

Gestão escolar para resultados: como as escolas fazem a política de eficiência gerencial em Pernambuco

*School management for results:
how schools make the management efficiency policy in Pernambuco*

*Gestión escolar por resultados:
cómo las escuelas hacen la política de eficiencia de la gestión en Pernambuco*

EMANOEL LOURENÇO DA SILVA

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6471-7946>

Universidade Federal da Paraíba

Centro de Educação

Programa de Pós-Graduação em Educação

João Pessoa, PB, Brasil

WILSON HONORATO ARAGÃO

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3202-7713>

Universidade Federal da Paraíba

Centro de Educação

Departamento de Habilitações Pedagógicas

João Pessoa, PB, Brasil

Resumo: O texto analisa o Índice de Eficiência Gerencial (IEG), instrumento de responsabilização dos diretores escolares de Pernambuco, e traz discussões com ênfase no Plano Estadual de Educação de Pernambuco (Meta 19), à luz do Plano Nacional de Educação - PNE. A metodologia baseia-se no Ciclo de Políticas (BALL, 2013) para analisar como as políticas são formuladas e atuadas em diferentes contextos. O IEG transforma a subjetividade dos diretores regulando-as pelo modelo de mercado e os sobrecarregando com uma nova burocracia virtual em prol de uma escola voltada para a competição, a comparação e a performatividade.

Palavras-chave: Gestão Escolar, Responsabilização, Eficiência Gerencial.

Abstract: *The text analyzes the Managerial Efficiency Index (IEG), an instrument of accountability of school principals in Pernambuco, and brings discussions with emphasis on the State Education Plan of Pernambuco (Goal 19), in the light of the National Education Plan - PNE. The methodology is based on the Policy Cycle (BALL, 2013) to analyze how policies are formulated and acted upon in different contexts. The IEG transforms the subjectivity of the principals by regulating them by the market model and overloading them with a new virtual bureaucracy in favor of a school focused on competition, comparison, and performativity.*

Keywords: *School Management, Accountability, Management Efficiency.*

Resumen: *El texto analiza el Índice de Eficiencia Gerencial (IEG), instrumento de rendición de cuentas de los directores de escuelas de Pernambuco y trae discusiones con énfasis en el Plan Estatal de Educación de Pernambuco (Meta 19), a la luz del Plan Nacional de Educación - PNE. La metodología se basa en el Ciclo de Políticas (BALL, 2013) para analizar cómo se formulan y actúan las políticas en diferentes contextos. El IEG transforma la subjetividad de los directores al regularlos por el modelo de mercado y sobrecargándolos con una nueva burocracia virtual a favor de una escuela centrada en la competencia, la comparación y la performatividad.*

Palabras clave: *Gestión Escolar, Rendición de Cuentas, Eficiencia Gerencial.*

INTRODUÇÃO

O presente texto aborda os resultados de uma pesquisa de doutorado em educação pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB) sobre o Índice de Eficiência Gerencial (IEG) e aprofunda discussões do Observatório de Política de Gestão da Educação da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) sobre a gestão da educação nos âmbitos nacional e local, com ênfase para a avaliação do Plano Estadual de Educação de Pernambuco - PEE (2015-2025) à luz do Plano Nacional de Educação PNE - (2014-2024).

O Índice de Eficiência Gerencial (IEG) é um instrumento de responsabilização dos diretores escolares adotado no âmbito da política de gestão da educação pública estadual de Pernambuco. O modelo de gestão baseado em formas de mercado fomenta o surgimento de um novo perfil de diretor escolar. Ele transforma o funcionário público dentro das escolas criando um novo *éthos* nos profissionais de educação. Nesse sentido, o objetivo da investigação foi analisar a “eficiência gerencial” como mecanismo de responsabilização verticalizada do diretor escolar e sua influência na promoção de um modelo de gestão da educação em Pernambuco.

A metodologia da pesquisa teve como eixo o ciclo de políticas de Stephen Ball e seus colaboradores, na tentativa de analisar o campo das políticas educacionais e compreender como são formuladas e implementadas/atuadas em diferentes contextos. Os instrumentos de coleta de dados foram a pesquisa documental, a entrevista semiestruturada e a aplicação de um questionário com sujeitos implicados no desenvolvimento da política em análise. O questionário é composto de 8 perguntas abertas e 2 fechadas, totalizando 10 questões que versam sobre o contexto da prática da atuação do diretor e consiste em saber desde o conhecimento acerca dos critérios de apuração do IEG às estratégias para o atingimento das metas e os efeitos dessa política na gestão da escola.

O universo da pesquisa é composto por 32 diretores das diversas escolas pertencentes à Gerência Regional da Mata Norte, no estado de Pernambuco. Considerando que a GRE Mata Norte possui 62 escolas, o universo atendido

com a pesquisa foi bastante representativo, totalizando 52% do quantitativo de diretores escolares da referida gerência. Assim, esse texto é construído a partir de informações do questionário aplicado aos 32 diretores (denominados D1 à D32) e traz, também, falas do representante da Secretaria de Educação e Esportes do estado de Pernambuco - responsável pela apuração do IEG - e da representante do Sindicato dos Trabalhadores em Educação de Pernambuco (SINTEPE).

A proposta para realizar a reforma de gestão em Pernambuco foi colocar na mão do diretor escolar a responsabilidade por ela e o pagamento do Adicional de Eficiência Gerencial (AEG) só ocorre se a equipe gestora estiver em dia com o ajustamento da carga horária da escola, da prestação de contas e da inserção de informações gerenciais no site da Secretaria de Educação e Esportes. Tal conduta transforma a subjetividade dos diretores escolares, regulando-as pelo modelo de mercado e os sobrecarregando com uma nova burocracia virtual em prol de uma escola voltada para a competição, a comparação e a performatividade.

GESTÃO ESCOLAR PARA RESULTADOS: O PROCESSO DE TRADUÇÃO DA POLÍTICA DE EFICIÊNCIA GERENCIAL

O “Fortalecimento da gestão escolar” na educação em Pernambuco é composto por um conjunto de ações que se inserem na perspectiva do planejamento estratégico/ monitoramento (Sistema de Informações Educacionais de Pernambuco - SIEPE), da responsabilização (Bônus de Desempenho Educacional - BDE) e, mais recentemente, da aferição da eficiência da gestão (Índice de Eficiência Gerencial - IEG). A lógica que perpassa a atuação da Secretaria Estadual de Educação e Esportes baseia-se numa perspectiva gerencialista. Nesse texto será abordada a denominada “Eficiência Gerencial” que possui um conjunto de ações e documentos orientadores do processo de tradução da política no contexto da prática.

Na abordagem do ciclo de políticas (BALL, 2013), a análise das informações contidas nos documentos precisa considerar que “[...] as políticas não podem ser entendidas somente como textos. Para se compreender como elas constituem as subjetividades docentes, precisam ser entendidas como discursos. Discursos políticos produzem quadros de sentido e obviedade com os quais a política é pensada, falada e escrita” (BALL *et al* 2013, p. 49). Assim, ao analisar os textos da política, faz-se necessário enxergá-los, não somente como declarações sobre a prática ou o modo como as coisas são, mas também como práticas em si mesmas.

Os documentos que criam o programa de eficiência gerencial em Pernambuco foram publicados a partir do final do ano de 2016. Eles estabelecem o caminho para a implantação da política nas escolas do estado e os mecanismos para que ela se efetive. São dois documentos norteadores: a Lei nº 15. 973 de 23 de dezembro de 2016 e o Decreto nº 43.991 de 29 de dezembro de 2016.

De acordo com a Lei nº 15.973/2016, as equipes gestoras das escolas que cumprirem o Índice de Eficiência Gerencial (IEG) serão contempladas com o Adicional de Eficiência Gerencial (AEG). São eles, o Diretor Escolar, o Diretor Adjunto (nas escolas regulares) ou Assistente de Gestão (nas escolas integrais e técnicas estaduais), o Secretário Escolar e o Educador de Apoio lotado nas escolas da rede estadual de Pernambuco. Esses sujeitos compõem a equipe gestora das escolas no estado. Contudo, no ano de 2018, após diversas reivindicações, o Decreto nº 46. 958/2018 acrescentou o Analista Educacional como mais um agente a ser contemplado com o AEG, passando a valer para a aferição a partir do ano de 2019.

O Adicional de Eficiência Gerencial é uma bonificação variável nos moldes das recomendações do Banco Mundial no documento “Ajuste Justo” (2017) e não integra a gratificação que a equipe gestora já recebe por representação das funções, podendo ser recebido cumulativamente.

Quadro 1 - Valores do Adicional de Eficiência Gerencial (2017 - 2021)

ADICIONAL DE EFICIÊNCIA GERENCIAL				
PORTE DA ESCOLA	DIRETOR	DIRETOR ADJUNTO/ ASSISTENTE	SECRETÁRIO ESCOLAR	EDUCADOR DE APOIO E ANALISTA EDUCACIONAL
P – até 800 alunos	R\$ 1.118,00	R\$ 664,50	R\$ 300,00	R\$ 300,00
M – 801 a 1600 alunos	R\$ 1.120,00	R\$ 687,00	R\$ 350,00	R\$ 300,00
G – acima de 1600 alunos	R\$ 1.140,00	R\$ 713,00	R\$ 400,00	R\$ 300,00
Semi-integral, Integral, Técnica Estadual	R\$ 740,00	R\$ 473,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00

Fonte: Lei 15.973/2016/ Decreto 46.958/2018

O quadro 1 apresenta os adicionais pagos à equipe gestora quando ela atinge o Índice de Eficiência Gerencial. Percebe-se que os valores pagos aos diretores e assistentes de gestão das escolas Integrais, Semi-integrais e Técnicas Estaduais são menores do que os das escolas Regulares. Segundo o representante da Secretaria de Educação e Esportes (SEE), entrevistado na pesquisa, isso se dá no intuito de incentivar os professores a assumirem cargos de gestão nas escolas regulares.

Dessa forma, a gratificação do AEG das escolas regulares, acima das integrais e técnicas, pode servir de estímulo a que os professores queiram assumir cargos de gestão, uma vez que há paridade com o que receberiam em escolas

integrals. Nesse caso, por exemplo, se um professor com carga horária de 40 horas semanais em uma escola de referência (integral) recebe R\$ 2.032,00 de gratificação por estar localizado nesse tipo de escola, passar ao cargo de gestor de uma escola regular de grande porte receberá R\$ 1.260,00 como gratificação pelo exercício de cargo mais 1.140,00 de AEG (caso atinja a meta), totalizando R\$ 2.400,00 de gratificação. O referido professor receberia, com o cúmulo das gratificações, R\$ 368,00 a mais para atuar como diretor de uma escola regular de grande porte.

No ano de 2022, foi publicada a Lei Complementar N° 485 que modifica a legislação relativa aos servidores da área da educação, dentre elas, reajusta os valores do adicional de eficiência gerencial e a gratificação pelo exercício da função.

Quadro 2 - Valores do Adicional de Eficiência Gerencial (2022)

ADICIONAL DE EFICIÊNCIA GERENCIAL					
PORTE DA ESCOLA	DIRETOR	DIRETOR ADJUNTO/ ASSISTENTE	SECRETÁRIO ESCOLAR	EDUCADOR DE APOIO	ANALISTA EDUCACIONAL
P – até 800 alunos	R\$ 1.322,040	R\$ 827,08	R\$ 464,00	R\$ 348,00	R\$ 464,00
M – 801 a 1600 alunos	R\$ 1.299,20	R\$ 796,92	R\$ 406,00	R\$ 348,00	R\$ 406,00
G – acima de 1600 alunos	R\$ 1.296,88	R\$ 770,82	R\$ 348,00	R\$ 348,00	R\$ 348,00
Semi-integral, Integral, Técnica Estadual	R\$ 858,40	R\$ 548,00	R\$ 348,00	R\$ 348,00	R\$ 348,00

Fonte: Lei Complementar N° 485/2022.

O destaque, dessa vez, é a separação entre a categoria Educador de Apoio e a de Analista Educacional. Estes obtiveram um aumento pecuniário diferenciado, sobretudo, nas escolas de pequeno porte, enquanto aqueles mantiveram o nivelamento do AEG, apesar das diferenças de porte das mesmas.

Os critérios de apuração do Índice de Eficiência Gerencial compõem três indicadores, segundo a Lei n° 15.973/2016: Eficiência Operacional = 80%; Regularidade na Prestação de Contas = 10%; Regularidade no Registro de Informações Gerenciais = 10%. Eles foram implantados por etapas começando em 2017 e sendo totalmente aplicados a partir de 2019.

Inicialmente tratou-se do indicador de eficiência operacional que corresponde a 80% do índice a ser aferido. O indicador é a razão entre o somatório de carga horária dos professores lotados na unidade de ensino e a carga horária padrão da escola. Para essa adequação, a Instrução Normativa N° 02/2016 estabelece a formação de turmas com 40 estudantes no Ensino Fundamental (6° ao 9° ano), 45 alunos no Ensino Médio e professores com carga horária média semanal de 25 aulas atribuídas. Nesse processo, a escola realiza o fechamento do ano letivo no sistema

de informações da educação, o portal SIEPE. Com o encerramento, a equipe gestora já sabe o quantitativo de estudantes das turmas (aprovados e reprovados) possibilitando realizar a enturmação desses alunos nas novas turmas.

O passo seguinte é realizar a enturmação dos estudantes e novatos. Com as turmas formadas, sabe-se exatamente a carga horária que a escola tem de distribuir entre os professores, considerando a eficiência prevista na carga horária para cada escola. Há, contudo, uma margem operacional, ou seja, uma parte da carga horária não cumprida. Ela é determinada em função do porte da escola, correspondendo a: 40 (quarenta) horas para escolas de pequeno porte; 60 (sessenta) horas para escolas de médio porte; 80 (oitenta) horas para escolas de grande porte. Esse quantitativo de aula poderia ficar como lacuna sem comprometer o índice da escola. Importante ressaltar que, caso a escola não disponha de professores para o preenchimento da carga horária, isso não compromete o resultado, assim, pode ter aula sem professor, mas não professor sem aula. Nesse sentido, a Secretaria Estadual de Educação e Esportes, admite:

Dentro do programa de fortalecimento da gestão não existe nada que a gente diga que vai punir (o estado), não teria. São outras legislações que tratam do direito à educação. Quem atua muito nisso é o Ministério Público, cobrando. Tem algumas situações de ficar sem professor, mas a gente tenta minimizar o quanto antes pra que o aluno não se prejudique de forma alguma (REPRESENTANTE DA SEE).

Isso revela a face da política de responsabilização adotada pelo Estado na qual apenas os diretores são culpabilizados. Assim, se faltar professor para a escola, o Estado não é responsabilizado, contudo, se sobrar um professor ou não houver carga horária completa para o professor, a equipe gestora é “punida” com o não recebimento do AEG.

O segundo indicador apontado é o de Prestação de Contas e corresponde a 10% do IEG. Ele é regulamentado pelo Decreto N° 45.507/2017, que mensura o atendimento das normas e prazos de prestação de contas dos recursos recebidos pela escola e pela Instrução Normativa N° 002/2012, que disciplina o fluxo, as formas de execução, os prazos e as responsabilidades das prestações de contas dos Suprimentos Institucionais.

Os prazos são de 90 dias, divididos em: 45 dias para a unidade escolar executar e prestar contas dos recursos para a Gerência Regional (GRE); 15 dias para a Gerência Regional analisar e encaminhar a prestação de contas para a Gerência Geral de Administração e Finanças (GGAF); 30 dias para a GGAF analisar e agilizar o processo de prestação de contas.

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). O sistema é mantido por uma Prestadora de Serviços responsável pela sua manutenção técnica, porém, as informações são inseridas pelos professores e equipes gestoras de cada escola e acompanhados pelas equipes nas GREs e na sede da SEE. Tal ação corresponde a 10% do IEG, mas é o item que mais demanda atenção da equipe gestora escolar, por se tratar de uma aferição mês a mês e que envolve uma gama de informações e pessoas para seu atingimento.

Compreendidos os meandros da política de eficiência gerencial, especificados nos documentos oficiais e nas instruções aos gestores escolares, faz-se necessário lançar um olhar sobre o processo de tradução da política, uma vez que, as políticas não são meros textos, elas envolvem processos criativos de interpretação e recontextualização que traduzem os textos em ação. Para Ball *et al* (2016, p. 15) “a política não é “feita” em um ponto do tempo, em nossas escolas, é sempre um processo de “torna-se” mudando de dentro para fora e de fora para dentro”. Esse processo é fundamental para dar sentido à política no contexto da prática.

O contexto de atuação da política em estudo conta, além dos textos oficiais principais (leis e decretos), com a produção de textos secundários (orientações, normativas, slides, reuniões, vídeos) como interpretação e tradução da política para que seja atuada no chão da escola. Nesse sentido, no ano de 2016, a Secretaria de Educação e Esportes articulou reuniões com os diretores escolares nas gerências regionais para apresentar a novidade. Técnicos da SEE e das Gerências Regionais apresentaram as razões, as fórmulas e os possíveis benefícios advindos da política em questão. Segundo Moura Júnior e Andrade Júnior:

para empreender uma iniciativa que vise a geração de economia na rede, é necessário convencer todos os envolvidos que parte do recurso economizado se reverterá em melhorias para a própria rede. [...] Foi assim que se vislumbrou a possibilidade de aliar valorização do corpo gestor das escolas com a atuação eficiente dessa mesma escola. (2017, p. 4)

A fala dos autores evidencia o processo de convencimento dos diretores escolares, por meio de ganhos pecuniários, a fim de dirimir resistências e fazer com que esses agentes atuem traduzindo a política no contexto da prática, tornando-a palatável e exequível (BALL, 2013).

Nas reuniões realizadas nas GREs, um artefato utilizado foi a apresentação em *power point* com *slides* que contém os dados da educação de Pernambuco como, por exemplo, o resultado do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB (1º lugar em 2015), diminuição do número de evasão do Ensino Médio (1º lugar) e a redução do quantitativo de professores da rede no período de 2012 a

2016. Os slides expõem um gráfico que mostra a redução de 7.127 profissionais no quadro de professores na rede estadual no período de janeiro de 2012 a agosto de 2016. Os dados apontam um movimento decrescente no número de professores, após o ano de 2014, e fortalecem a argumentação de que o estado precisa continuar “otimizando” seus recursos e conta com os diretores para atingir esse fim.

Dessa forma, o jogo discursivo é uma ferramenta de grande importância para gerar um ambiente propício à adesão dos diretores à política proposta. Esse recurso é utilizado pelos que traduzem a política (técnicos da SEE) para o convencimento dos diretores escolares e estes, convencidos, traduzem para suas equipes escolares. Sobre isso, Ball *et al* (2016, p. 68) atestam que as interpretações da política “[...] são apresentadas às equipes em eventos e reuniões ou por meio de textos e quadros em que a prática é para ser pensada e construída”. Esses artefatos são técnicas de governamentalidade, um processo interativo apontando como a política deve entrar em ação. Nesse sentido, o poder argumentativo dos tradutores da política é usado como força indutora da ação do diretor escolar.

Um dos *slides* propõe que o índice será utilizado para a recondução do diretor ao cargo. Esse elemento funciona como uma pressão do Estado sobre a ação dos gestores, uma vez que o processo de eleição direta foi abandonado pelo Governo Estadual, em descumprimento à meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE 2014 – 2024) e do Plano Estadual de Educação (PEE 2015 – 2025) que propõem assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, já tendo decorridos 5 (cinco) anos, para “[...] a efetivação da gestão democrática da educação associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas” (BRASIL, 2014).

EFICIÊNCIA GERENCIAL: COMO AS ESCOLAS FAZEM A POLÍTICA

Compreender como a política foi recebida e como ela está sendo atuada é o eixo primordial da análise do contexto da prática. A política em estudo constitui-se uma ação de abrangência estadual, mas faz-se necessário perceber como ela afeta o cotidiano das escolas. Nesse intuito, o micro contexto analisado possui características próprias que poderão dar relevância a certos aspectos da política em detrimento de outros.

Os 32 diretores das escolas estaduais da GRE Mata Norte, ao serem indagados acerca do conhecimento dos critérios de aferição do Índice de Eficiência Gerencial, afirmaram conhecer e compreender os critérios pelos quais têm sido avaliados. Nenhum deles sinalizou desconhecer esses critérios e sua aferição. Tal

questão é importante no intuito de perceber se os diretores estão a par da política que eles são chamados a pôr em ação, uma vez que eles não são consultados sobre a implantação da política, mas são responsabilizados pelos resultados dela.

Os diretores apontam o conhecimento das “regras do jogo” da aferição da eficiência. Esse conhecimento é muito importante para a “implantação/atuação” da política, uma vez que, de acordo com Ball (2012, p. 38), “[...] a subjetividade “autônoma” desses indivíduos produtivos se tornou um recurso econômico central no setor público empreendedor reformado”. Assim, o gestor escolar assume o papel de tradutor da política para o contexto da prática das suas escolas. Para tal, faz-se mister o conhecimento dos critérios de avaliação ao qual está submetido, uma vez que a reforma das subjetividades dos diretores também faz parte do modelo de gestão da educação que vigora em Pernambuco.

Sobre a regularidade do atingimento da meta, todas as escolas da GRE Mata Norte têm atingido o IEG desde o ano de 2017. Na aferição inicial, quando algumas escolas não conseguem o atingimento por não atender a algum critério, elas precisam fazer ajustes a fim de obter êxito no resultado final que é publicado no site da Secretaria de Educação e Esportes. O diretor entra com um recurso junto à Comissão de Apuração do IEG na SEE, justificando os dados aferidos. Sobre isso, o representante da SEE declara:

A comissão é muito flexível, eles não têm pretensão de negar a gratificação a alguém. A gente quer que a escola se organize, a gente não tem intenção de negar. Às vezes, acontece por situações que fogem à escola, por exemplo, capacidade instalada. Se a escola de Ensino Médio tem uma capacidade instalada pra 30 alunos por sala e tem 90 alunos, ela cria três turmas de 30. Então não passa no cálculo do AEG porque com esse quantitativo teriam apenas duas turmas. Aí ela vai, se justifica e atinge (REPRESENTANTE DA SEE).

No universo da pesquisa, não há escolas que se enquadrem no grupo daquelas que apresentam impossibilidade de atingimento. Seriam elas, segundo o representante da SEE: “Os **centros de educação especial**, que ainda **não têm matriz de turma**. Esses centros, geralmente, nem recorrem e acabam nem recebendo” (REPRESENTANTE DA SEE – grifos nossos). A impossibilidade de não atingimento revela a face excludente da política. Se há escolas que não atingirão o IEG por motivos os quais elas não podem resolver, como por exemplo, não terem a matriz curricular, algo que não é criado pela escola, a unidade fica excluída dos benefícios da política e não fará jus ao bônus. Essas escolas, mesmo que entrem com recurso, não serão contempladas. A questão que fica é: se essa é uma política de estímulo aos gestores, os diretores dessas escolas se sentirão estimulados?

Há, entre os diretores, a preocupação com o não atingimento. Esse assunto é comentado por uma diretora: “O que mais me incomoda não é perder o AEG, mas é saber que algumas pessoas também vão ser prejudicadas se por acaso acontecer de a gente não receber. Tem uma pressão, eu tenho uma responsabilidade por isso” (D1). A diretora chama para si a responsabilidade sobre a ação referente ao IEG. Conforme aponta Santos *et al* (2019, p. 24)

A atuação do diretor escolar assumiu a centralidade, ou seja, ele é visto como o profissional responsável em última instância pelos resultados. É possível identificar as marcas que denotam claramente a reprodução do discurso de responsabilização posto em circulação, que associa a consecução das metas à capacidade de liderança do diretor escolar. Fica em evidência, portanto, que, no bojo dessa cultura de resultados, ampliaram-se as atribuições deste profissional frente ao compromisso formalizado; ou seja, o dirigente passa a ter a incumbência de atuar como agente controlador das ações e informações produzidas no contexto escolar.

Considera-se, nesse caso, a cultura da responsabilização que coloca sobre o diretor escolar a responsabilidade pelos resultados educacionais, sem, contudo, considerar os outros aspectos estruturais que interferem neles.

Nesse cenário de responsabilização, os entrevistados também apontam estratégias para atingir o IEG, eles elencam ações como: “Reuniões de monitoramento constante” (D 29); “Trabalhar com equipe bem alinhada, desenvolvendo o sentimento de pertencimento e delegando com eficiência, eficácia e efetividade as atribuições de cada um” (D 30); “ Distribuição de tarefas com a equipe” (D 1).

O diretor 2 descreve o processo:

A gente faz entre a equipe gestora o **monitoramento por turmas**. A assistente de gestão, as analistas e a secretária fazem um monitoramento mais direto com o professor. E isso facilitou muito o trabalho da gente. Tanto que, quando chega o período de aferição do IEG, está tranquilo. Houve uma época aqui que o nosso SIEPE era um caos de anos e anos de atraso. Eu até falo “eu não imagino como isso aqui não *tava* desse jeito”, porque se hoje qualquer coisa sai do que deve ser causa um rebuliço, né? **O SIEPE é o coração, o raio x da escola** (D 2). (grifos nossos)

O SIEPE citado pelo diretor 2 parece ser não apenas o “coração da escola”, mas, também, o coração da política em análise. Tudo é SIEPE, como aponta o representante da SEE.

O primeiro ponto a destacar é a implantação do SIEPE. Se não tivesse esse sistema dentro das escolas com todas as informações de professor, de turmas, de carga horária, seria muito difícil a gente conseguir chegar no programa hoje. Não tem nem lógica a gente perguntar aos diretores hoje a quantidade de professores que tem na escola, a gente tem um sistema hoje que nos diz isso. Então eu abro a escola e vejo a realidade da escola. Por isso uma das regras do programa é isso, o SIEPE deve estar bem alimentado, preenchido corretamente. A gente precisa da tecnologia para que o sistema nos dê esse espelho do que está acontecendo na escola (REPRESENTANTE DA SEE).

O SIEPE constitui-se um instrumento de controle à distância muito utilizado na cultura gerencial, conforme aponta Ball (2001, p. 109) “Eles colocam em prática formas de vigilância e automonitoramento (sistemas de avaliação, determinação de objetivos e comparação de resultados)”. Nesse caso, a tecnologia da informação funciona como elemento de autorregulação do trabalho da equipe gestora com efeitos na estrutura organizacional da escola.

Ball (2012) indica também uma mudança nas relações sociais dos indivíduos na escola por meio da tecnologia da informação e do monitoramento constante. Segundo ele, “As atividades da nova inteligência técnica e da gestão conduzem à performatividade para a rotina das práticas dos professores e para as relações sociais entre os professores. Elas fazem a gestão onipresente, invisível, inevitável – parte de e inserida em tudo o que fazemos (BALL, 2012, p. 44)”.

Nesse cenário, a performatividade pode ser encarada não apenas como um resultado, mas também como uma mudança de papel na arquitetura do setor público. Assim como o Estado passou de provedor para regulador (ou regulado pelo mercado), também a equipe gestora pode deixar de ser uma instância de cuidados com as aprendizagens e a gestão democrática para ser um estrategista sempre buscando as condições de atingir as metas estabelecidas, mesmo que para isso deixe “clientes” e “parceiros” para trás.

Os diretores entrevistados demonstram estar muito ocupados com o monitoramento, com os relatórios de pendências, com a avaliação da equipe gestora. Para Hostins; Rochadel (2019, p. 72), “As performances de sujeitos e organizações servem como medidas de produtividade ou de exibições de ‘qualidade’, ou ‘momentos’ de promoção ou inspeção, como tal, eles representam o valor, a qualidade ou o valor de um indivíduo ou organização dentro de um campo de julgamento”. Esse julgamento ocorre pela comparação como meio de incentivo, controle, atrição e mudança, baseados em recompensas e sanções de forma material e simbólica (BALL, 2001).

Sobre o índice de prestação de contas, considerando as normas e prazos determinados para ele, no universo pesquisado, as respostas indicam que 53% diretores alcançaram a meta sem problemas e 47% apontaram algumas dificuldades

para o atingimento. Os principais problemas citados foram: burocracia de bancos, pendência de outra gestão, tempo para realizar as tarefas (cotação, ir ao banco, organizar a prestação), falta de membros na equipe gestora, quantitativo de documentos a serem preenchidos e pouca experiência com prestações de contas. Com relação à falta de experiência dos gestores, a GRE Mata Norte realiza, anualmente, por meio da Coordenação Geral de Administração e Finanças (CGAF), oficinas de como fazer prestação de contas com os diretores das escolas jurisdicionadas a essa regional.

Mesmo considerando que esse indicador vale apenas 10% do cômputo do IEG, o gestor escolar precisa tomar cuidado com essa atribuição porque, caso não cumpra os prazos e meios de fazê-lo, a escola deixa de receber novos recursos, prejudicando, assim, a manutenção da unidade escolar. Além disso, o diretor (como ordenador de despesas) pode ser responsabilizado civil, administrativa e penalmente.

Com relação ao indicador de regularidade de inserção de informações no SIEPE, a Instrução Normativa N° 04/2013 dispõe sobre os procedimentos referentes ao preenchimento dos itens contidos no Diário de Classe Eletrônico das Escolas da Rede Estadual de Ensino. O procedimento consiste em: papel do professor: registrar o planejamento das aulas, as aulas dadas, a frequência e a nota dos estudantes. Papel da equipe gestora: aprovar os planejamentos dos professores e verificar as pendências em relação aos itens de responsabilidade dos professores. O analista educacional, que já tem seu trabalho voltado para as atividades de acompanhamento do SIEPE, nesse período, intensifica as análises dos relatórios de pendências que são produzidas pelo sistema e dá devolutivas à equipe gestora e aos professores.

Os sujeitos da pesquisa indagados sobre os desafios que envolvem esse indicador comentam que “Os problemas são a qualidade da conexão (insuficiente) e de recursos de informática” (D 7); “Apesar de estar em dia com as informações, a dificuldade que a escola encontra é a carência de recursos humanos” (D 24). A maioria dos diretores que responderam ao questionário (72%) declarou que tiveram dificuldade em atender a essa questão. Dois motivos são a chave para que isso ocorra, segundo os gestores: a falta de pessoal para fazer a inserção e os problemas de conectividade. Nesse caso, detecta-se uma contradição da política de controle à distância: de um lado um sistema sofisticado para cobrar informações das escolas e, de outro, unidades escolares em que a internet não funciona bem.

Mesmo assim, o representante da SEE afirma que esse indicador tem sido bem realizado e isso permite que o ano letivo se encerre no período correto, não prejudicando as outras ações da escola. Segundo ele,

Tem dois anos seguidos que não há problemas com encerramento e abertura do ano letivo. Todas as escolas do estado encerram na data prevista. Tem os mutirões que as equipes fazem, mas se consegue encerrar e isso é muito importante pra organização da Rede como um todo (REPRESENTANTE DA SEE).

Os resultados da aferição do IEG são publicados na página da Secretaria de Educação e Esportes. Quando questionados sobre essa exposição, 78%, dos diretores afirmaram que concordam totalmente. Eles argumentam: “Não vejo problema e não acho exposição, pois estamos em cargo de liderança e precisamos dessa avaliação e exposição para estarmos sempre querendo superar os desafios” (D 12). 12% discordam totalmente e 10% concordam em parte. “Concordo em parte, pois o não cumprimento independe de fatores internos e isso causa constrangimento, instiga a competição e comentários não muito saudáveis” (D 29); “Penso ser uma exposição injusta. Para quem apenas vê o resultado pode ser levado a julgar o gestor como incompetente e a escola como ineficiente” (D 11).

Nesse cenário de responsabilização e culpabilização, a exposição dos resultados funciona como elemento de pressão sobre os dirigentes escolares. Sobre isso Ball (2012, p. 41) declara: “Dentro do modelo de avaliações, comparações e incentivos relacionados ao desempenho, indivíduos e organizações farão o que for necessário para exceder ou para sobreviver”. A representante do sindicato exemplifica com uma alegoria:

Muita gente chegou aqui dizendo “olhe o chicote tá na mão do diretor”, muita gente chegou aqui dizendo isso. É uma palavra muito forte, muito pesada para o trabalhador que *tá lá* no dia a dia, sentir mais essa cobrança, porque pra quem *tá* executando não teve motivação. O AEG, às vezes, é maior do que a gratificação do diretor. E eu pergunto: Por que não reajustou a gratificação do diretor? Precisa de um adicional pra estabelecer metas? Ele estabelece a meta e só ganha quem cumprir isso. Diz que é uma motivação. Mas por que ele está desmotivado? Motivou a equipe gestora e causou indignação nas demais pessoas que estão trabalhando para efetivar aquela meta, de fato, e que não tem a valorização profissional que deveria. A gente faz sérias críticas a tudo isso (REPRESENTANTE DO SINDICATO).

As respostas dos diretores apontam a concordância da maioria dos pesquisados (78%) em relação à exposição dos resultados do IEG. Contudo, a divulgação de resultados, segundo Santos *et al* (2019, p. 21), “nutre a ideia de que a tomada de conhecimento por parte da sociedade sobre o desempenho das escolas geraria uma maior mobilização no sentido de acompanhar e pressionar a equipe escolar pela melhoria da performance escolar”.

A discussão desse tema é bastante pertinente, uma vez que, a gratificação é paga sobre uma atribuição que já é da equipe gestora (manter a escola organizada). Assim, a política empregada na gestão da educação do estado de Pernambuco emprega a concepção de que a motivação dos profissionais é feita apenas pelo desejo

de ganhar mais dinheiro. O que acaba, nas palavras de Freitas (2012, p. 385), “[...] penalizando exatamente os melhores professores, que, na verdade, sem descartar esse motivador, o que mais move o professor é o próprio desenvolvimento do aluno”. Nesse caso, não se pode desconsiderar que o diretor é um professor que está assumindo, temporariamente, um cargo de gestão.

Enfim, em meio a tantas pressões por resultados, como os diretores se sentem na função de gestão na atualidade? As respostas podem ser assim resumidas:

Quadro 3 - Como os diretores se sentem na função

Aspectos positivos: 65.6%	Aspectos negativos: 34.4%
Instigado/ desafiado/realizado/renovado/ confortável/ orgulhoso	Aflito/ mais atribuição/ acelerado/pressionado/ frustrado/ desanimado/ estressado/ apreensivo

Fonte: Elaborado pelos autores a partir do questionário de pesquisa aplicado aos diretores da GRE Mata Norte

As respostas indicam que a maioria dos diretores da Mata Norte encontra-se motivada e assimilou o modelo de gestão proposto pelo estado. Essa questão aponta o grau de motivação dos gestores escolares como tradutores da política no contexto da prática. É interessante perceber como se sentem esses atores porque, conforme Ball *et al* (2016, p. 13), “A política é feita pelos e para os professores; eles são atores e sujeitos, sujeitos e objetos da política. A política é escrita nos corpos e produz posições específicas dos sujeitos”. Nesse sentido, o perfil e a disposição desses atores para realizar o processo de interpretação e tradução da política pode ser fator decisivo na condução do processo de “implantação” da política.

Os aspectos positivos no quadro 3 revelam que a maioria tem assimilado a política e se sente parte de sua execução com orgulho, conforme explica Ball (2010, p. 29), “Esses novos profissionais agem para proteger e expandir os interesses de suas organizações, para alcançar metas, maximizar a renda e competir de maneira efetiva dentro dos novos mecanismos de mercado”. Assim, eles trabalham assumindo responsabilidades e aplicam a si mesmos os indicadores de desempenho e de autovalorização.

Contudo, as respostas também apontam para os efeitos da política de responsabilização como a frustração, a pressão e o estresse. Esses elementos já eram apontados por Ball (2001) ao analisar os efeitos de políticas semelhantes no Reino Unido. O autor destaca implicações de ordem relacionais e funcionais:

(a) **aumento das pressões e do estresse emocional** relacionado com o trabalho; (b) **aumento do ritmo** e intensificação do **trabalho**; (c) **alteração das relações sociais**. Há cada vez maior evidência, por vezes trazida à tona deliberadamente, sobre a competição entre professores/as e departamentos. Há um concomitante declínio da socialização da vida escolar. [...] (d) **aumento do trabalho burocrático**, sistemas de manutenção e produção de relatórios; (e) **aumento da vigilância sobre o trabalho docente** e sobre os produtos finais da educação (f) **crecente diferenciação entre os valores**, propósitos e perspectivas do pessoal técnico com maior anos de serviço, cuja preocupação primordial é o balanço do orçamento, recrutamento, relações públicas e gerenciamento da imagem pública, e da equipe docente, cuja preocupação crucial é a abrangência do currículo, controle da sala de aula, necessidades dos estudantes e manutenção de registros (BALL, 2001, p.110) (grifos nossos).

As conclusões de Ball, não obstante o tempo decorrido (22 anos), ilustra a realidade de uma parcela de trabalhadores da educação, em todas as áreas, conforme descreveu a representante do sindicato dos trabalhadores em educação. Será que o professor está se motivando a se tornar diretor ou está querendo fugir de uma realidade dura nas salas de aula? O aumento do estresse profissional frente às cobranças dos órgãos superiores é uma realidade também na vida dos diretores escolares.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do processo de interpretação e tradução da política nas reuniões de diretores escolares da GRE Mata Norte foi possível perceber que estes constituem importantes artefatos para fazer a política ser compreendida pelo público alvo. Constitui-se, também, um elemento crucial para criar a ambiência para o convencimento deste público, que precisa estar motivado para atuar e significar ou ressignificar a política no contexto da prática.

No contexto da atuação da política, foram ouvidas vozes que dizem respeito à política de eficiência gerencial. A partir das entrevistas, foi possível descobrir que há escolas que não conseguem atingir a meta por motivo alheio à sua vontade. Nesse caso, mesmo que a escola siga os indicadores e atenda a maioria, pode não receber o bônus por não conseguir inserir uma informação crucial para seu atingimento.

Foi possível, ainda, perceber dificuldades como a falta de pessoal para a realização dos diversos trabalhos da nova burocracia virtual, fazendo com que os diretores acumulem trabalho e se sintam sobrecarregados; problemas de rede de internet, algo muito contraditório para uma política que possui no sistema remoto o “coração da escola”, uma vez que as informações gerenciais são fornecidas por

essa via; divulgação de resultados levando as equipes gestoras a uma exposição constrangedora na qual o gestor e seus liderados podem ser julgados como incompetentes e a escola como ineficiente.

Contudo, as entrevistas também forneceram percepções satisfatórias acerca da política como a descentralização das atividades da equipe gestora, fazendo com que todos trabalhem tendo em vista o ajustamento de conduta da equipe; a compensação da desvalorização da gratificação de representação de gestores escolares com o pagamento do adicional de eficiência gerencial; maior cuidado com as prestações de contas da escola e as formações fornecidas pela GRE para os diretores; a extensão da gratificação para os Educadores de Apoio e Analistas Educacionais que são importantes na condução das diretrizes pedagógicas das escolas.

Foi possível depreender que a “grande sacada” da política de eficiência gerencial é colocar nas mãos do diretor a tarefa de efetivar ações internas que contribuem com a política de ajustamento fiscal ao qual o estado sempre tentou de cima para baixo. Mas o gestor não está só nessa tarefa. Dispõe de colaboradores (Secretário, Educador de Apoio, Analista Educacional, Adjunto e Assistente de Gestão) que o ajudam a manter os olhos nas metas e, ao mesmo tempo, o vigiam para o caso de ele não se esforçar o bastante para atingir os indicadores, uma vez que, se o diretor falhar, todos ficam sem receber o adicional.

Ademais, a pesquisa apontou uma escola cada vez mais empresarial (menos custo e mais eficiência) e menos democrática. Isso ocorre devido à própria concepção de gestão defendida pelo modelo, no qual a democracia não é essencial. Nessa modelagem, se busca a todo o custo o resultado e não o processo. Assim, o mercado modela um gestor à luz de sua concepção gestora mais preocupada com os efeitos numéricos do que com o processo democrático, dialógico.

Portanto, o fortalecimento da gestão por intermédio do índice de eficiência gestora e do adicional de eficiência gerencial, constitui-se como o caminho para a responsabilização do diretor e sua equipe. No mês em que o diretor “é eficiente”, ele ganha bônus. Tal ação tem modelado um tipo de profissional performático em que o gestor é o herói cultural de um paradigma atrelado à cultura mercadológica.

REFERÊNCIAS

BALL, S. J. Sociologia das políticas educacionais e pesquisa crítico social: uma revisão pessoal das políticas educativas. In. BALL, S. MAINARDES, J. **Políticas educacionais: questões e dilemas**. São Paulo: Cortez, 2011, p.21-53.

BALL, S. J. Diretrizes políticas globais e relações locais em educação. **Revista Currículo sem Fronteiras**, v.1, n. 2, p. 99 – 116. Julho/dez, 2001. Disponível em <https://gestaoeducacaoespecial.ufes.br/sites/gestaoeducacaoespecial.ufes.br/files/field/anexo/ball.pdf> . Acesso em 12 de setembro de 2018.

BALL, S. J. Performatividades e fabricações na economia educacional: rumo a uma sociedade performativa. **Revista Educação e Realidade**, Porto Alegre – RS. vol. 35, n 02, p. 37-55. Maio/ago., 2010. Disponível em <https://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/view/15865/9445> . Acesso em 12 de setembro de 2018.

BALL, S. J. [Entrevista concedida a] ROSA, Sanny Silva da. Entrevista com Stephen J. Ball Privatizações da educação e novas subjetividades: contornos e desdobramentos das políticas (pós) neoliberais. **Revista Brasileira de Educação**. v. 18 n. 53. Abr./jun. 2013. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782013000200012 . Acesso em 02 de março de 2016.

BALL, S. J. Reforma educacional como barbárie social: economismo e o fim da autenticidade. **Revista Práxis Educativa**, v.7 n. 1. p. 35 – 52. Jan./jun. 2012. Disponível em <https://www.revistas2.uepg.br/index.php/praxiseducativa> . Acesso em 24 de janeiro de 2018.

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

BRASIL. **Lei n. 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 de junho de 2014.

FREITAS, L. C. de. Os reformadores empresariais da educação: da desmoralização do magistério à destruição do sistema público de educação. **Revista Educação e Sociedade**. Campinas, v.33, n. 119, p.379-404. Abr./jun. 2012. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br> . Acesso em 17 de julho de 2013.

HOSTINS, R. C. L.; ROCHADEL, O.. Contribuições de Stephen Ball para o campo das políticas educacionais. **Revista on line de Políticas e Gestão Educacional**. Araquara, v. 23, n.1, p.61-84, jan./abr. 2019. Disponível em <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/11947>. Acesso em 23 de setembro de 2019.

MOURA JÚNIOR, E. A. de; ANDRADE JÚNIOR, S. J. de. **Valorização dos profissionais da gestão escolar através da otimização dos recursos humanos: o caso de Pernambuco**. 2017. Disponível em https://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-04_02.pdf . Acesso em 30 de junho de 2017.

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. Disponível em <https://www.cepe.com.br> . Acesso em 23 de maio de 2017.

PERNAMBUCO. **LEI COMPLEMENTAR Nº 485, de 31 de março de 2022**. Dispõe sobre o Programa de Educação Integral, instituído pela Lei Complementar nº 125, de 10 de julho de 2008 e modifica legislação relativa aos servidores da área de educação. Diário Oficial do Estado de Pernambuco. Recife: CEPE, 2022. Disponível em <https://www.cepe.com.br> . Acesso em 24 de agosto de 2022.

PERNAMBUCO. **LEI Nº 15.533, de 23 de junho de 2015**. Aprova o Plano Estadual de Educação - PEE. Diário Oficial do Estado de Pernambuco. Recife: CEPE, 2022. Disponível em <https://www.cepe.com.br> . Acesso em 24 de agosto de 2022.

PERNAMBUCO. **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. Disponível em <https://www.cepe.com.br> . Acesso em 22 de abril de 2017.

PERNAMBUCO. **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. Disponível em <https://www.cepe.com.br> . Acesso em 02 de março de 2018.

PERNAMBUCO. **DECRETO Nº 46.958, de 28 de dezembro de 2018**. Dispõe sobre as metas, os critérios de apuração e os indicadores do Índice de Eficiência Gerencial e sobre o pagamento do Adicional de Eficiência Gerencial no ano de 2019. Diário Oficial do Estado de Pernambuco. Recife: CEPE, 2018. Disponível em <https://www.cepe.com.br> . Acesso em 09 janeiro de 2020.

PERNAMBUCO. **INSTRUÇÃO NORMATIVA SEE Nº 002 de 18 de abril de 2012**. Disciplina o fluxo, as formas de execução, prazos e responsabilidades das prestações de contas dos suprimentos institucionais recebidos pelas escolas. Diário Oficial do Estado de Pernambuco. Recife: CEPE, 2012. Disponível em <https://www.cepe.com.br> . Acesso em 25 outubro de 2018.

PERNAMBUCO. **INSTRUÇÃO NORMATIVA SEE Nº 002 de 17 de novembro de 2016**. Estabelece procedimentos e normas para a realização do Cadastro Escolar e da Matrícula do(a) estudante, para o ano letivo de 2017, na Educação Básica da Rede Estadual de Ensino do Estado de Pernambuco. Diário Oficial do Estado de Pernambuco. Recife: CEPE, 2016. Disponível em <https://www.cepe.com.br> . Acesso em 25 outubro de 2018.

PERNAMBUCO. **INSTRUÇÃO NORMATIVA SEE Nº 004 de 19 de setembro de 2013**. Dispõe sobre os procedimentos referentes ao preenchimento dos itens contidos no Diário de Classe Eletrônico das Escolas da Rede Estadual de Ensino, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado de Pernambuco. Recife: CEPE, 2016. Disponível em <https://www.cepe.com.br> . Acesso em 25 outubro de 2018.

PERNAMBUCO. Secretaria de Educação e Esportes/ Secretaria Executiva de Planejamento e Coordenação SECO. **Programa de Fortalecimento da Gestão Escolar**. 2018. 19 slides. Disponível em https://www.sindgestorpe.org/imagens/publicacoes/Valorizacao_dos_Profissionais_da_Gestao_Escolar.pdf. Acesso 20 de setembro de 2018.

PERNAMBUCO. Secretaria de Educação e Esportes. **Fortalecimento da Gestão**. 2016. 21 slides. Disponível em https://www.sindgestorpe.org/imagens/publicacoes/Valorizacao_dos_Profissionais_da_Gestao_Escolar.pdf. Acesso 20 de setembro de 2018.

SANTOS, A. L. F. dos; ANDRADE, E. F. de; MARQUES, L. R. (org). **Políticas Educacionais no Estado de Pernambuco: discursos, tensões e contradições**. Recife: Ed. ANPAE, 2019.

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 de dezembro de 2017.

Emanoel Lourenço da Silva

Doutor em Educação pela Universidade Federal da Paraíba (2020), Mestre em Educação pela Universidade Federal da Paraíba (2015), Especialista em Linguística pela Universidade de Pernambuco (2008) Especialista em Coordenação Pedagógica pela Universidade Federal de Pernambuco (2013), Licenciado em Letras pela Universidade de Pernambuco (2004), Pedagogo pelo Centro Universitário Internacional - UNINTER (2018). Educador de apoio/Coordenador Pedagógico e Professor da Rede Estadual de Pernambuco.

E-mail: emanoel.educacao@gmail.com

Wilson Honorato Aragão

Doutor em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (2002), Mestre em Educação pela Universidade Federal da Paraíba (1994), Graduado em Licenciatura Plena em Educação Física pela Universidade Federal da Paraíba (1980). Foi coordenador da Escola de Gestores/MEC e Vice-Diretor do Centro de Educação (2009- 2012). Atualmente é professor Associado IV da Universidade Federal da Paraíba, Diretor do Centro de Educação/UFPB (2013-2016). Líder do grupo de pesquisa Exclusão, Inclusão e Diversidade. Tem experiência na área de Educação, com ênfase em Políticas Públicas, Políticas de Ações Afirmativas, Movimentos Sociais, atuando nos seguintes temas: Educação, Mercado de Trabalho, Política de Formação de Professores, Gestão Educacional, Educação a Distância, Educação Física e História e Cultura Afro-brasileira.

E-mail: wilsonaragaoufpb@gmail.com

Recebido em: 26/09/2022

Aprovado em: 28/12/2022