordagem focada apenas nas relações que envolvem a política educacional, investigamos como os gestores cearenses recontextualizam as formações do método Circuito de Gestão e como estas acontecem no contexto da prática numa análise em torno do Ciclo de Políticas (BOWE; BALL; GOLD, 1992), rompendo com a polarização dicotômica entre política e prática, superando a compreensão de gestores como meros executores das políticas públicas.

Nesse sentido, procuramos apresentar outras possibilidades de análise para o método Circuito de Gestão no contexto das parcerias público-privadas e de mecanismos gerenciais da educação sob a perspectiva de uma cultura gerencialista, do *accountability* e da performatividade (Ball, 2005, p. 544).

1As influências nas políticas públicas educacionais

As políticas públicas com foco na gestão escolar nascem no contexto da década de 1990 do século XX, quando organismos internacionais como o Banco Mundial (BM), o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), a Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL) e a Organização para a Educação, a Ciência e a Cultura das Nações Unidas (UNESCO) demarcaram discursos gerencialistas na educação que vieram a influenciar na elaboração e publicação de leis educacionais brasileiras (MILITÃO, 2006).

As ideias da Nova Gestão Pública (NGP) chegaram ao Brasil no primeiro governo Fernando Henrique Cardoso, em 1995, quando foi criado o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), sob o comando do ministro Bresser-Pereira, e proposto o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. O projeto de Bresser-Pereira teve como principal legado

[...] a continuação e aperfeiçoamento da *civil service reform*, por mais que o discurso do Plano Diretor da Reforma do Estado se baseasse numa visão (erroneamente) etapista – com a reforma gerencial vindo depois da burocrática. Houve uma grande reorganização administrativa do Governo Federal, com destaque para a melhoria substancial das informações da administração pública – antes desorganizadas ou inexistentes – e o fortalecimento das

Com a adoção da NGP, o antigo modelo burocrático rende-se ao modelo proposto do gerencialismo pautado nos moldes das organizações privadas dando lugar à modernização dos serviços estatais. A burocracia é colocada como sinônimo de atraso e “[...] acusada de ineficiente e perdulária, por este motivo busca-se a adoção de medidas para possibilitar a otimização dos recursos financeiros na configuração do Estado Mínimo” (ALMEIDA, STELZENBERGER e GONÇALVES, 2012, p.6).

O Estado implementa a reforma da administração e adota a lógica das organizações privadas para a gestão pública. Lima (2002, p.20) destaca

Ao eleger a racionalidade econômica, a otimização, a eficácia e a eficiência como elementos nucleares, os programas de modernização têm tomado por referência privilegiada a atividade econômica, a organização produtiva e o mercado, exportando a ideia de empresa para o seio da administração pública.

Parte desse discurso se apresenta na legislação brasileira como proposta de autonomia dos entes federados na gestão de seus processos educacionais. Nessa perspectiva, a Constituição de 1988 (BRASIL, 1988) e a LDB 9394/96 (BRASIL, 1996) dão autonomia aos estados e municípios para definirem as políticas e projetos educacionais, na ordem da NGP.

2 Enfoque das políticas educacionais no cenário cearense

No cenário cearense dos últimos vinte anos, são marcantes as características do gerencialismo nas metodologias de gestão implementadas no espaço escolar através de parcerias em processos formativos para os gerentes educacionais das escolas públicas, acompanhando “[...] a tendência mundial para outorgar maior autonomia no poder de decisão para as escolas, com o interesse de melhorar o desempenho e a responsabilidade destes estabelecimentos” (BANCO MUNDIAL, 1999 apud MILITÃO, 2006, p. 6).

Ball (2001), afirma que o gerencialismo na educação é uma tendência mundial, trazida pelos tempos da globalização, onde as políticas são compradas em “pacotes”, de “convergência de políticas” ou transferência de políticas o que também “poderia ser chamado de *convergência simples*, ou seja, a implementação das mesmas políticas em diferentes quadros nacionais” (BALL, 2001, p. 112, grifo do autor).

Nesse sentido, o Circuito de Gestão apresenta para seus processos formativos, as seguintes finalidades e método:

Orientar e organizar os processos, responsabilidades e atividades da gestão escolar em todas as instâncias (escolas, regionais e Secretarias), bem como criar procedimentos para a conexão entre essas instâncias. Esse método foi inspirado no PDCA (*plan, do check, act*), que em português significa planejar, executar, checar e atuar/ajustar. Criado na década de 1920 por Walter A. Shewhart, o PDCA é atualmente aplicado na melhoria contínua de processos de gestão (Disponível em: <http://www.institutounibanco.org.br/metodo/>).

O gerencialismo “representa a inserção, no setor público, de uma nova forma de poder” (BALL, 2005, p. 544), ou seja, é um “instrumento para criar uma cultura empresarial competitiva” (BERNSTEIN, 1996, p.75). No contexto educacional cearense há “novas possibilidades éticas, e novos papéis e relações de trabalho – uma nova economia moral”, permeada pelo que Ball (2004) denomina de *performatividade*, ou seja, há a “instauração de uma nova cultura [...] que envolve uma combinação de descentralização, alvos e incentivos para produzir novos perfis institucionais” (BALL, 2004, p. 1107). Essa nova realidade tem como uma de suas faces “aumentar a competitividade econômica por meio do desenvolvimento das capacidades exigidas pelas novas formas econômicas da alta modernidade” (BALL, 2004, p. 1108), em que “a privatização e a mercantilização do setor público são crescentemente complexas e totalizadoras e formam parte de um novo acordo político global” (BALL, 2004, p. 1105).

3 O método Circuito de Gestão

É um modelo de gestão escolar que propõe orientar e organizar os processos, as atividades e responsabilidades em todas as instâncias (escola, regionais e secretarias), onde acontece a implementação do projeto pelo estado parceiro. Conforme disponível no site do programa (<http://jovemdefuturo.org.br/circuito-de-gestao/>) dispõe-se a “identificar, com precisão, as causas que dificultam a aprendizagem e desenvolver ações efetivas para obter resultados positivos”. O método “é composto de quatro etapas: Planejamento, Execução do Plano de Ação, Monitoramento e Avaliação de Resultados e Correção de Rotas.

A ideia de qualidade da educação geralmente está associada à posição que a escola ocupa dentro das coordenadorias regionais e do estado, reforçando a presença do *accountability* na educação. As escolas que não conseguem se destacar no *ranking* acabam sendo vistas, por vezes, como de qualidade duvidosa. A utilização do método seria uma proposta de resolução dos problemas de baixo resultados nas avaliações em larga escala das escolas, tendo a formação dos gestores como ponto de partida.

4 Uma abordagem sobre a política educacional

Para a abordagem em torno da recontextualização as discussões serão feitas a partir do Ciclo de Políticas de Stephen Ball e colaboradores (2002). Ball construiu este método tendo por princípio que as políticas são construídas em contextos (BOWE; BALL; GOLD, 1992; BALL, 1994, MAINARDES, 2006).

A pesquisa pretende dialogar com alguns estudos de Lopes e Macedo (2011), Mainardes e Marcondes (2009), Lopes (2002) e Mainardes

(2006) para entender a recontextualização do método no contexto da prática. A pesquisa teve como questão norteadora “Como os gestores escolares recontextualizam as formações recebidas pelo método Circuito de Gestão”. Optamos pela metodologia de investigação qualitativa para análise e coleta de dados, seguindo os pressupostos de Bogdan e Biken (1994, p.21)

1^a). A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados, e o pesquisador como instrumento-chave. 2^a). A pesquisa qualitativa é descritiva. 3^a). Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto. 4^a). Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente. 5^a). O significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

O grupo focal, foi a escolha para aprofundar a pesquisa, por não se limitar apenas em apresentar generalizações de resultados e conclusões. Segundo Morgan (1997), a marca registrada do grupo focal é a utilização explícita da interação grupal para produzir dados e *insights* que seriam menos acessíveis sem a interação produzida em grupo. Foi realizado através de convite e adesão espontânea e com autorização da Regional de Educação. Os seis sujeitos da pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Investigamos questões relativas às formações recebidas, a pertinência e a aplicabilidade das formações, como os gestores negociam as dificuldades da implementação do método e como este é recontextualizado nas escolas (contexto da prática). Foram analisadas as contribuições dos gestores em toda a sua riqueza, respeitando, tanto quanto o possível, a forma em que estes foram registrados ou transcritos (BOGDAN e BIKLEN 1994, p.48).

As falas foram analisadas no intuito de conhecer os sentidos atribuídos pelos gestores às formações recebidas na situação que Ball (2001) denomina “convergência de paradigmas”, ou seja, a invocação de políticas com uma base de princípios e tecnologias comuns, mecanismos operacionais idênticos e efeitos de primeira e segunda ordem semelhantes” (Ball, 2001, p. 112).

5 Resultados

Feito grupo focal em dezembro de 2017, foi possível observar que a partir das leituras dos diferentes sujeitos que atuam na escola as determinações do contexto da produção do texto podem ser reescritas no *contexto da prática*.

Quanto as parcerias público-privadas, alguns gestores se mostram resistentes “por conta da falta de recursos financeiros” ou porque “as coisas são muito *para ontem*”. Outros a consideram positiva afirmando ser “produtiva porque o setor privado tem uma outra visão que pode contribuir para a melhoria do público” e porque “é uma forma mais gerencial dos processos pedagógicos e financeiros”.

Os gestores buscam um equilíbrio ao desenvolver os projetos propostos pela escola, ao mesmo tempo em que procuram cumprir as determinações da Secretaria de Educação, resultando num trabalho com características híbridas, atendendo aos sentidos de uma educação de qualidade que tem como modelo de competência as orientações do órgão gestor, ao mesmo tempo que busca desenvolver uma prática com características próprias da cultura escolar.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. **Trajatória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, edição comemorativa, v. 1, p. 67-74, 2007.

ALMEIDA, Maria das Graças Nóbrega de; STELZENBERGER, Liliane; GONÇALVES, Margarida Maria Dias Monteiro. **O Modelo Gerencialista e a Prática Docente. Faculdades Cearenses**, Fortaleza Ceará, v. 6, p.1-13, fev. 2012. Disponível em: <<http://www2.faculdadescearenses.edu.br/revista2/edicoes/vol6-2-2012/art4-vol6-2-2012.pdf>>. Acesso em: 01 de maio 2018.

BALL, Stephen J. **Performatividade, privatização e o pós-Estado do Bem-Estar**. Educ. Soc. [online].2004, vol.25, n.89, pp.1105-1126. ISSN 0101-7330.

BALL, Stephen J. **Profissionalismo, gerencialismo e performatividade**. *Cad. Pesqui.* [Online]. 2005, vol.35, n.126, pp.539-564. ISSN 0100-1574. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742005000300002>.

BALL, S. J. **Diretrizes políticas globais e relações políticas locais em educação** Currículo sem fronteiras, v. 1, n. 2, p. 99-116, jul./dez. 2001

BERNSTEIN, B. **A estruturação do discurso pedagógico: classe, códigos e controle** Vozes: Petrópolis, 1996.

BOGDAN, R., BIKLEN, S. **Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.

BOWE, Richard; BALL, Stephen J.; GOLD, Anne. **Reforming education & changing schools: case studies in policy sociology**. London: Routledge, 1992.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Portal do Planalto – Presidência da República, 1988. Disponível em:<https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/CON1988_05.10.1988/CON1988.asp> Acesso em: 10 jul. 2017.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Portal Planalto – Presidência da República. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm > Acesso em: 10 jul. 2017

INSITUTO UNIBANCO. Disponível em: < <http://www.institutounibanco.org.br/metodo/> >. Acesso em 05 de maio de 2018.

INSITUTO UNIBANCO. Disponível em: < <http://jovemdefuturo.org.br/circuito-de-gestao/> >. Acesso em 05 de maio 2018.

LIMA, L. Modernização, racionalização e otimização: perspectivas neotaylorianas na organização e administração da educação. In: LIMA, L.; AFONSO, A. (Ed.). **Reformas da Educação Pública: democratização, modernização, neoliberalismo**. Porto: Edições Afrontamento, 2002, p. 17-32

LOPES, A.; MACEDO, E. Contribuições de Stephen Ball para os estudos de políticas de currículo. In: BALL, S.; MAINARDES, J. (Orgs.). **Políticas educacionais: questões e dilemas**. São Paulo: Cortez, 2011. p. 259-283.

LOPES, Alice Casimiro; MACEDO, Elizabeth. **Teorias de Currículo**. São Paulo: Cortez, 2011.

MAINARDES, Jefferson. Abordagem do ciclo de políticas: uma contribuição para a análise de políticas educacionais. **Educação e Sociedade**. Campinas, vol. 27, n. 94, p. 47-69, 2006.

MAINARDES, J.; MARCONDES, M. I. **Entrevista com Stephen J. Ball: um diálogo sobre justiça social, pesquisa e política educacional**. Educação & Sociedade, Campinas, v. 30, n. 106, jan.-abr. 2009.

MILITÃO, S. C. N. Organismos Internacionais: **arautos da descentralização educativa na década de 90**. interATIVIDADE, v. 1, p. 1-7, 2006

MORGAN, D. L. **Focus Groups as Qualitative Research**. London: SAGE Publications, 1997.