UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS

CURSO DE GRADUAÇÃO EM LICENCIATURA EM CIÊNCIAS SOCIAIS

KAROLAYNE LEONARDO COSTA

GESTÃO ESCOLAR E NEOLIBERALISMO: Lógicas de auditoria a partir de um estudo de caso na ECIT Daura Santiago Rangel

JOÃO PESSOA/PB

2025

Catalogação na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

C838g Costa, Karolayne Leonardo.
Gestão escolar e neoliberalismo: lógicas de auditoria a partir de um estudo de caso na ECIT Daura Santiago Rangel / Karolayne Leonardo Costa. - João Pessoa, 2025.
82 f. : il.

Orientador: Simone Brito.
TCC (Graduação) - Universidade Federal da Paraíba/Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, 2025.

1. Gestão escolar. 2. Neoliberalismo. 3. Lógicas de auditoria. I. Brito, Simone. II. Título.

UFPB/CCHLA CDU 37.014

KAROLAYNE LEONARDO COSTA

GESTÃO ESCOLAR E NEOLIBERALISMO: Lógicas de auditoria a partir de um estudo de caso na ECIT Daura Santiago Rangel

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação de Ciências Sociais (Licenciatura) da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Licenciado em Ciências Sociais.

Orientador(a): Profa. Dra. Simone Magalhães Brito

JOÃO PESSOA/PB

2025

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a minha mãe, dona Raimunda Rosilda Costa, por desde cedo ter incentivado a necessidade dos estudos na minha vida e por nunca medir esforços para fazer de tudo que fosse preciso por mim. Agradeço ao meu companheiro Guilherme Vieira, que sempre esteve ao meu lado me incentivando, sendo meu ponto de apoio ao longo dos anos e também uma inspiração de dedicação.

Agradeço aos(as) amigos(as) que formei durante a minha trajetória acadêmica através dos projetos, das disciplinas e das militâncias, que foram essenciais para o meu desenvolvimento dentro do espaço da universidade. Agradeço especialmente a minha amiga, irmã, mestra e geógrafa Rita de Cassia Santos de Lira, pelas contribuições não só neste trabalho, mas na minha vida, e por ser uma referência de professora e de pessoa para mim.

E por fim, mas não menos importante, agradeço à minha orientadora Profa. Dra. Simone Magalhães Brito, uma influência fundamental na minha formação desde o primeiro período, sua visão sociológica, seus trabalhos e sua didática em sala de aula me motivaram em grande medida a chegar até aqui, agradeço também pela paciência e por toda disponibilidade e orientação prestadas a mim ao longo da construção deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho se propõe a analisar os valores neoliberais na gestão escolar, com foco nas lógicas de auditoria, isto é, nas lógicas de monitoramento e fiscalização interna evidenciados a partir do estudo de caso específico da ECIT Daura Santiago Rangel. O objetivo foi investigar como essas práticas influenciam o trabalho e a autonomia pedagógica e docente, a relação entre gestão e docentes, bem como, a dinâmica escolar. Utilizou-se uma abordagem qualitativa, com entrevistas semiestruturadas (Beaud; Weber, 2007) realizadas com membros da gestão e professores(as) da instituição, além de análise documental e observações em campo. Buscou-se compreender a percepção dos gestores(as) e professores(as) sobre os processos de controle e avaliação que organizam o ambiente escolar e a prática pedagógica, visto que, as lógicas de auditoria, impulsionadas por mecanismos de responsabilização e monitoramento contínuo, modificam a organização das dinâmicas escolares, transformando o corpo docente em agentes geridos por monitoramentos, metas de desempenho e eficiência. Assim, uma das motivações para a realização deste trabalho é que, ao pesquisar o estado da arte, foi identificado que muitos estudos focados na influência do neoliberalismo na gestão escolar não aprofundam na dimensão dos valores, das percepções e do cotidiano de gestores(as) e professores(as) sobre as dinâmicas de controle e monitoramento no contexto das Escolas Cidadãs Integrais na Paraíba. Nessa perspectiva, o trabalho é de natureza teórico-prática, fundamentado em autores como Christian Laval (2019), Michael Power (1997), Cris Shore (2009), Alves (2005), Brito (2018; 2023), Mendonça (2020), Peroni (1994), Silva (1996), Strathern (2000) e entre outros. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, considerando que seu foco está na análise e na compreensão de um contexto escolar específico. Os resultados evidenciam que a adoção das lógicas de auditoria, controle e monitoramento, características do modelo de gestão empresarial, resultou em transformações significativas no ambiente escolar. Essas mudanças impactaram a dinâmica pedagógica, a estrutura curricular, as tecnologias de monitoramento e as relações entre professores(as), gestores(as) e estudantes. Os resultados do estudo também ressaltam a necessidade de repensar essas práticas, promovendo um modelo de gestão efetivamente democrático e alinhado às necessidades pedagógicas e sociais da comunidade escolar.

Palavras-chave: Gestão escolar; educação; neoliberalismo; lógicas de auditoria; parcerias público-privadas

ABSTRACT

This paper aims to analyze neoliberal values in school management, focusing on auditing logics, that is, the logics of monitoring and internal inspection evidenced from the specific case study of ECIT Daura Santiago Rangel. The objective was to investigate how these practices influence pedagogical and teaching work and autonomy, the relationship between management and teachers, as well as school dynamics. A qualitative approach was used, with semi-structured interviews (Beaud; Weber, 2007) conducted with members of the institution's management and teachers, in addition to document analysis and field observations. The aim was to understand the perception of managers and teachers about the control and evaluation processes that organize the school environment and pedagogical practice, since auditing logics, driven by accountability mechanisms and continuous monitoring, modify the organization of school dynamics, transforming the teaching staff into agents managed by monitoring, performance goals and efficiency. Thus, one of the motivations for carrying out this work is that, when researching the state of the art, it was identified that many studies focused on the influence of neoliberalism on school management do not delve into the dimension of values, perceptions, and the daily lives of managers and teachers regarding the dynamics of control and monitoring in the context of Integral Citizen Schools in Paraíba. From this perspective, the work is of a theoretical-practical nature, based on authors such as Christian Laval (2019), Michael Power (1997), Cris Shore (2009), Alves (2005), Brito (2018; 2023), Mendonça (2020), Peroni (1994), Silva (1996), Strathern (2000), among others. The research adopted a qualitative approach, considering that its focus is on the analysis and understanding of a specific school context. The results show that the adoption of the logics of auditing, control, and monitoring, characteristics of the business management model, resulted in significant transformations in the school environment. These changes have impacted pedagogical dynamics, curricular structure, monitoring technologies and relationships between teachers, administrators and students. The results of the study also highlight the need to rethink these practices, promoting a management model that is effectively democratic and aligned with the pedagogical and social needs of the school community.

Keywords: School management; education; neoliberalism; auditing logic; public-private partnerships

LISTA DE SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

BNCC - Base Nacional Comum Curricular

ECI - Escolas Cidadãs Integrais

ECIT - Escola Cidadã Integral Técnica Estadual

EP - Empresa Pedagógica

IC - Inovação Comunitária

IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

ISC - Inovação Social e Científica

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

NEM - Novo Ensino Médio

PDCA - Plan, Do, Check e Act (Planejar, fazer, chegar e agir)

PPP - Projeto Político Pedagógico

PRP - Programa Residência Pedagógica

SEECT- PB - Secretaria de Estado Da Educação e da Ciência e Tecnologia da Paraíba

TGE - Tecnologia de Gestão Educacional

TI - Técnico em Informática

TV - Técnico em Vendas

UFPB - Universidade Federal da Paraíba

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS **3**
RESUMO **4**
ABSTRACT **5**
LISTA DE SIGLAS **6**
INTRODUÇÃO **8**
1. CURRÍCULO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR: UMA BREVE ANÁLISE DOS DOCUMENTOS NORMATIVOS **12**
1.1 Revisão de Documentos Normativos da Escola Cidadã Integral Técnica Estadual Daura Santiago Rangel 12
1.2 Instrumentos de Tecnologia de Gestão Educacional e Metodologia da Escola Cidadã Integral.. 17
1.3 Proposta Curricular e empreendedorismo na educação pública 20
2. A ESCOLA ENQUANTO UM ESPAÇO DE CONFLITOS E CONTRADIÇÕES: UM RETRATO DA ECIT DAURA SANTIAGO RANGEL **25**
2.1 A Observando o Cotidiano Escolar: Estrutura, Funcionamento e Gestão Democrática 25
2.2 A Influência das Lógicas Empresariais e da Reforma do Ensino Médio na Formação Escolar 27
2.3 Gestão e Corpo Docente: Lógicas de monitoramento e suas tensões 32
3. GESTÃO ESCOLAR E PRÁTICAS DE RESISTÊNCIA: DESAFIOS E TENSÕES NA CONSTRUÇÃO DE UMA EDUCAÇÃO DEMOCRÁTICA **38**
3.1 A Gestão Escolar sob a Lógica do monitoramento: Política de Relatórios, Indicadores e Práticas Gerenciais 39
3.2 Escola e Empresa: A Transparência como mecanismo de controle e o impacto das Parcerias Público-Privadas na Formação dos(as) Estudantes 42
3.3 Resistência e Atuação Docente em Defesa da Autonomia Pedagógica 48
4. LÓGICAS DE AUDITORIA E EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA: UMA DISCUSSÃO TEÓRICA ACERCA DO NEOLIBERALISMO NO GERENCIAMENTO DAS INSTITUIÇÕES ESCOLARES **50**
4.1 A educação sob a perspectiva da Governança Neoliberal: lógicas de auditoria e Gestão Escolar 50
4.2 Reflexos das reformas neoliberais na gestão escolar 57
4.3 Parcerias público-privadas e a mercantilização da educação 63
CONSIDERAÇÕES FINAIS **66**
REFERÊNCIAS **70**
ANEXOS **74**
ANEXO A **74**
ANEXO B **75**
ANEXO C **77**

INTRODUÇÃO

No Brasil, os valores neoliberais avançam no campo educacional. Nos últimos 8 anos, desde que um golpe destituiu a ex-presidenta Dilma Roussefff, foram implementadas políticas que desmantelaram progressivamente a educação pública e as políticas públicas voltadas para ela (Borges, Aquino e Puentes, 2023). Também ocorreram profundas transformações nos últimos anos, sobretudo com a adoção de modelos de gestão escolar influenciados por princípios neoliberais resultados de processos mais antigos. Esse fenômeno, que enfatiza o desempenho, a transparência, a responsabilização, e a verificação constante, têm alterado significativamente a forma como as escolas são administradas, introduzindo novas lógicas de controle e monitoramento. Essas transformações afetam diretamente a gestão das instituições escolares, que passam a adotar lógicas de auditoria e controle gerencial, típicas do mundo corporativo.

O objetivo deste trabalho é analisar as implicações das práticas da gestão escolar na referida escola, com destaque para as lógicas de auditoria e seus efeitos sobre as práticas pedagógicas e a atuação dos gestores e professores(as), utilizando como estudo de caso etnográfico (Yin, 1994 *apud* Sarmento, 2011) a Escola Cidadã Integral Técnica Estadual Daura Santiago Rangel. Os(as) entrevistados(as) foram selecionados(as) de forma a incluir uma professora da disciplina de Sociologia, uma professora de Filosofia, o diretor geral da instituição e o Coordenador Administrativo Financeiro (CAF), para que fosse possível analisar as perspectivas e percepções dos dois campos (gestão e docência). As entrevistas com o roteiro semi-estruturado, situada nos apêndices do trabalho, foram utilizadas como ferramentas para coleta de dados e após isso, foi realizada uma análise do discurso (Bardin, 1977).

Desde a sua fundação em 1988, a instituição tem desempenhado um papel importante na comunidade local, oferecendo ensino médio e educação de jovens e adultos (fundamental e médio). A adesão ao modelo de Escolas Cidadãs Integrais em 2018[1] trouxe uma nova dinâmica à escola, agora caracterizada por uma gestão descentralizada. Essa mudança tem sido acompanhada pela implementação de tecnologias de gestão educacional que inserem a

[1] Na Paraíba, esse modelo foi instituído pela Lei n° 11.100, de 6 de Abril de 2018 e implementado no governo de Ricardo Coutinho, inicialmente em apenas 8 escolas, sendo a primeira localizada em Santa Rita e se expandindo progressivamente ao longo dos anos. Disponível em: https://static.paraiba.pb.gov.br/2018/04/Diario-Oficial-12-04-2018.pdf

escola em um contexto de fortes influências empresariais, o que gera tensões entre as práticas/concepções pedagógicas de alguns membros do corpo docente da escola e as demandas do mercado.

Através da análise das práticas da gestão e das percepções dos docentes da ECIT Daura Santiago Rangel, pretendeu-se discutir como essas lógicas impactam a autonomia pedagógica e as relações no ambiente escolar. A partir de uma análise crítica, esperou-se contribuir para o debate sobre a educação em tempos de crescente mercantilização e controle administrativo.

Nos anos de 2022 a 2024 participei como membro bolsista do Programa Residência Pedagógica, oportunidade que me possibilitou adentrar no cotidiano escolar durante o período de 1 ano e 8 meses, e vivenciar os impactos e os conflitos presentes na instituição pesquisada, sobretudo, entre a gestão e os(as) professores(as), cujo as concepções de educação constantemente conflitam. No âmbito sociológico e acadêmico da pesquisa, considero que ela oferece significativas contribuições para se repensar as práticas de gestão e as influências neoliberais que repousam sobre a educação, haja vista a ausência de estudos aprofundados e a produção de pesquisas sobre o tema na área da sociologia da educação.

A monografia está organizada em três capítulos e suas respectivas seções, além da introdução, considerações finais, referências bibliográficas e apêndices.

No Capítulo I, intitulado "CURRÍCULO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR: UMA BREVE ANÁLISE DOS DOCUMENTOS NORMATIVOS", se concentra a apresentação da história e da estrutura da escola, contextualizando a adesão ao modelo de Escolas Cidadãs Integrais (ECI) em 2018 e as significativas mudanças para a organização pedagógica e administrativa da instituição. O capítulo foca sua discussão na implementação de práticas de gestão descentralizada e dialoga sobre a proposta curricular e organizacional oficial da instituição escolar pesquisada, evidenciando a priorização da preparação dos(as) alunos(as) para o mercado de trabalho, refletindo os valores de eficiência e produtividade que caracterizam o neoliberalismo.

O Capítulo II, intitulado "A ESCOLA ENQUANTO UM ESPAÇO DE CONFLITOS E CONTRADIÇÕES: UM RETRATO DA ECIT DAURA SANTIAGO RANGEL", avança para a análise das observações de campo realizadas na ECIT Daura Santiago Rangel, onde as dinâmicas de controle e monitoramento do trabalho docente se tornam evidentes no cotidiano

da escola e são expressas nas falas de membros da comunidade escolar, ao relatarem uma rotina de fiscalização constante do corpo docente, utilizando uma política de relatórios pessoais dos(as) professores(as) e indicadores de desempenho como principais ferramentas de controle e monitoramento. O capítulo também dialoga sobre as tensões entre a equipe pedagógica e a gestão escolar, destacando como o modelo de gestão gerencialista impõe uma cultura de vigilância e busca de resultados quantitativos, situação que é percebida pelos(as) professores(as) como uma forma de assédio moral. Neste capítulo, as narrativas dos(as) professores(as) sugerem que as tomadas de decisões da gestão são frequentemente impostas de forma autoritária e pronta, sem diálogo com a comunidade escolar, o que acaba exacerbando as dificuldades enfrentadas pelos(as) educadores(as).

No Capítulo III, intitulado "GESTÃO ESCOLAR E PRÁTICAS DE RESISTÊNCIA: DESAFIOS E TENSÕES NA CONSTRUÇÃO DE UMA EDUCAÇÃO DEMOCRÁTICA", são discutidas as entrevistas realizadas com membros da gestão e da administração escolar e com duas professoras da instituição, analisando a visão dos gestores quanto às suas práticas e perspectivas pedagógicas, a implementação das tecnologias de gestão educacional e as metas de desempenho, bem como as percepções das professoras entrevistadas, que fazem uma frente de resistência junto a outros membros do corpo docente da instituição diante das lógicas de auditoria empregadas através do uso da política de relatórios individuais dos(as) professores (as) e as TGE. A análise das entrevistas revela a ênfase na lógica de auditoria, prestação de contas e transparência, na qual os dados quantitativos e os indicadores de performance ocupam um papel central na avaliação da eficácia tanto das práticas pedagógicas e do trabalho docente quanto das práticas administrativas. Evidenciado que os gestores percebem o cumprimento de metas, a transparência e a prestação de contas como princípios fundamentais para a boa administração da escola e do fazer pedagógico, enquanto as professoras entrevistadas apontam para os impactos negativos dessas políticas sobre a autonomia docente, criando um ambiente de constante cobrança e monitoramento.

O Capítulo IV, intitulado "LÓGICAS DE AUDITORIA E EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA: UMA DISCUSSÃO TEÓRICA ACERCA DO NEOLIBERALISMO NO GERENCIAMENTO DAS INSTITUIÇÕES ESCOLARES" aprofunda uma discussão teórica sobre o impacto das políticas das lógicas neoliberais na educação, com base em autores como Laval (2019); Strathern (2000); Shore (2009); Shore e Wright (2015), Jean Comaroff e John Comaroff (2003); Brito (2018; 2023); Power (1997), Alves (2005), Brito

(2018; 2023), Mendonça (2020), Peroni (1994), Silva (1996) e entre outros. Este capítulo argumenta que as lógicas de auditoria, inicialmente desenvolvidas para o setor financeiro e contábil, foram transferidas para a gestão educacional e empregadas enquanto ferramentas de controle e verificação de resultados, sob a justificativa de promover a eficiência e a transparência nas instituições escolares. Tais lógicas de auditoria, como discutida no capítulo, se manifesta na imposição de metas, na avaliação constante do desempenho docente e no uso de indicadores que não necessariamente refletem a qualidade do ensino, o progresso de aprendizagem ou a qualidade do trabalho docente, mas sim a aderência aos padrões gerenciais. O capítulo se propõe a realizar uma reflexão crítica sobre como essas lógicas reconfiguram a natureza da gestão educacional, transformando a escola em uma empresa, ou, em uma organização que deve operar conforme os princípios do mercado.

Nas considerações finais, o trabalho evidenciou a adoção das lógicas de auditoria, controle e monitoramento, características do modelo de gestão empresarial, resultou em transformações significativas no ambiente escolar. Essas mudanças impactaram a dinâmica pedagógica, a estrutura curricular, as tecnologias de monitoramento e as relações entre professores(as), gestores(as) e estudantes.

1. CURRÍCULO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR: UMA BREVE ANÁLISE DOS DOCUMENTOS NORMATIVOS

Neste capítulo, apresento uma análise dos documentos normativos da Escola Cidadã Integral Técnica Estadual Daura Santiago Rangel, principalmente o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Interno de 2022, destacando sua estrutura organizacional, práticas pedagógicas e gestão escolar. Abordo o modelo de gestão descentralizada e a organização curricular baseada na BNCC, destacando o foco em competências técnicas e empreendedoras. Exploro, ainda que brevemente, os desafios relacionados ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB na escola, a adaptação ao modelo das Escolas Cidadãs Integrais e a integração com o mercado de trabalho, enfatizando a parceria com a empresa AeC, uma empresa de gestão de relacionamentos com o cliente e telemarketing como um exemplo de inserção profissional no contexto educacional.

1.1 Revisão de Documentos Normativos da Escola Cidadã Integral Técnica Estadual Daura Santiago Rangel

É importante destacar a relevância da análise documental na pesquisa para afirmar de acordo com Lüdke e André que:

> [...] a análise documental pode se constituir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema (1986, p. 38).

Entende-se que a análise documental é uma técnica valiosa na análise qualitativa de documentos, permitindo examinar registros escritos, imagens, vídeos e outros tipos de documentos, isso pode contribuir para a revelação de novos aspectos sobre múltiplos temas.

Conforme consta no último Projeto Político Pedagógico do ano de 2022, a Escola Cidadã Integral Técnica Estadual - ECIT Daura Santiago Rangel[2] tem como missão servir a comunidade local, incluindo as áreas adjacentes. Atualmente, a escola oferta o Ensino Médio Técnico e a (EJA), operando em período integral e oferecendo cursos técnicos relacionados às áreas de empreendedorismo, marketing e informática para estudantes do primeiro ao terceiro ano do Ensino Médio.

[2] Instituição escolar integrada às instituições educacionais que fazem parte da Secretaria de Estado da Educação, Ciência e Tecnologia – SEECT/PB e supervisionada pela Primeira Gerência Regional de Ensino. Localizada em João Pessoa, no bairro José Américo, na Rua Benício de Oliveira Lima, à escola foi fundada pelo decreto nº 12.354, datado de 12 de janeiro de 1988 e anunciado no Diário Oficial em 14 de janeiro do mesmo ano. Leva o nome da Professora Daura Santiago Rangel como uma homenagem a esta notável educadora.

O projeto pedagógico proposto em 2022 se fundamenta em três pilares essenciais: a excelência na formação acadêmica, a preparação para os desafios da vida moderna e o desenvolvimento de competências relevantes para o século XXI. Os(as) estudantes do período matutino e vespertino estão na faixa etária entre 15 e 19 anos, enquanto a maioria dos estudantes do período noturno são adultos. A localização residencial dos(as) estudantes se concentra principalmente nos bairros de José Américo, Geisel e Mangabeira, além das comunidades próximas a Jardim Laranjeiras e Cidade dos Colibris. A maior parte desses(as) estudantes vêm de famílias com características econômicas e sociais predominantemente precárias (classe de baixa renda), e com a trajetória de formação educacional em escolas públicas.

Em 2018 à escola foi contemplada com o Programa das Escolas Cidadãs Integrais, adotando um novo modelo pedagógico e de gestão escolar alinhado às diretrizes da Lei nº 13.415/2017, que instituiu o Novo Ensino Médio (NEM) no Brasil, apresentando uma proposta pedagógica diferente da anterior e um modelo de Gestão Escolar descentralizado, o que significa que o processo de tomada de decisão dentro da instituição está sob a responsabilidade dos(as) diferentes membros e setores da escola.

A partir desta adesão ao sistema de escolas cidadãs integrais técnicas no ano de 2018, todos os aspectos desse modelo educacional foram postos em prática, exigindo que tanto os(as) estudantes quanto a equipe de professores(as) e gestores se ajustassem à nova estrutura organizacional determinada pela Secretaria de Educação da Paraíba. A estrutura organizacional da escola a nível de gestão se dá através do Trio Gestor (Gestor, Coordenador Administrativo Financeiro e Coordenador Pedagógico), da Secretaria Escolar e do Conselho de Líderes. A Secretaria Escolar tem como atribuições todo o serviço documental escolar oficiais e não oficiais. Partindo da perspectiva da construção de uma Gestão Democrática, o Conselho de Líderes de Turmas é expresso no PPP como um elemento essencial para o estabelecimento desta perspectiva nas práticas da gestão escolar.

A ECIT Daura Santiago Rangel tem sua organização pedagógica a partir de uma divisão por áreas de conhecimento, isto é, os(as) docentes da instituição são divididos por área de conhecimento, onde um(a) membro(a) por área é designado como coordenador de área e respondendo a coordenação pedagógica da escola, essa divisão acadêmica é composta pelos professores de área em conjunto com o trio gestor. Como é demonstrado na tabela:

Tabela 1: Estrutura Currícular por área

Coordenação	Área	Disciplinas
Linguagens	Linguagens e suas Tecnologias	Língua Portuguesa, Línguas Estrangeiras, Educação Física e Arte.
Matemática e Ciências da Natureza	Matemática e suas Tecnologias + Ciências da Natureza e suas Tecnologias	Matemática, Biologia, Química e Física.
Humanas	Ciências Humanas e Sociais Aplicadas	Geografia, História, Sociologia e Filosofia.
Técnica	Base Curricular Técnica	Disciplinas dos Cursos Técnicos de Vendas, Informática e Disciplinas Empreendedoras.

Fonte: PPP (2022)

Segundo o que é expressado no PPP (2022), os membros da comunidade escolar são coletivamente encarregados de desenvolver e aplicar as estratégias delineadas no Plano de Ação e nas atividades programadas nos Programas de Ação. Dessa forma, a composição da divisão pedagógica inclui: As Coordenações de Área, o Corpo Docente e o Conselho de Classe. Além disso, cabe aos mesmos, revisar e aderir às diretrizes do PPP e do Regimento

Interno Escolar, alinhando-se sempre com as Diretrizes Operacionais das Escolas Cidadãs Integrais do ano corrente.

As Coordenações de Área, com base nos princípios de descentralização e delegação planejada, conforme detalhado nos materiais de formação da Secretaria de Educação para as Escolas Cidadãs Integrais sobre Tecnologia de Gestão Educacional (TGE), atuam em colaboração com a Coordenação Pedagógica. Elas desempenham um papel crucial na orientação e supervisão das atividades realizadas por toda a comunidade escolar. Ligadas às áreas de conhecimento definidas pela Base Nacional Comum Curricular - BNCC e pela Base Técnica - BT, as coordenações de área facilitam a comunicação e a coordenação entre a gestão escolar e o corpo docente. O Corpo docente atual da escola conta com um quadro funcional de 31 professores(as) distribuídos entre as modalidades de ensino integral (19) e da EJA (12), sendo o quantitativo de professores(as) da modalidade integral dividido entre a BNCC (18 professores/as) e a BT (04 professores/as).

O Conselho de Classe, último elemento da divisão acadêmica, é formado por professores(as) da escola e com a inclusão de representantes estudantis, realiza reuniões bimestralmente para ouvir os relatos dos(as) estudantes sobre o desempenho de suas turmas e os(as) professores(as) avaliarem de forma individual o progresso educacional de cada estudante com base nas notas coletadas pelas diversas áreas de conhecimento. De acordo com o que é exposto no PPP da instituição e no Regimento Interno, é com base nesses dados compilados que a gestão escolar formula estratégias para superar lacunas de aprendizagem identificadas.

A administração da escola é composta por um colegiado de gestores designados pela Secretaria de Estado da Educação e da Ciência e Tecnologia - SEECT-PB, por seleção e/ou concurso e tem como encargos: dirigir, estruturar e implementar as atividades pedagógicas, além de administrar os recursos financeiros destinados para a escola, como consta no documento referente às Diretrizes Internas. Segundo os documentos citados, essas responsabilidades são compartilhadas com professores(as), equipe técnico-administrativa e a secretaria da escola. O objetivo central da gestão, segundo o PPP (2022) é o de assegurar a implementação eficiente das estratégias, objetivos e ações estabelecidas no Plano de Ação e no PPP da escola.

O Conselho Escolar, como descrito no PPP (2022), tem o ideal de atuar como um grupo colegiado com funções consultivas, decisórias e de supervisão, mantendo-se apartidário, laico e sem fins lucrativos, de acordo com o PPP. Sua principal função é avaliar e monitorar a execução do PPP da ECIT Daura Santiago Rangel. Isso inclui a análise da ação, organização, operação e interação da escola com a comunidade, sempre respeitando as diretrizes atuais e alinhando-se às diretrizes e políticas educacionais estabelecidas pela SEECT.

A ECIT Daura Santiago Rangel articula os conteúdos da Base Nacional Comum Curricular com uma parte diversificada, segundo o que é expresso no PPP do ano de 2022, a intenção dessa articulação é a de formar indivíduos capacitados para o exercício da cidadania e o desenvolvimento de habilidades para o mundo do trabalho. O atual plano de ação da Escola é segundo o PPP, construído com o envolvimento da comunidade escolar. Como afirma Libâneo (2004), o PPP é um documento que detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, expressando uma síntese das exigências sociais e legais do sistema de ensino e os dos propósitos e expectativas da comunidade escolar.

O documento enfatiza uma Avaliação Contínua com aplicação de "indicadores das dimensões da educação"; comparação em relação ao último índice de desenvolvimento do IDEB/PB e demais fases de acompanhamento, monitoramento e resultado por meio de avaliações formativas para analisar se o que foi proposto em relação aos conteúdos está sendo atingido. Conforme as informações divulgadas pelo IDEB relativas aos anos de 2019 e 2021 e que constam no PPP (2022), a ECIT Daura Santiago Rangel não possui metas e nem resultados obtidos, conforme pode ser verificado na consulta realizada:

Figura 01: Consulta do IDEB (2019/2021)

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

IDEB
Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

IDEB - Resultados e Metas

Parâmetros da Pesquisa

Resultado:	Escola	UF:	PB
Município:	JOÃO PESSOA	Nome da Escola:	ECIT DAURA SANTIAGO RANGEL
Rede de ensino:	Estadual	Série / Ano:	3ª série EM

3ª série EM

	Ideb Observado								Metas Projetadas							
Escola	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021
ECIT DAURA SANTIAGO RANGEL							*	*								

Obs:

* Número de participantes no SAEB insuficiente para que os resultados sejam divulgados.
** Sem média no SAEB: Não participou ou não atendeu os requisitos necessários para ter o desempenho calculado.
*** Solicitação de não divulgação conforme Portaria Inep.
Os resultados marcados em verde referem-se ao Ideb que atingiu a meta.

Fonte: Projeto Político Pedagógico da escola-campo

Segundo os dados consultados, nos anos de 2017 e 2019, a escola não teve um número suficiente de participantes no SAEB (Sistema de Avaliação da Educação Básica), o que impediu a divulgação dos resultados do IDEB. Consequentemente, o INEP não forneceu dados sobre o IDEB da escola para o ano de 2021. Quanto ao ano de 2022, a escola não produziu resultados significativos devido aos desafios impostos pela pandemia do COVID-19.

1.2 Instrumentos de Tecnologia de Gestão Educacional e Metodologia da Escola Cidadã Integral

No que se refere aos Instrumentos de Tecnologia de Gestão Educacional (TGE) na escola lócus da pesquisa, o PPP (2022) destaca os seguintes instrumentos e estratégias que fazem parte do cotidiano da escola e orientam a prática pedagógica:

- Plano de Ação: Este é o principal instrumento para monitorar e acompanhar as atividades da equipe escolar. Criado no início do ano letivo com a participação de professores(as) e gestores, ele é periodicamente revisado e atualizado a cada bimestre. Seguindo o plano de ação da SEECT, a equipe escolar se propõe a adaptar as estratégias para atender as especificidades da escola e as necessidades da comunidade

escolar, visando alcançar os resultados desejados. Utilizando momentos de reuniões de planejamento e do Ciclo PDCA para dialogar com a comunidade escolar.

- Programa de Ação: Desenvolvido individualmente por cada membro da equipe escolar, baseando-se nas estratégias do Plano de Ação. Professores e gestores definem metas e estratégias específicas para as atividades escolares. Estes programas são revisados e aprovados pelos coordenadores de cada área de conhecimento e pelo Coordenador Pedagógico, garantindo alinhamento e eficácia.
- Guia de Aprendizagem: Este documento, elaborado pelos(as) professores(as), detalha os conteúdos programáticos de cada disciplina. É uma ferramenta essencial para o acompanhamento dos estudantes pelos responsáveis e pela equipe escolar. Revisado a cada bimestre, o guia assegura que os conteúdos ensinados sejam efetivamente aprendidos.
- Agenda Escolar: Um instrumento crucial para alinhar as atividades de todos os membros da equipe escolar. Elaborada no início do ano letivo, a agenda inclui informações sobre o calendário escolar, planejamentos, avaliações, reuniões e eventos. Ela é integrada ao Plano de Ação da escola e aos Programas de Ação de cada docente.
- Ciclo PDCA: Ferramenta administrativa e segundo o PPP, essencial para a discussão coletiva sobre melhorias nas ações desenvolvidas. Este ciclo envolve a avaliação e revisão das atividades, identificando aspectos positivos e negativos para aprimorar continuamente as práticas educacionais. Ele é integrado ao Plano de Ação da escola e aos Programas de Ação dos(as) professores(as) para garantir sucesso e aperfeiçoamento contínuo.

No âmbito do modelo das Escolas Cidadãs Integrais da Paraíba, a Instituição Escolar adota uma série de metodologias, além das disciplinas tradicionais que formam a Base Diversificada do Currículo existe as metodologias práticas implementadas para promover o protagonismo estudantil e fortalecer as ações pedagógicas, destacam-se:

- Líderes de Turmas: Objetiva o protagonismo dos(as) estudantes nas escolas cidadãs, onde um(a) estudante é eleito democraticamente por seus colegas de turma e assume a liderança. Este líder representa as necessidades e demandas de sua classe perante a gestão escolar. Os líderes das turmas se reúnem semanalmente com a direção e coordenadores da escola para discutir e buscar soluções para questões relevantes no ambiente escolar. Essa prática capacita os(as) estudantes em liderança servidora e

participação política, contribuindo para o seu desenvolvimento e engajamento na escola e na comunidade.

- Clubes de Protagonismo: Estes clubes, formados por estudantes de diferentes turmas e cursos técnicos, são espaços dedicados ao fomento do protagonismo juvenil. Os temas dos clubes surgem do interesse dos estudantes, que organizam e executam as atividades. Eles são essenciais para o desenvolvimento de habilidades e competências do século XXI, com o apoio direto dos(as) professores(as) e da direção da escola.
- Tutoria: É um processo de interação e suporte, onde uma pessoa auxilia outra em seu desenvolvimento, ajudando-a a exercer seus direitos, deveres e aprimorar conhecimentos, competências e habilidades. Este apoio é direcionado ao desenvolvimento de habilidades específicas do tutorando. Na dimensão acadêmica, a tutoria ajuda o estudante a compreender seu perfil educacional, identificando fatores que influenciam positiva e negativamente seu aprendizado, e buscando soluções para superar desafios. Nas Escolas Cidadãs Integrais, a tutoria é fundamentada no princípio da Pedagogia da Presença (PPP, 2022), onde o educador, atuando como tutor, acompanha os estudantes de maneira sistemática. Este acompanhamento inclui planejamento do desenvolvimento do(a) estudante, avaliação da eficácia das orientações e resolução de problemas no processo educativo, focando no desenvolvimento do Projeto de Vida do(a) estudante. A tutoria permite que o estudante expanda sua compreensão sobre si mesmo, o mundo e as oportunidades, assumindo o controle na construção de seu projeto de vida. O tutor é escolhido pelo estudante de forma espontânea e informado à coordenação pedagógica.
- Acolhimento: Esta prática envolve os(as) estudantes na recepção dos colegas ao espaço escolar. As turmas se organizam em equipes e, utilizando diferentes abordagens como cartazes, apresentações musicais, poemas e dinâmicas, acolhem os demais membros da comunidade escolar. Esse acolhimento diário é um exemplo da "Pedagogia da Presença".
- Propulsão (nivelamento): essa estratégia parte de uma avaliação diagnóstica para identificar conhecimentos e habilidades fundamentais dos(as) estudantes em Português e Matemática. O nivelamento aborda conteúdos essenciais para vindos do ensino fundamental, baseando-se nos resultados da avaliação para identificar as maiores lacunas de aprendizado. Todas as disciplinas contribuem para o nivelamento, integrando habilidades de Português e Matemática em seus conteúdos, promovendo interdisciplinaridade e aprendizagem significativa.

A exposição e análise dos documentos normativos da Escola Cidadã Integral Técnica Estadual Daura Santiago Rangel explorou a complexidade e a intencionalidade do modelo educacional adotado, evidenciando a ênfase da instituição com uma gestão descentralizada e com um currículo alinhado às diretrizes da BNCC. Os documentos analisados indicam uma intencionalidade da escola em pautar a participação ativa da comunidade escolar e um esforço continuo para integrar os(as) estudantes ao mercado de trabalho . No entanto, vários desafios persistem, sobretudo com o impacto das políticas educacionais de desempenho interno e externo a instituição, especialmente diante da ausência de dados consolidados do IDEB.

Desta maneira, esses aspectos ressaltam a importância de analisar na prática, a implementação das estratégias e intencionalidades pedagógicas delineadas nos documentos institucionais, bem como, a necessidade de um acompanhamento contínuo e coerente com a realidade escolar, para que se possa garantir a qualidade do ensino, do trabalho docente e pedagógico e o desenvolvimento integral dos(as) estudantes.

A implementação de Tecnologias de Gestão Educacional (TGE), planos de ação e instrumentos de controle no cotidiano educacional da escola pesquisada evidencia um esforço por parte da escola em mensurar e avaliar a educação com base em indicadores quantitativos. Além disso, os valores predominantes no contexto escolar estão diretamente alinhados a uma lógica de mercado e de eficiência gerencial, o que pode limitar o caráter democrático na educação.

Ademais, a lógica de *accountability* presente nas lógicas de cumprimento de metas de desempenho, bem como, na adoção das TGE, indica uma ênfase dos valores de transparência e de produtividade, em vez de promover uma educação verdadeiramente emancipatória e democrática.

1.3 Proposta Curricular e empreendedorismo na educação pública

Na escola são adotadas duas matrizes curriculares específicas para os cursos técnicos integrados ao ensino médio, oferecidos em duas áreas: Técnico em Informática (TI) e técnico em vendas.

A proposta curricular da ECIT Daura Santiago Rangel detalha os currículos formais das diferentes áreas e disciplinas, abordando as estratégias para uma aprendizagem significativa e o desenvolvimento do trabalho pedagógico no âmbito do ensino médio técnico. Esta proposta visa avançar através do uso do Ciclo PDCA e na criação de documentações específicas. É importante ressaltar que o currículo na ECIT Daura Santiago Rangel não se limita apenas às disciplinas da BNCC, mas também inclui aquelas que compõem a base diversificadae a base técnica, englobando as disciplinas da formação básica do trabalho. Portanto, a proposta curricular da escola é fundamentada na multidisciplinaridade do conhecimento e se apoia em três pilares: a base comum curricular do ensino médio com suas quatro subáreas, a base curricular técnica relacionada aos cursos técnicos, e a base curricular diversificada que abrange diversas disciplinas.

Tabela 2- Proposta Curricular

Base Comum Curricular do Ensino Médio	- Linguagens e suas Tecnologias - Matemática e suas Tecnologias - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas - Ciências da Natureza e suas Tecnologias
Base Curricular Técnica	- Curso Técnico em Vendas - Curso Técnico em Informática - Disciplinas Empreendedoras - Estágio Curricular e Profissional - Trabalho de Conclusão de Curso
Base Curricular Diversificada	- Projeto de Vida - Protagonismo Juvenil - Eletivas - Estudo Orientado

Fonte: Elaborado pela autora: Karolayne Leonardo Costa

A ECIT Daura Santiago Rangel em sua base curricular técnica oferece dois cursos técnicos integrados ao Ensino Médio: técnico em informática (TI) e técnico em vendas (TV), com a justificativa de que estes cursos objetivam formar profissionais qualificados para o mercado de trabalho e habilitados para realizar atividades empreendedoras, como destacado

no PPP (2022) da escola. O currículo da parte técnica é voltado para a prática profissional, sendo eles:

- Curso técnico em informática (TI) - O curso busca formar profissionais para atuarem na área de Tecnologia da Informação. Os(as) estudantes aprendem a desenvolver programas, configurar e operar sistemas operacionais, softwares e outras ferramentas úteis na gestão de informações. Há também um foco em habilidades de design gráfico, como editoração, vetorização e manipulação de imagens digitais. A área de atuação após a conclusão do curso pode-se dar nas áreas que envolvem o desenvolvimento web, operação de redes, montagem e manutenção de computadores, suporte técnico e consultoria em informática.
- Curso técnico em vendas (TV) - O curso técnico em vendas faz parte do Eixo Gestão e Negócios e foca no estudo de produtos e serviços de uma empresa, na compreensão do mercado, nos tipos de clientes e nas estratégias para competir no mercado. O curso busca capacitar profissionais para a captação e suporte a clientes, tanto novos quanto antigos, estimulando a compra e venda de produtos e movimentando o comércio. Conforme as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico, o curso abrange atividades de planejamento, operação e controle de comercialização de bens e serviços, incluindo comunicação com o público, aquisição, armazenamento e comercialização. A formação técnica se relaciona com áreas como Administração, Marketing, Relações Públicas, Comércio Exterior, Logística e Secretariado. Os(as) estudantes adquirem conhecimentos teóricos e práticos em estratégias de compra e venda, comunicação, atendimento ao público, gestão financeira, marketing, comércio eletrônico, legislação, logística e empreendedorismo. A área de atuação se dá em empresas de comércio e indústria ou de forma autônoma.
- Disciplinas Empreendedoras- Dentro da estrutura curricular proposta pela SEECT - PB, o ensino médio técnico inclui disciplinas voltadas para a formação básica para o trabalho. Entre elas, destacam-se as disciplinas empreendedoras, que capacitam os(as) estudantes a compreenderem seu contexto social, a refletirem sobre atitudes, comportamentos e interações interpessoais, a vivenciarem investigações, a identificarem problemas e a proporem soluções. Isso fortalece a base para a atuação profissional futura dos(as) estudantes.
- Intervenção Comunitária (IC) - Esta disciplina tem o objetivo de encorajar os(as) estudantes a buscar soluções que gerem mudanças positivas na comunidade,

melhorando o bem-estar das pessoas. Isso envolve entender o ambiente ao redor, identificar problemas locais e propor mudanças que melhorem a qualidade de vida da população.

- Inovação Social e Científica (ISC)- Esta disciplina foca na resolução de problemas reais dentro da escola ou em entidades próximas, por meio da criação, desenvolvimento e implementação de tecnologias sociais. A tecnologia social segundo o que é descrito no PPP (2022) combina conhecimento, ciência, tecnologia, participação democrática, educação e relevância social para transformar realidades. A disciplina também se beneficia do uso de recursos já disponíveis nas Escolas Técnicas, como laboratórios de informática, laboratórios interdisciplinares e impressoras 3D.
- Empresa Pedagógica (EP): Esta disciplina proporciona aos estudantes uma preparação prática para os desafios do mercado de trabalho. Através da criação de uma empresa fictícia, os estudantes experienciam os desafios do ambiente empresarial e interagem com vários aspectos do mundo do trabalho corporativo. A disciplina pode ser enriquecida por meio de parcerias com empresas reais, como é o caso da parceria com a AeC[3].

O Projeto Político Pedagógico (2022) enfatiza que as disciplinas empreendedoras dinamizam a escola, promovendo uma interação eficaz com a comunidade local e com empresas da região. A ideia dessas disciplinas é a de possibilitar aos(as) jovens estudantes a experiência de enfrentar situações do cotidiano empresarial e comunitário, incentivando-os a pensar, dialogar, criar e intervir de maneira a transformar positivamente o ambiente em que vivem.

Conforme o Decreto Nº 87497/82, que regulamenta a Lei Nº 6494/77, o estágio curricular é definido como um conjunto de atividades de aprendizado social, profissional e cultural oferecidas ao estudante por meio da participação em situações reais de vida e trabalho em seu meio. Essas atividades podem ser realizadas na comunidade em geral ou em entidades jurídicas de direito público ou privado, sob a supervisão e coordenação de uma instituição de ensino. No modelo de ECIT na Paraíba, o Estágio Supervisionado é organizado

[3] A AeC é uma empresa do setor privado que se posiciona entre as principais do país no segmento de outsourcing (terceirização), com forte presença no mercado de Call Center (telemarketing). A empresa oferece vagas para cargos de atendente de telemarketing para a população pessoense e designa vagas de estágio aos(as) estudantes da instituição escolar pesquisada a qual tem parceria.

através do Programa Primeira Chance[4], criado em 2019 pelo Estado da Paraíba para incentivar o desenvolvimento de práticas profissionais, atuando mediante a integração dos(as) estudantes com o mundo do trabalho, a iniciativa também busca fomentar parcerias com empresas privadas e oferece orientações sobre os procedimentos a serem seguidos antes, durante e após o estágio. Para encaminhar os(as) estudantes para estágios externos, a Coordenação de Estágios e a Gestão da Escola estabelecem parcerias com o setor produtivo e privado, como é o caso da parceria com a empresa de telemarketing AeC. Para estudantes que não estão em estágios avançados, o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) é uma exigência acadêmica que envolve a apresentação de conhecimentos científicos e técnicos adquiridos ao longo do curso. Para garantir que o conhecimento produzido nas Escolas Técnicas Integradas seja reconhecido e acessível à comunidade, é obrigatório que os TCCs sejam realizados e apresentados obedecendo às diretrizes de padronização previstas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

Conforme expresso no PPP, a BNCC e sua parte diversificada visam integrar o currículo do ensino médio à experiência cidadã, promovendo uma conexão entre diversos aspectos da vida, como saúde, sexualidade, vida familiar e social, meio ambiente, trabalho, ciência e tecnologia, cultura e idiomas, entre outros campos do saber. Desta forma, a parte diversificada da base curricular objetiva substituir a noção tradicional de trabalho, característica de sociedades industriais, por uma abordagem de trabalho que valoriza aspectos como criatividade, flexibilidade, permeabilidade e colaboração. A empregabilidade é um ponto central, condicionada ao desenvolvimento pessoal e qualificação, onde as competências técnicas devem se relacionar com habilidades de tomada de decisão, adaptação a novos contextos, comunicação eficaz e trabalho colaborativo em equipe, características que por vezes, se expressam como um avanço neoliberal dentro da educação, sobretudo, com o espaço que se abre para as perspectivas mercadológicas dentro do currículo e das práticas pedagógicas e de gestão.

A disciplina de projeto de vida é focada em fornecer orientações para que os(as) estudantes compreendam a melhor direção que desejam seguir na vida e a pessoa que querem se tornar. O principal objetivo da disciplina é incentivar os(as) estudantes a refletirem sobre suas ações e as etapas possíveis para concretizar seus sonhos, sempre sob a ótica de um desenvolvimento pessoal integral.

[4] Para mais informações sobre o Programa Primeira Chance, acessar o link: http://primeirachance.see.pb.gov.br/

A disciplina é baseada na ideia de auxiliar na elaboração dos projetos de vida dos(as) estudantes. Esse suporte acontece por meio de discussões e debates sobre assuntos relevantes para o futuro dos(as) estudantes após a conclusão do ensino médio, segundo o PPP (2022). Mas essas discussões são majoritariamente voltadas para pensar apenas a inserção no mercado de trabalho, sobretudo na empresa privada AeC, que se apresenta como o primeiro meio de inserção no trabalho para os(as) estudantes da escola.

A partir do que foi exposto no capítulo, é fundamental ressaltar que essa nova lógica neoliberal que avança no sistema escolar está ancorada nos mesmos princípios que sustentavam a escola taylorista (Pablo Gentili, 1996). Inserindo dentro do processo de reorganização educacional práticas, dinâmicas e parâmetros empresariais, gerenciais e produtivistas.

Os documentos normativos da ECIT Daura Santiago Rangel aqui analisados, demonstram instrumentos que expressam a instauração de um modelo de gestão escolar descentralizado e pautado pela eficiência administrativa e pelo alinhamento às diretrizes da Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Os documentos revelam a intencionalidade da escola de promover uma formação técnica e empreendedora, voltada para a inserção dos(as) estudantes no mercado de trabalho local, sobretudo através da parceria com a empresa privada AeC. A proposta pedagógica da escola também evidencia um esforço para promover as ideias de protagonismo juvenil e o desenvolvimento integral dos(as) estudantes, por meio de disciplinas diversificadas como “tutoria”, “projeto de vida” e os clubes de protagonismo.

Ademais, os documentos analisados também refletem a valorização de indicadores quantitativos como o IDEB, os indicadores internos e na implementação de Tecnologias de Gestão Educacional (TGE), apontando para a predominância de valores gerenciais no cotidiano escolar. Nesse sentido, a análise documental permitiu compreender como a escola formaliza as suas intencionalidades em documentos normativos que norteiam o cotidiano da instituição. Por fim, é perceptível, após a analise dos documentos, o fortalecimento de competências técnicas e disciplinas empreendedoras, caminhando juntamente à adoção de uma racionalidade empresarial que, por vezes, limita a dimensão crítica do processo educativo.

2. A ESCOLA ENQUANTO UM ESPAÇO DE CONFLITOS E CONTRADIÇÕES: UM RETRATO DA ECIT DAURA SANTIAGO RANGEL

O presente capítulo discute como o espaço da escola-campo é permeado por tensões, buscando compreender questões relacionadas à gestão escolar, influência de lógicas empresariais e de mercado na educação e monitoramento do corpo docente na instituição escolar por meio de uma etnografia que objetiva expor as observações realizadas em campo, os conflitos internos emergentes e as percepções do corpo docente e da gestão escolar quanto às práticas presentes no cotidiano escolar e pedagógico, também aborda as questões que se fizeram mais importante no contexto da pesquisa e a sua relevância na concretude do contexto educacional estudado, isto é, as lógicas presentes nesse espaço educacional.

2.1 Observando o Cotidiano Escolar: Estrutura, Funcionamento e Gestão Democrática

A pesquisa na escola-campo ECIT Daura Santiago Rangel se deu no período de 08 de Agosto de 2023 a 31 de Março de 2024. Os contatos iniciais com a equipe pedagógica da escola antecedem essa data, iniciando-se no mês de fevereiro de 2023 através do Programa Residência Pedagógica. A princípio, minhas observações se deram através da participação em reuniões de planejamento e encontros formativos promovidos pela Residência Pedagógica- Subnúcleo Sociologia, dentro da referida escola. A princípio, busquei compreender a estrutura e o funcionamento da escola-campo através das observações e da leitura dos documentos que regem as normas internas da escola, como o PPP do ano de 2022, o Regimento Interno da instituição e as Diretrizes Operacionais do ano de 2024. O acesso a esses documentos ocorreu através da professora de sociologia, que compartilhou com o grupo de integrantes da RP- Subnúcleo Sociologia.

Com o objetivo de promover a gestão democrática, o Projeto Político Pedagógico (PPP) destaca a existência do Conselho Escolar, que tem como atribuição, acompanhar, fiscalizar e atualizar o PPP da instituição de ensino. Esse conselho é composto por um presidente e vice-presidente eleitos, o gestor da escola, um representante dos professores do período noturno (EJA), um representante dos(as) alunos(as) do período integral, um representante dos funcionários da escola, um representante dos pais dos(as) estudantes e um representante da comunidade local. Porém, foi-me relatado que os conselhos não funcionam da forma como está colocado no PPP (2022), pois dificilmente algum representante dos pais

dos(as) estudantes ou um representante da comunidade local comparece às reuniões de conselho, o que acaba tornando o processo democrático do conselho mais frágil.

O trio gestor da escola atende ao modelo de gestão descentralizada, e segundo o que é expresso no PPP (2022) o conceito de descentralização adotado pela escola no documento se refere a delegação planejada e coletiva, isto é, uma divisão de tarefas, de tomadas de decisão e de ações, que coletivamente construídas deveriam servir para construir uma escola, uma gestão e uma prática educativa democrática, porém, como observado em campo e a partir dos relatos aqui discorridos, há uma percepção de que esse princípio de gestão descentralizada é expresso apenas no âmbito dos documentos, já que na prática, o que se pode observar é que grande parte das tomadas de decisões dentro da escola no que diz respeito a gestão escolar, são tomadas de forma individual, sem comunicações, informes ou discussões prévias para alinhar as prioridades com a comunidade escolar e demais membros do trio gestor.

Como exemplo disso, no mês de agosto, realizei mais uma atividade de observação dentro da instituição, ao chegar na escola uma professora me comunicou que só haveria aula até meio dia, pois, segundo a mesma, os(as) professores(as) foram convocados a comparecer a uma reunião na primeira gerência. Sobre isso, a professora comentou que o diretor na semana passada, trocou o fornecedor que distribuía os bolos para a merenda da manhã na escola, mas não comunicou a troca a equipe gestora, o bolo servido aos estudantes e professores(as) segundo ela estava podre por dentro, diante disso, o coordenador pedagógico fez uma denúncia do diretor, no mesmo dia a Primeira Gerência foi na escola entender o que havia acontecido. Na visão do(as) professores(as) e do diretor, tal atitude só deveria acontecer após pelo menos, haver uma conversa entre os colegas (Coordenador Pedagógico e Diretor), mas a falta de comunicação entre os membros da gestão e as decisões tomadas de forma individual, é algo recorrente na escola segundo uma professora da instituição. Para complementar, uma outra professora citou que os(as) professores(as) precisam sempre fazer muita resistência para que decisões arbitrárias não sejam tomadas “a torto e a direita” (professora da instituição).

Apesar de a escola seguir um modelo de organização (descentralizado), há vários conflitos nas relações. Para a sociologia, a escola é um espaço de disputa de projetos societários, onde diferentes racionalidades, interesses, agentes e discursos coexistem, e muitas vezes entram em choque. A gestão e os documentos institucionais formalizam um

discurso democrático, mas a prática cotidiana observada revela a centralização de decisões e as suas referidas tensões quanto a isso.

A análise do cotidiano da escola revela as contradições inseridas nesse cenário pesquisado, sobretudo entre os princípios normativos expressos nos documentos institucionais, a proposta de organização do trabalho pedagógico e a realidade das práticas escolares.

Embora o PPP destaque a concepção de descentralização da gestão e a participação democrática da comunidade escolar, as observações de campo evidenciaram um sentido muitas vezes contrário a essa proposta de implementação na gestão escolar. A fragilidade dos espaços de participação, como o Conselho Escolar, e a falta de comunicação entre os setores administrativos demonstram que a gestão democrática da escola enfrenta desafios significativos para se consolidar no dia a dia.

2.2 A Influência das Lógicas Empresariais e da Reforma do Ensino Médio na Formação Escolar

O currículo da instituição de ensino foi concebido para abranger "três domínios da ação humana: a vida em sociedade, a atividade produtiva e a experiência subjetiva", de acordo com o PPP (2022). Isso reflete a perspectiva de que a educação vai além de simplesmente preparar os alunos para o mundo do trabalho. Porém, dentro do referido espaço escolar, observa-se uma ênfase no ingresso ao mercado de trabalho, sobretudo a inserção na oportunidade que a parceria com a empresa AeC oferece, isto é, uma vaga de estágio (205 horas) e/ou uma vaga de atendente de telemarkting. O estágio ocorre por meio do Programa Primeira Chance, que no início de cada ano recebe as inscrições dos(as) estudantes matriculados no terceiro ano do Ensino Médio, a inscrição é realizada pela gestão e o número das vagas de estágio fica a critério e disponibilidade da AeC (empresa parceira), independente da demanda da escola.

A empresa parceira também encontra espaço na disciplina “Empresa Pedagógica”, que tem o objetivo de promover a preparação prática dos(as) estudantes para os desafios encontrados no mercado de trabalho. Nessa disciplina, os(as) estudantes criam uma empresa fictícia e vivenciam o universo empresarial ao longo das aulas. Para o desenvolvimento desta proposta, parcerias com empresas reais podem ser firmadas, como é o caso da parceria com a AeC.

Segundo o que foi relatado em conversas livres com professoras da instituição, a posição dos membros do corpo docente converge na ideia de que essa parceria estimula a inserção dos(as) estudantes em subempregos para se tornarem consumidores. Nas observações dentro das aulas de sociologia, muitos(as) estudantes justificaram trabalhar aos 16, 17 ou 18 anos para garantir que poderiam comprar o que quisessem sem depender ou pedir aos pais, ou até mesmo ajudá-los financeiramente. Esses relatos ocorreram após meu questionamento à professora de sociologia sobre o porquê tantos estudantes estavam dormindo na sala.

Portanto, a percepção dos(as) professores(as) sobre a parceria entre a instituição escolar e a empresa AeC reflete uma crítica mais ampla ao papel que a escola desempenha na formação dos(as) estudantes. O cansaço evidenciado nos(as) estudantes trabalhadores(as) em sala de aula decorre das exigências de conciliar a carga horária integral da escola com as jornadas de trabalho noturnas ou aos fins de semana. A busca por independência financeira, ou ainda, a independência familiar, ainda na adolescência têm uma forte relação com a lógica consumista, embora esse seja apenas uma das motivações, muitos(as) estudantes justificam sua atuação precoce no mercado de trabalho como uma maneira de conquistar autonomia sobre seus próprios desejos de consumo, evitando depender dos pais e ajudando nas contas de casa quando possível. Esse cenário levanta indagações importantes sobre em que medida a escola, ao estabelecer parcerias com empresas do setor privado, efetivamente promove um projeto de vida para seus(as) estudantes ou está apenas inserindo-os(as) precocemente em uma lógica de trabalho juvenil.

Também é possível identificar influências da reforma do Novo Ensino Médio (NEM)[5], nos documentos analisados no capítulo anterior, no cotidiano da escola, nas práticas e nas lógicas pedagógicas. Termos como "protagonismo juvenil" e "projeto de vida" são enfaticamente mencionados. Esses termos estão associados à ideia de que os estudantes são capazes de autogerenciar suas motivações em relação ao seu futuro ingresso no mercado de trabalho. As disciplinas de Tutoria, Protagonismo Estudantil e Projeto de Vida fazem parte da

[5] A Lei 13.415, de 16 de fevereiro de 2017 alterou as Leis nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 e a Lei nº 11.494, de 20 de junho de 2007, reformulando o Ensino Médio no Brasil. A lei traz mudanças significativas, e autores como Mendonça e Fialho (2020) e Favero, Centenaro e Dos Santos (2022) destacam seu impacto negativo. Isso ocorre devido à alteração na obrigatoriedade de disciplinas das cinco áreas de conhecimento, à introdução de componentes em itinerários formativos e à implementação de escolas de tempo integral, entre outras modificações. Essas alterações favorecem a priorização de questões relacionadas a flexibilização em detrimento de solucionar problemas concretos dentro das instituições escolares no Brasil.

Base Curricular Diversificada, essas disciplinas estão acompanhadas das disciplinas eletivas, que segundo o PPP (2022) são criadas conjuntamente pelos(as) professores(as) e estudantes, mas, como observou-se na prática, a construção dessas e de outras disciplinas da base diversificada são construídas somente pelos(as) professores(as) e trio gestor, como observado nas reuniões de conselho e de planejamento do ano letivo.

No dia 15/08/2023, retornei à escola locus da pesquisa para mais um dia de observação. Nesse dia, transitei entre a sala dos(as) professores(as) e a sala da equipe gestora a fim de me ambientar com o cotidiano dos(as) professores(as) e gestores dentro da instituição de ensino. Durante essa observação, na sala dos(as) professores(as), algumas professoras comentaram sobre o prêmio da secretaria de educação chamado "Escola de Valor"[6], do qual a escola estava participando, citaram que as outras escolas que atingem a meta do IDEB muitas vezes maquiam os dados, o que não era o caso daquela escola que, apesar de não ter um bom desempenho no IDEB, não distorcia os dados. Segundo o que relatado, se dependesse do diretor, todos(as) os(as) estudantes passariam sem reprovações para que a escola tivesse um bom desempenho no IDEB e, por consequência, ganhasse o prêmio "Escola de Valor". Segundo relatos, para se ganhar esses projetos, o resultado tem que estar expresso no IDEB da escola, ou seja, a escola precisa possuir um bom resultado no IDEB, pois isso é um dos critérios de pontuação, sobre isso, foi citado que infelizmente a escola não tinha conseguido atingir as metas previstas para se obter um resultado no IDEB, tendo em vista as dificuldades advindas antes, durante e após a pandemia de COVID-19, portanto, em 2021, não foram gerados resultados da escola no IDEB.

Durante o período das minhas observações em campo, muitas questões relacionadas ao desempenho por meio de indicadores foram citadas, o processo de ensino-aprendizagem é permeado por essa perspectiva final de resultados que poderão ser divulgados, em razão disso, a gestão opta por usar Tecnologias de Gestão Educacional (TGE) para monitorar/fiscalizar o andamento do trabalho do corpo de professores(as), através do plano de ação, do programa de ação, do guia de aprendizagem, da agenda escolar e do ciclo PDCA. Em campo, pude observar que em diversos momentos o diretor, o CAF e alguns e algumas professores(as) expressavam essa preocupação de prestar contas do seu trabalho. O plano de

[6] O Prêmio Escola de Valor é uma iniciativa do Estado da Paraíba, por intermédio da Secretaria de Estado da Educação- SEE, que consiste no fomento, na seleção e na premiação das escolas que se destacam na melhoria do processo de ensino e aprendizagem. Sendo um prêmio destinado exclusivamente para as escolas da Rede Pública Estadual.

ação, enquanto uma TGE, orienta as atividades pedagógicas junto ao PPP (2022) e o regimento interno. Porém, segundo os relatos de alguns professores, os planos de ação não são seguidos e muitas vezes não refletem a realidade concreta do trabalho pedagógico e dos processos de ensino-aprendizagem, sendo, inclusive, uma forma de imposição, pois não são construídos coletivamente, chegando aos(as) professores(as) como modelos já prontos.

Cabe ressaltar que no Projeto Político Pedagógico da escola, na apresentação do documento, é enfatizado que:

> [...] durante o processo de aprendizagem, a ênfase maior está centrada na Avaliação Contínua com aplicação dos indicadores das dimensões da educação, comparação em relação ao índice de desenvolvimento do IDEB/PB e as demais fases de acompanhamento, monitoramento e resultado através de avaliações formativas para que seja observado se o que foi proposto em relação aos conteúdos estão sendo atingidos (PPP, 2022).

Em uma observação na aula de sociologia, a professora iniciou o tema da aula falando sobre as relações de trabalho dos(as) próprios(as) estudantes, que afirmaram que já trabalham ou vão iniciar brevemente, justificando que o motivo de irem atrás de um emprego ou o fato de já estarem empregados se dá pelo desejo de terem o poder aquisitivo de comprar e consumir o que quiserem sem precisar pedir aos pais, que muitas vezes não têm.

A professora afirmou uma preocupação sobre isso, pois os(as) estudantes poderiam ficar, como alguns já ficam, muito cansados para acompanhar a escola integral, se transferindo para o turno da noite para priorizarem o trabalho. Porém, ela ressaltou que compreende a necessidade e o desejo de trabalhar expressados pelos(as) estudantes. Diante disso, a professora citou que era necessário se reunir com a gestão para que seja avaliado a necessidade do trabalho para aqueles(as) estudantes que expressam vontade de ingressarem no mercado de trabalho, para que isso seja construído dentro de uma lógica proveitosa, de maneira que não atrapalhe os estudos.

Durante a visita ao campo no dia 01/09/2023, foi compartilhado pelas professora de filosofia e sociologia o relato das mesmas no período de implementação do modelo integral, ambas relataram que tanto a carga de trabalho como a auto responsabilização pelos resultados da aprendizagem dos(as) estudantes e pelos índices de desempenho recaíram predominantemente sobre os(as) professores(as). A partir desse momento, segundo as professoras, começou um monitoramento rígido sobre a presença e o trabalho do(a)

professor(a). Segundo alguns professores presentes no momento, algumas dessas atividades de monitoramento foram sendo afrouxadas, muito devido aos fortes posicionamentos da parte dos(as) professores(as), sobretudo, relacionado às tomadas de decisões de forma individual e as imposições que delas resultam, porém, ainda hoje há o que alguns e algumas professores(as) chamaram de "cultura de monitoramento" dentro da escola em relação ao trabalho docente.

No mês de setembro de 2023 realizei uma entrevista com o Diretor Geral da instituição escolar, a entrevista ocorreu em sua sala, na escola. Durante a entrevista, questionei como a gestão analisava e monitorava o trabalho docente. A resposta do diretor foi a seguinte:

> Então, a escola cidadã integral tem um trio gestor, formado pelo coordenador pedagógico, coordenador administrativo financeiro e o diretor geral. Quem faz, claro, onde tem as diretrizes e as demandas e determinações da secretaria que é passado através de mim e o próprio coordenador pedagógico tem uma assessoria pedagógica do estado e aí a gente tem que cumprir o que está dentro das orientações, quem faz esse processo é um alinhamento entre a equipe gestora e a secretaria e o coordenador pedagógico é o responsável direto, é o chefe imediato dos professores. Dentro disso tem os coordenadores de área,o fluxo é nesse sentido. Então, o coordenador pedagógico avalia através de instrumentos como o plano de ação, nesse plano de ação tem vários elementos e um deles são os indicadores de processo, neles a gente tem vários indicadores, tanto do ponto de vista de alunos, professores, ponto de vista pedagógico e vários outros elementos, e é por aí que a gente afere esses dados e vê o que pode melhorar, o que pode fazer e o que podemos mudar. (Diretor Geral, 2023).

Quando questionei quais instrumentos de avaliação e monitoramento à gestão faz uso, ele respondeu que: "Internamente, o plano de ação e o programa de ação, que é o que a gente usa para aferir os dados e ver o que está bom e o que não está" (Diretor Geral, 2023).

Figura 2- Plano de ação (2023)

ONDE QUEREMOS CHEGAR		
PREMISSAS	OBJETIVO	PRIORIDADES
PROTAGONISMO	Estudantes Autônomos, Solidários e Competentes, sendo fonte de Iniciativa, Liberdade e Compromisso.	1. Excelência nos resultados de aprendizagem; 2. Desenvolvimento do Projeto de Vida do Estudante.
FORMAÇÃO CONTINUADA	Educadores(as) atuantes incorporando os princípios educativos na sua prática diária	1. Domínio das bases teóricas e metodológicas do Modelo e sua aplicação efetiva no contexto escolar 2. Plena efetivação do currículo
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E INOVAÇ	Desenvolvimento integral do(a) estudante através de metodologias que trabalham a inovação e o empreendedorismo, assim como, competências que contemplam a dimenção profissional.	1. Inovação e Empreendedorismo 2. Educação profissional
CORRESPONSABILIDADE	Comunidade, familiares e parceiros comprometidos e atuantes para com o Projeto de Vida dos(as) estudantes	1. Adesão e mobilização das famílias e da comunidade ao Projeto escolar
EXCELÊNCIA EM GESTÃO	Gestores(as) focados nos resultados pactuados e na melhoria contínua dos processos educativos	1. Integração e gestão dos resultados das escolas 2. Domínio conceitual e operacional dos instrumentos de gestão e sua efetiva aplicação
REPLICABILIDADE	Secretaria com política pública fundada em práticas replicáveis e	1. Implantação bem sucedida com processos

Fonte: Imagem disponibilizada por uma das professoras entrevistadas

O plano de ação é um documento de 2023 com quatro páginas, acima, em uma das páginas do documento, encontram-se como prioridades: a excelência nos resultados da aprendizagem e o desenvolvimento integral do(a) estudante por meio de metodologias que trabalham a inovação e o empreendedorismo voltado a uma educação profissional.

As prioridades citadas acima e no plano de ação da escola demonstram uma busca por resultados mensuráveis para atingir métricas, articulando a base diversificada e técnica com o setor privado (AeC) através de parcerias que vão colaborar no estímulo ao empreendedorismo dentro da instituição educacional estudada.

Em relação à gestão, o plano de ação expressa as prioridades voltadas à gestão dos resultados das escolas e o domínio dos instrumentos de gestão e sua aplicação. Na prática, segundo o que foi observado e citado por professores (as), o plano de ação, assim como a maioria dos documentos referentes à escola, além de chegarem até os(as) professores(as) já pronto e elaborado, não é revisto periodicamente como deveria, a mesma situação também acontece com o PPP, tornando tais documentos apenas um ponto de referência no início do ano, já que durante o ano letivo, os(as) professores(as) e a gestão se deparam com diversas situações que fogem ao que foi estimado no plano de ação. Segundo o que uma professora havia citado, os documentos, além de não serem construídos coletivamente grande parte das vezes (e quando são é por meio de muita intervenção e mobilização do corpo docente) não

levam em conta o dinamismo de situações que acontecem no ambiente escolar, como as diversas vezes em que a agenda escolar sofreu modificações não planejadas ou previstas, muitas vezes interrompendo o andamento das aulas em determinados períodos do dia, para que ocorresse um evento ou uma palestra sem aviso prévio e sem planejamento, seja porque surgiu a oportunidade de um(a) palestrante vir a escola ou qualquer imprevisto estrutural (falta de água, luz, espaço adequado para algumas atividades física) que possa haver.

Ao longo das minhas observações dentro da escola-campo também ouvi muitas preocupações compartilhadas pelos(as) professores(as) referentes a pouca contribuição da formação técnica para a construção de estudantes com o pensamento crítico, pois a formação técnica não trabalha de forma interdisciplinar, pois tem uma relação direta e estreita apenas com as áreas do marketing, do comércio da administração e do empreendedorismo, como é o caso dos cursos de técnico em vendas e técnico de informática, além de ter uma carga horária maior que disciplinas como sociologia, filosofia, geografia e história.

Em conversas com alguns estudantes do segundo ano do ensino médio, questionei o que acharam do curso técnico em vendas e informática, duas estudantes comentaram que não gostavam dessas disciplinas empreendedoras e técnicas pois deixavam a desejar, eram superficiais e não viam a sua utilidade na prática ou em uma área no mercado de trabalho que remunere bem, nesse momento um estudante comentou, com tom de ironia, que só dava para aplicar na AeC, depois complementou de forma séria afirmando que era porque as ferramentas e técnicas que aprendem são muito básicas e pouco aprofundadas dentro dessas disciplinas. Após isso, uma das estudantes relatou que a maioria dos (as) estudantes que trabalham na AeC, só escolhem trabalhar lá pois a escola oferece essa opção viável pra que eles(as) possam comprar as coisas que quiserem sem necessitar da ajuda dos pais, que já são pobres e sustentam a casa, além de poderem ter a possibilidade de ajudar em casa.

Além disso, no final da nossa conversa, as estudantes relataram que, conversando com estudantes que estagiaram na AeC, observaram que as ferramentas, técnicas e linguagens programacionais aprendidas nas disciplinas da base diversificada e técnica, servem mais para usar dentro da AeC do que no mercado de trabalho tecnológico no geral.

As falas dos(as) estudantes revelam uma consciência crítica que rompe com a narrativa utilitarista e universal promovida pela formação técnica, percebendo que não se constitui necessariamente como uma via direta para a ascender socialmente ou se inserir de

forma digna no mercado de trabalho. Longe de estarem iludidos com as promessas de empregabilidade propagadas pelos discursos da educação profissional, os(as) jovens estudantes demonstram compreensão das limitações práticas das disciplinas ofertas, da superficialidade dos conteúdos e da sua pouca aplicabilidade fora de contextos específicos da empresa parceira AeC.

A escolha por trabalhar na AeC segundo o que foi observado e relatado pelas estudantes, se da pelo fato de que a renda pode ser usada para diminuir a dependência familiar e garantir algum nível de consumo individual, mesmo que esse consumo tenha um valor simbólico maior que um material, na maioria dos casos, dado que as remunerações são baixas e alguns estudantes também usam a renda para ajudar economicamente os pais.

2.3 Gestão e Corpo Docente: Lógicas de monitoramento e suas tensões

Nas observações realizadas dentro da ambiente dos(as) professores(as), foi citado o desconforto com a prática da gestão em fiscalizar o rendimento do trabalho dos(as) e professores (as) através dos conselhos de classe. Nos conselhos, é realizada prática de feedbacks por parte da gestão e a escuta dos(as) estudantes em relação ao trabalho dos(as) professores(as) da instituição, através do que chamam de "política de relatórios". Essa política é uma prática recorrente da parte da gestão, usada como um instrumento de monitoramento e fiscalização para com os(as) professores(as), segundo o que foi observado e os relatos das professoras entrevistadas. De acordo com o que foi citado por uma professora da instituíçao, essa situação gera um sentimento de "ter que provar que está trabalhando", pois no relatório é mensurado o desempenho do(a) professor, portanto, precisam sempre estar prestando contas do seu trabalho. Em campo, alguns e algumas professores(as) citaram que embora a Secretária de Educação não realize mais auditorias financeiras na escola desde a pandemia, os(as) professores(as) são constantemente submetidos a lógicas parecidas com auditorias, só que não do tipo financeira, mas do tipo que sempre cobra um ou vários tipos de monitoramento e fiscalização (termos usados pelos(as) professores(as).

Em agosto de 2023, participei de forma presencial da reunião da área de humanas que ocorreu na ECIT Daura Santiago Rangel. Também no mesmo dia realizei uma atividade de observação e ambientação na sala da gestão. Durante a reunião, a professora de sociologia explicou que cada área de conhecimento tem um/a coordenador/a, a da área de ciências humanas é a professora de filosofia, que seria quem estaria à frente da reunião.

Nessa reunião, os(as) professores(as) citaram a relação de conflito dentro da escola com relação às práticas da gestão atual, segundo os mesmos, a gestão da escola tem estado em um embate com a equipe docente da escola, pois os(as) professores(as) estavam sendo excessivamente monitorados e intimidados pelo atual coordenador pedagógico através de relatórios que o próprio encaminha para a secretaria de educação como forma de intimidar os(as) colegas. Os relatos foram ditos abertamente na reunião de área enquanto eu estava tomando notas de observação. Na mesma reunião, os(as) professores(as) também relataram a falta de recurso para realizar algumas atividades previstas no calendário da escola.

Após esse momento, a professora de sociologia comentou que é pelos guias de aprendizagem que os(as) professores(as) constroem os planos de aula e a sequência didática. Na reunião, os(as) professores(as) também relataram que a parte destacada como "vacância" existia no horário porque não existe professor na escola para preencher essa vaga. Uma das professoras afirmou que "o professor da banda marcial recebe o salário sem necessariamente trabalhar", citando a disciplina intitulada "pedagogia da presença", que consiste em uma rotina presencial com os/as estudantes.

Segundos os(as) professores(as) presentes, essa função eles(as) já fazem, e portanto, é uma disciplina que não acontece na prática, embora o PPP afirme a existência dela e possua um professor titular, ademais, também relataram em reunião que o professor responsável por essa disciplina não comparece de forma assídua na escola. Sobre isso, segundo os(as) professores(as), a gestão está ciente dessa situação, mas isso ainda permanece da maneira que está. Ao final, a professora de sociologia salientou a necessidade de reformular o PPP da escola, pois o mesmo não havia sido revisto desde o período da pandemia. Após a reunião, na sala dos(as) professores(as), expressei minha intenção de pesquisa, compartilhando meu tema e o questionando se seria possível futuramente entrar em contato para uma entrevista e para observar o cotidiano da gestão, ele se colocou aberto para o diálogo e pediu para que a professora de sociologia me enviasse o seu contato, pois nesse período ela era minha supervisora no PRP.

Durante minha observação na sala da direção, ouvi o CAF questionando ao diretor se já haviam atualizado o PDCA, o diretor afirmou que não e saiu da sala para entregar alguns papéis que estava na mão, nesse momento questionei ao CAF o que seria o PDCA, ele me informou que se caracterizava como uma ferramenta de administração que serve como um plano de ação da escola, ele é elaborado no início do ano e continuamente recebe informações, tem registros financeiros e pedagógicos referentes à escola, além de ser uma ferramenta de gestão de qualidade. Questionando uma professora da instituição sobre essa ferramenta, ela informou que o PDCA é construído no início do ano junto com as informações do ano anterior, para aferir se as metas foram cumpridas. segundo ela, deveria ser revisado durante todos os bimestres do ano letivo de forma coletiva, ou em momentos de reunião do conselho, reunião de pais, e até mesmo no fechamento do orçamento da escola, mas isso não acontece, pelo menos, não de forma coletiva.

Após essa fala, os(as) professores(as) comentaram que existe uma relação muito estreita entre alguns funcionários da escola que foram indicados politicamente e a imagem de bom desempenho nas avaliações externas que a gestão tenta promover. Segundo os(as) professores(as) presentes, a indicação política protege alguns funcionários dentro da escola, e na mesma medida, eles têm que provar resultados por meio do desempenho quantitativo.

Mais uma vez a problemática da “disciplina” pedagogia da Presença” apareceu. Essa “disciplina” é uma problemática dentro do currículo e dentro da referida escola, cotidianamente comentada pelo corpo docente da instituição, tendo em vista que parece haver uma confusão sobre quem é de fato o professor responsável dessa disciplina, pois o titular não comparece a escola, segundo o que me foi relatado, o diretor não sabe informar quem é o professor da "disciplina" pedagogia da presença”, mas está ciente que alguém ocupa esse essa disciplina dentro do quadro de funcionários da escola.

Ao procurar nas folhas de ponto pela disciplina e pelo nome do professor encarregado, a professora de filosofia encontrou um nome de um responsável a frente, mas não havia o nome da disciplina. Os(as) professores(as) afirmaram que era uma medida para não deixar provas, já que o cargo é uma indicação política, e é essa indicação política que protege o referido professor de sofrer algum tipo de sanção, mesmo os(as) professores(as) relatando que o mesmo não comparece na escola.

Em outro momento, no mesmo dia, um comentário curioso proferido por uma professora me chamou a atenção, ela citou o "GPS de tutoria", uma tecnologia educacional que embora não apareça nos documentos oficiais da escola, se caracteriza como um meio de monitoramento e fiscalização do trabalho docente, segundo os(as) relatos de alguns professores(as). O GPS de tutoria monitora o andamento de disciplinas da parte diversificada do currículo, o recurso é usado cotidianamente pela gestão e, conforme foi observado, a gestão da escola enxerga esse instrumento como uma ferramenta eficiente em termos de resultados, aprendizagem e transparência, pois acompanha cada passo do processo de ensino-aprendizado das disciplinas que acompanha, dando acesso aos pais dos(as) estudantes, caso queiram acompanhar também. Essa perspectiva diverge da dos(as) professores(as), que majoritariamente apresentam ou concordam com as críticas ao uso dessa ferramenta.

Durante minha observação na sala dos(as) professores(as), ouvi alguns momentos em que professores(as) comentavam sobre o GPS, afirmando que a ideia do GPS seria uma orientação para professores(as) e estudantes, o termo surgiu na disciplina de projeto de vida, onde o GPS seria materializado em uma cartolina na sala dos professores, detalhando as aulas que haviam ministrado, para que todas as áreas pudessem fazer uma interdisciplinaridade, mas, o que há na prática segundo os relatos ouvidos, é que a ferramenta deixou de ser uma orientação e passou a ser uma obrigação, principalmente para que a secretaria veja o que está sendo ministrado nas disciplinas da área diversificada que são acompanhadas pelo GPS.

Questionando brevemente o diretor sobre o GPS de tutoria, ele acrescentou que os resultados do mesmo eram divulgados de forma transparente para a comunidade escolar e para as famílias, para que possam acompanhar junto a gestão o andamento das disciplinas acompanhadas pela ferramenta. Uma professora percebe o uso desse GPS como uma forma de assédio na qual os/as professore(as)s são submetidos, e também um meio de provar que eles estão trabalhando, "coisa que em outras áreas profissionais como na medicina e no direito não há essa necessidade de provar que está trabalhando". Também foi lembrado pelos/as professores/as um episódio em que o professor de educação física se atrasou um pouco, notificou a equipe gestora e os(as) professores(as) e mesmo assim quase "assina a carta de demissão", devido a "política de relatórios" que existe na escola segundo o relato de uma professora presente.

Um membro do corpo docente também enfatizou que a escola é um ambiente múltiplo e diverso, de modo que, nem sempre as coisas saem como planejado, nesse sentido, relatou

achar desnecessário acompanhar o que os(as) professores(as) fazem com um GPS. Não é a primeira vez que professores(as) da instituição expõem o seu desconforto com esse sentimento de "provar que está realmente trabalhando". Na prática, o GPS de tutoria é uma planilha detalhando toda a sequência didática ministrada e as futuras atividades pedagógicas, bem como, o andamento de cada atividade desenvolvida por cada professor dentro das disciplinas diversificadas que são acompanhadas pelo GPS de tutoria.

No mural de avisos que fica no pátio da escola há um QR Code com esses GPS para serem acompanhados, porém, ao tentar acessar e solicitar acesso, meu e-mail não foi autorizado, mesmo solicitando ao CAF e ao diretor para que liberassem e recebendo afirmativa de que logo iriam o fazer, nunca consegui acesso ao GPS de tutoria, uma ferramenta que deveria servir ao princípio de transparência, não estava acessível para consulta.

Segundo o que me foi relatado em conversas particulares com professores(as) da instituição, existe o "círculo de formação", percebido pelos(as) professores(as) como "um terror", relatam que não há formação, mas muito terror disciplinar. Nesse círculo, a secretária revisa o que os(as) professores(as) fizeram e deixaram de fazer. Os(as) estudantes têm espaço para falarem, e se não gostam de um(a) professor(a) eles(as) deixam claro. Mas, o que mais me chamou a atenção foi um comentário afirmando que os(as) professores(as) eram "punidos" caso fossem mal avaliados pela gestão ou pelos(as) estudantes. Esse foi um dos poucos momentos em que senti os(as) professores(as) tímidos para falarem, me relataram isso quase que sussurrando, e não quiseram comentar o tipo de punição a qual sofriam.

Ainda sobre esse círculo, houve um período em que o sindicato de professores conseguiu interromper esses círculos, mas logo depois voltaram, e mesmo no período da pandemia ocorriam de forma remota. A participação do trio gestor, das coordenações de área, dos(as) professores(as) de projeto de vida e protagonismo é obrigatória no círculo, que dura durante o dia todo. Segundo os relatos, o copo docente já esta se mobilizando junto com o sindicato para que esses círculos "sejam de formação e não de punição". como salientou um professor.

Logo depois, na aula de sociologia com o 2º ano A, que eu estava observando, no início da aula a professora perguntou aos(as) estudantes qual teria sido o tema da aula

passada. Ironicamente, um estudante disse: "fora coordenador pedagógico"[7]. A professora enfatizou que não, e afirmou que o tema da aula passada era trabalho, em seguida, fez um parêntese para falar sobre a situação de conflito entre a equipe gestora e os(as) professores(as), pois os(as) estudantes da turma estavam reivindicando informações e afirmando que as tensões entre os(as) professores(as) e a gestão também os(as) afetava e eles(as) mereciam estar informados, pois segundos alguns estudantes, a relação com a coordenação pedagógica os afetava também, pois também era a CP que lidava com as questões pedagógicas referentes aos estudantes, além dos(as) professores(as), desde a organização das disciplinas até organização do cotidiano escolar.

Três estudantes começaram a relatar as desavenças interpessoais entre eles e o coordenador pedagógico, e um deles chegou a dizer que a escola falava tanto de transparência mas não era transparente para com os(as) alunos(as) sobre as situações que ocorrem dentro da própria escola. Após uma estudante dizer: "era só tirar ele", a professora interveio afirmando a necessidade de se compreender as relações de trabalho dentro da escola.

O assunto tomou bastante tempo da aula. Durante a discussão, a professora afirmou que o coordenador pedagógico havia comunicado que iria se retirar do cargo, mas que nada estava confirmado. Pouco tempo depois dessa fala, uma professora chegou na sala convocando a professora de sociologia para uma reunião com a gestão e com todos(as) os(as) professores(as). Ao sair da sala e antes do início da reunião, a professora comunicou a todos os presentes que eu estaria acompanhando a reunião, ninguém pareceu se opor em nenhum momento, então permaneci.

Na reunião convocada pelo coordenador pedagógico, todos(as) os(as) professores(as) estavam presentes, juntamente com a equipe gestora. Durante a reunião, o coordenador pedagógico confirmou sua permuta para outra escola. Agradeceu gentilmente a experiência que passou e também afirmou que foi passado uma borracha na tensão que houve com o professor responsável pela banda, bem como nos demais conflitos. Portanto, sairia dali sem mágoa de ninguém. Ele afirmou que já tinha tentado sair da escola várias vezes, mas só agora conseguiu, e desejou uma boa gestão para o próximo que vier ocupar o lugar de Coordenador Pedagógico.

---

[7] Com o intuito de preservar o anonimato, foi optado por não citar o nome pessoal dos(as)membros(as) da escola citados neste trabalho, e neste caso citado, também foi optado não citar o nome do coordenador pedagógico ao qual o estudante se referiu.

Alguns professores elogiaram a postura do coordenador de tomar a iniciativa de comunicar pessoalmente sua saída. Após o fim da reunião, os(as) professores(as) comentaram sobre ter sido melhor assim. Logo depois, me direcionei para a turma do 2º ano B para observar mais uma aula de sociologia, pois era uma espaço de observação proporcionado pela professora de sociologia, além de ser um momento em que os(as) estudantes usam constantemente para questionar sobre a situação da escola e suas inconformidades. Ao entrar na sala, uma estudante perguntou sobre a situação do coordenador pedagógico e a professora afirmou que ele acabou de se despedir da escola. Os(as) estudantes começaram a festejar a notícia, pois a partir do que foi expresso em aulas, conversas e momentos que estive presente, a relação com o coordenador pedagógico era cercada de tensões. A professora advertiu sobre a inconveniência dessa postura.

No mês de setembro de 2023, durante o intervalo, na sala dos(as) professores(as), uma funcionária comentou que desenvolveu *borderline* depois de sofrer assédios morais. Nessa mesma conversa, os(as) professores(as) relataram diversos casos onde sofreram assédio moral, uma professora citou novamente a “política de relatórios” e o uso do GPS de tutoria como exemplos de meios pelos quais eles(as) se sentem assediados. Outro exemplo citado remonta ao início da implementação para o modelo integral, momento em que, segundo os relatos, os(as) professores(as) chegaram a ouvir: "vocês vão trabalhar dois turnos e quando chegar em casa vão morrer". Após a adesão ao modelo integral, os(as) professores(as) foram rigorosamente monitorados pela gestão da época. Não podiam sequer sair um minuto para comprar um remédio na farmácia próxima à escola, pois recebiam falta no ponto, prejudicando o seu relatório final de desempenho e trabalho que é enviado pela gestão à Secretaria da Educação.

Durante minha permanência em campo, muitas preocupações foram expressas pelo corpo docente que pareceu à vontade para relatarem e conversarem sobre diversos conflitos que perpassam a escola. A reconfiguração do papel da escola é motivo de preocupações constantes entre os(as) professores(as). Eles constantemente criticam uma educação escolar que tem como fim último a aquisição de habilidade, competências e conhecimentos específicos úteis às demandas do sistema social global mercadológico, além de lógicas de fiscalização do trabalho docente e pedagógico ancoradas na justificativa de promoção da transparência das atividades e dos resultados. Críticas realizadas sobretudo pelos(as) professores(as) da área das humanidades, que apontam tanto o currículo, que contém

disciplinas como “Empresa pedagógica” e cursos de vendas, como a parceria com a AeC como meios pelos quais a escola vem se adequando às demandas do mercado.

Em conversas que tive com professores(as) e estudantes para entender melhor essa disciplina, os relatos eram de que ela tinha o objetivo de fazer os(as) estudantes compreenderem como funciona uma empresa. Dentro de sala de aula, os(as) estudantes precisam criar uma empresa e seus vários setores e a partir disso irem desenvolvendo habilidades próprias para o meio empresarial.

Por fim, destaco que, foi observado que a linguagem presente no mundo empresarial adentrou a escola e se impôs tanto nos discursos dos(as) professores(as) como no da equipe gestora que, enfaticamente, usam os termos “eficiência”, “transparência”, “metas”, “resultados” e “produtividade” para se referir às atividades pedagógicas e as tomadas de decisão. Nesse sentido, todas essas observações contribuíram para a composição de um retrato da escola locus da pesquisa.

3. GESTÃO ESCOLAR E PRÁTICAS DE RESISTÊNCIA: DESAFIOS E TENSÕES NA CONSTRUÇÃO DE UMA EDUCAÇÃO DEMOCRÁTICA

O presente capítulo analisa as entrevistas com membros da gestão e administração escolar, além de duas professoras da instituição, explorando as formas de resistências por parte dos(as) professores(as), que resistem às lógicas de auditoria interna implementadas por meio da política de relatórios individuais dos(as) professores(as). Após as entrevistas, foi realizada uma análise do discurso (Bardin, 1977) das respostas, a análise é centrada nos dados qualitativos, destacando a presença da ênfase dos indicadores de performance na avaliação da eficácia tanto das práticas pedagógicas e do trabalho docente quanto das atividades administrativas. Enquanto a gestão destaca o cumprimento de metas, a transparência e a prestação de contas como central e essencial para a gestão escolar e o ensino, as professoras entrevistadas alertam sobre os impactos dessas lógicas sobre o trabalho e a autonomia docente, o cotidiano escolar e a formação cidadã e integral, resultando em um ambiente de constante monitoramento e controle.

O capítulo se propõe a analisar as entrevistas realizadas na escola-campo com o Diretor Geral, o Coordenador Administrativo Financeiro (CAF) e duas professoras da instituição. Não foi possível realizar entrevista com o(a) Coordenador(a) Pedagógico(a) devido às mudanças/transferências das pessoas que ocupavam esse cargo na instituição durante o período da pesquisa.

As entrevistas semiestruturadas (Boguchwal e Ferraz *apud* Silva, 2006) foram realizadas exclusivamente de forma presencial, na instituição escolar pesquisada. A seleção dos(as) entrevistados(as) levou em consideração a sua atuação dentro de dois âmbitos diferentes dentro da escola, isto é, o âmbito da gestão e a dos(as) professores(as).

No âmbito da gestão, os entrevistados ocupam o cargo de diretor geral e Coordenador Administrativo Financeiro (CAF), estando a frente e mediando as tomadas de decisões tanto financeiras quanto pedagógicas. No âmbito dos(as) professores(as), foram selecionadas duas professoras da área de humanas, sendo uma da disciplina de sociologia e outra da disciplina de filosofia. A escolha das professoras em particular se deu devido ao espaço que ambas me ofereceram para realizar tanto a pesquisa quanto às entrevistas e por estarem à frente dos

movimentos de resistência quanto às decisões arbitrárias e individuais que ocorrem de forma vertical, isto é, da gestão para com os(as) professores(as).

As entrevistas semi-estruturadas[8] buscaram expor a visão dos(as) membros da escola entrevistados, bem como, coletar informações caras a pesquisa, partindo da definição de (Haguette, 1997 *apud* Boni e Quaresma, 2005), que caracteriza a entrevista como um "[...] processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado".

As entrevistas foram realizadas em duas semanas, no final de setembro de 2023 e as transcrições na mesma semana, possibilitando uma análise posterior. Após isso, foi realizada uma análise do discurso (Bardin, 1977) das respostas para responder às questões subjetivas da pesquisa e elaborar uma ideia geral a partir dessas análises.

3.1 A Gestão Escolar sob a Lógica do monitoramento: Política de Relatórios, Indicadores e Práticas Gerenciais

Em entrevista, o Coordenador Administrativo Financeiro disse que:

> O monitoramento do trabalho docente ocorre por meio de diversos instrumentos: ponto de trabalho, assinatura de cada aula dada que, no caso da nossa escola, eles devem assinar as 9 aulas, por se tratar de Regime de Dedicação Integral). O monitoramento também acontece através do Programa de Ação e dos Guias de Aprendizagem. (...) a gestão faz uso de planilhas para notas controle de frequência dos professores e notas; o E-saber para controle de registro dos alunos, Educacenso para formalização dos estudantes nos portais do Governo Federal e planilhas de instrumentos administrativos e pedagógicos provindos da SEE.

Reforçando essa fala, o Diretor Geral afirma que "internamente, [...] o plano de ação e o programa de ação é o que a gente usa para aferir os dados e ver o que está bom e o que não está com base nos indicadores".

Imagem 1: Indicadores da Instituição Escolar

[8] O roteiro semi estruturado das entrevista pode ser consultado em (APÊNDICES), essa foi a técnica utilizada para a coleta de dados em campo, juntamente com as observações realizadas.

PREMISSA	INDICADOR DE PROCESSO	METODOLOGIA PARA AFERIÇÃO	META	PROGRESSO	RESULTADO FINAL	STATUS	1º BIMESTRE DATA DO PDCA 21/04/2023			2º BIMESTRE DATA DO PDCA 29/06/2023		
							CONSOLIDADO	* RESULTADO	% PARA A META	CONSOLIDADO	* RESULTADO	% PARA A META
PROTAGONISMO	Percentual bimestral de clubes ativos por escola, com relação ao número de clubes criados.	Plano de Ação Escolar	80%		88%	NA META	SIM	80%	0%	SIM	92%	0%
PROTAGONISMO	Percentual de estudantes participando ativamente da monitoria de disciplinas, por bimestre.	Plano de Ação Escolar	10%		43%	NA META	SIM	10%	0%	SIM	60%	0%
PROTAGONISMO	Percentual de estudantes da 3ª série inscritos no Enem.	Plano de Ação Escolar - (Histórico)	100%		98%	*ABAIXO DA META*	-	-	-	SIM	98%	-2%
PROTAGONISMO	Percentual de estudantes da 3ª série inscritos no Se Liga no Enem.	Plano de Ação Escolar - (Histórico)	90%		55%	*ABAIXO DA META*	-	-	-	SIM	55%	-35%
PROTAGONISMO	Percentual bimestral de turmas com líderes eleitos.	Plano de Ação Escolar	100%		100%	NA META	SIM	100%	0%	SIM	100%	0%
PROTAGONISMO	Taxa de estudantes que transferiram sua matrícula para o ensino regular no bimestre.	Plano de Ação Escolar	7%		2%	NA META	SIM	3%	0%	SIM	3%	0%
PROTAGONISMO	Taxa bimestral de frequência dos estudantes.	Plano de Ação Escolar	85%		86%	NA META	SIM	87%	0%	SIM	86%	0%
PROTAGONISMO	Taxa bimestral de estudantes que abandonaram os estudos.	Plano de Ação Escolar	2%		1%	NA META	SIM	0%	0%	SIM	0,88%	0%
PROTAGONISMO	Taxa de reprovação estimada pelas médias bimestrais.	Plano de Ação Escolar	5%		22%	*ABAIXO DA META*	SIM	27%	22%	SIM	19%	14%
PROTAGONISMO	Percentual de médias bimestrais < 5,0.	Plano de Ação Escolar	7%		6%	NA META	SIM	7%	0%	SIM	6%	0%
PROTAGONISMO	Média Geral bimestral da escola.	Plano de Ação Escolar	8,0		7,5	*ABAIXO DA META*	SIM	7,6	-4%	SIM	7,4	-6%
FORMAÇÃO CONTINUADA	Percentual de desenvolvimento de formação continuada nos dias de planejamento de professores, no bimestre.	Atas de planejamento semanal	100%		100%	NA META	SIM	100%	0%	SIM	100%	0%
FORMAÇÃO CONTINUADA	Guias de aprendizagem publicados no bimestre.	Plano de Ação Escolar	100%		100%	NA META	SIM	100%	0%	SIM	100%	0%

Fonte: Imagem disponibilizada pelo Coordenador Administrativo Financeiro

A ênfase nos dados quantitativos e indicadores de performance, como destacado pelo diretor geral e evidenciado nas práticas da gestão, reflete a incorporação dos aspectos neoliberais nas práticas da gestão na escola. As políticas de responsabilização interna que ocorrem na instituição escolar através das metas expressas nos indicadores e a "política de relatórios", segundo as respostas analisadas, transformou o ambiente de trabalho dentro da escola, promovendo uma constante lógica de relatórios de monitoramento do trabalho do(a) professor(a), lógica essa que as professoras entrevistadas tentam combater desde 2018, período em que a escola se tornou integral e seu cotidiano foi sofrendo mudanças. Essa lógica de relatórios de monitoramento é descrita pelas professoras entrevistadas e demais professores(as) como uma "política de relatórios".

Segundo a professora de sociologia , uma das ações reguladoras e disciplinares a qual o corpo docente está submetido, é a lógica interna de relatórios. Segundo a entrevistada, as ações disciplinares da gestão para com os professores envolvem "conversa para ajuste entre o professor, o trio gestor e a coordenação de área; corte de ponto e relatório do professor para ser enviado para a SEE". Ainda segundo a professora de sociologia:

> As políticas de relatório já falamos para o diretor que a gente não concorda, que é um assédio moral, as políticas de relatório embora ele diga que não tem mas tem...foi feito um relatório agora de uma professora. As políticas de relatório são o seguinte, se faz um relatório sobre um professor, o andamento dele, ou seja, a forma e a conduta que ele trata os estudantes, chama os coordenadores e outros professores para saber onde está a verdade, mas o relatório é feito, muitas vezes ele é engavetado, não é nem enviado para secretaria ou para a primeira região, é só uma

> ação disciplinar, para intimidar. Mas a primeira coisa que se faz aqui é chamar o professor e conversar junto com a coordenação de área para dar uma nova chance ao professor.

No contexto do neoliberalismo e das lógicas regulatórias de monitoramento do trabalho docente, a escola analisada no estudo de caso, não é apenas um local para transmissão de conhecimento, mas também um campo onde se manifestam as dinâmicas de poder e controle característicos das práticas de gestão corporativa. Essa ação de monitoramento e disciplinamento através dos relatórios citados se constitui, segundo a percepção das professoras, como um tipo de "auditoria interna" da gestão para com os(as) professores(as). As entrevistadas rejeitam essa prática e afirmam, que não acham necessário, afirmando que "(...) tem ciclo que cobra nossos instrumentos em dia, mas não se preocupa com a estrutura da escolar e o bem estar da equipe escolar e dos alunos." (Professora de Filosofia)

Segundo a professora de sociologia entrevistada:

> A gente professor, por exemplo, quando a escola se tornou integral e o diretor atual está desde o início, o processo com ele era o seguinte: as decisões chegavam prontas e dadas lá da secretária, e ele tomava decisões sem os gestores e professores. Chegavam prontas e acabadas, tipo, um exemplo, foi decidido naquela época que o professor não comia na escola. Então, necessitou que todos os professores chamassem o diretor pra conversar e dissessem que os professores iriam comer na escola porque era um absurdo os professores passarem o dia na escola e não poderem comer nela. Então, até hoje as decisões vão sendo tomadas dessa forma, a gente problematiza as questões e chama a gestão pra solucionar em conjunto.

Segundo o que foi relatado em entrevista, a gestão escolar muitas vezes chega com materiais e documentos educacionais já prontos, sem antes se comunicar de forma coletiva com a comunidade escolar. É nesse momento que os(as) professores(as) reagem às medidas que enxergam como imposições, propondo diálogos e soluções.

3.2 Escola e Empresa: A Transparência como mecanismo de controle e o impacto das Parcerias Público-Privadas na Formação dos(as) Estudantes

Quando questionado em entrevista como a gestão enxerga a questão da transparência e da avaliação, o CAF respondeu que:

> Chamados de Instrumentos de gestão à vista, e um dos instrumentos de transparência é a divulgação da realização das prestações de contas. Em nossa Instituição de Ensino, utilizamos um QR code que colocamos no mural administrativo onde é acessível à toda comunidade escolar.

No cotidiano escolar, esses instrumentos de gestão à vista são percebidos como formas de garantir a transparência dos processos pedagógicos e administrativos e facilitar a prestação de contas. Na prática escolar, é evidenciado o uso da ferramenta "GPS de tutoria", que constitui um dos Instrumentos de Tecnologia de Gestão Educacional (TGE) e é destacado pelas professoras como "desmotivador", enfatizando que as ferramentas de monitoramento não correspondem às necessidades e as problemáticas educacionais concretas. Isso fica claro quando a professora de sociologia se refere ao GPS de tutoria como "inútil" e a professora de filosofia relata que "A escola é um ambiente múltiplo e diverso, de modo que, nem sempre tudo sai como planejamos, não existe uma fórmula certa, aprendemos no dia -a- dia, nesse sentido acho desnecessário acompanharmos o que fazemos com um GPS".

De acordo com o Diretor Geral:

> Duas disciplinas tem o GPS de monitoria, que é a disciplina de projeto de vida e de protagonismo juvenil, ele é usado para saber como está o andamento das disciplinas, pra os pais poderem consultar e saber também. A propulsão, que antes era chamada de nivelamento, também é uma disciplina que tem o GPS de monitoria.

Nesse sentido, observa-se que os posicionamentos da gestão quanto às ferramentas de monitoramento e transparência, divergem da perspectiva pedagógica das professoras, que executam essas ferramentas no exercício do seu trabalho. Em contraponto às preocupações expressas pelas professoras, o CAF afirma que esses Instrumentos de Tecnologias de Gestão (TGE) possuem um caráter positivo no exercício do trabalho. Segundo o mesmo:

> [...] são instrumentos que não precisam de papel, é feito através de ferramentas digitais como excel, aí tem a ferramenta que a gente faz a macroestrutura da escola, se fosse em uma empresa seria chamado de organograma, mas na escola chamamos de macroestrutura. Então, a gente utiliza o excel, alimenta as metas e ficamos monitorando bimestralmente.

Ainda em entrevista, o CAF afirmou que:

> [...] Estamos aguardando o resultado do último IDEB, temos uma meta de 4,5. Outra meta que temos é em relação à taxa de reprovação, a secretaria espera uma taxa de reprovação muito baixa, e a da escola atualmente foi de 11% e a secretaria espera, salvo engano, até 3%. Os professores fazem um máximo mas tem casos que não tem como aprovar um aluno que não sabe as quatro operações matemáticas. [...] A gente tem um meta de resultado em português e matemática, a gente tem uma meta pra saber como anda os clubes e a parte diversificada... temos uma meta que a gente estipula o número de clubes de protagonismo que devem estar funcionando durante o ano letivo, a gente tem também o monitoramento das faltas da equipe para saber como é que anda a assiduidade da equipe.

As falas do coordenador administrativo-financeiro (CAF) também ilustram como a gestão escolar corrobora em primeiro plano o cumprimento de metas de eficiência e

transparência, com relatórios e prestações de contas. Em entrevista, o Coordenador Administrativo Financeiro ressaltou que "[...] um dos indicadores de resultado é: Escola com Prestações de Contas de recursos públicos realizadas em dia, com meta de 100% a ser atingida."

Corroborando com essa ideia, o Diretor Geral afirma que a prestação de contas acaba se transformando em um princípio organizador central na gestão, destacando a relação da responsabilidade financeira que o trabalho administrativo carrega tendo em vista o seu próprio caráter, "[...] porque é um trabalho onde se você errar, não digo na má fé, cometer um erro mesmo, as consequências são muito pesadas, muito graves."

A fala do Diretor Geral ilustra como a escola adota uma abordagem empresarial, onde eficiência, transparência e a prestação de contas tornam-se centrais na perspectiva das práticas da gestão escolar, refletindo a transformação dessa instituição em algo que deve performar uma eficiência operacional, financeira e pedagógica. Segundo o Coordenador Administrativo Financeiro, existe um setor no qual essas prestações de conta são enviadas:

> A NUAEI é o setor onde a gente deixa todas as prestações de conta, hoje temos oito programas na escola, executamos esses programas e fazemos a prestação de contas. Existe o esse movimento contínuo de prestação de contas a esse setor, ai lá eles olham, veem se está tudo em ordem, se não estiver eles devolvem pra que a escola faça os ajustes e reenviam pra lá. Esses oito programas são depósitos em contas da escola, sendo oito contas, uma para cada programa.

Apoiados na ideia de que a educação está se tornando uma extensão do mercado, a gestão escolar da instituição adota uma lógica empresarial, pautada, sobretudo, por noções neoliberais de "qualidade" e "eficiência" da educação, utilizando-se de metas, indicadores externos e parcerias com o setor privado, como destaca o diretor geral da escola, ao mencionar a colaboração com empresas como a AeC:

> A parceria que a gente tem é com a AeC, que é aqui do lado, eles às vezes utilizam o espaço da escola para fazer uma entrevista de emprego, para algumas associações especificas dentro da escola. Em compensação eles fazem capacitações para os estudantes da escola, fazem umas visitas lá na AeC, direciona os estudantes concluintes do terceiro ano que querem trabalhar lá[9].

Concordando com o diretor, o CAF relata em entrevista que:

> A A&C utiliza o espaço da escola quando precisa, em contrapartida, ela pede nomes de alunos que a escola poderia indicar para serem empregados após o terceiro ano,

[9] Como explorado no capítulo anterior, o estágio e as vagas ofertadas para os(as) estudantes são de Call Center (telemarkting).

> então eles já saem com a certeza de que lá podem ter um emprego. Geralmente eles pedem o espaço da escola pra fazerem entrevistas. Ela não tem nenhum projeto dentro da escola, mas oferece estágio lá e emprego pra os alunos concluintes.

O Coordenador Administrativo financeiro também afirma em entrevista que essas ações do setor privado em conjunto com a instituição escolar:

> "influencia de forma positiva para o auxílio no andamento administrativo e pedagógico. São as parcerias que fortalecem o Projeto de vida dos estudantes e auxiliam a gestão no cumprimento do Plano de Ação escolar".

Em entrevista com o CAF, o mesmo citou que era a gestão que fazia as parcerias, sobre isso, a professora de filosofia em entrevista afirma que: "Sendo sincera, essa parceria só acontece porque nós, professores, buscamos o diálogo e soluções junto aos gestores.

A partir dessas falas, observa-se que o espaço que se abre com parcerias como essas, inclina o espaço educacional para uma concepção mercantilista da educação, onde a escola busca ativamente parcerias externas que possam trazer benefícios práticos, embora precários, para os(as) estudantes no mundo do trabalho. Mesmo que esses trabalhos sejam mal remunerados e muitas vezes mais atrativo (pois há uma renda) do que a própria formação escolar, implicando uma inserção de lógicas empresariais e de mercado no espaço educacional. As parcerias com o setor privado são percebidas pela equipe gestora como interações 100% benéficas, pois fornecem recursos e apoio para os projetos pedagógicos da escola.

No entanto, as respostas dos professores sugerem uma visão mais crítica dessas parcerias, percebendo-as como formas de a escola servir ao mercado de trabalho, preparando mão de obra de baixo custo e desestimulando os(as) estudantes a seguirem com os estudos.

Na entrevista realizada com a professora de filosofia, a mesma expressou que, embora haja necessidade de parcerias com o setor produtivo-privado devido à natureza técnica da escola, existe uma preocupação por parte de alguns e algumas professores(as), de que tais parcerias priorizem a preparação dos(as) estudantes para o mercado de trabalho, em detrimento de uma formação humanística, alocando-os(as) em posições subalternas e precárias dentro do mercado de trabalho. Essa preocupação é expressa pela professora de filosofia, quando afirma que "Essa parceria que ocorre na escola não promove o diálogo e nem o senso crítico dentro da formação e em vez de uma formação humana, só prepara pra o mundo do trabalho, acredito ser extremamente negativo."

Isso se reforça na fala da professora de sociologia, quando ela afirma que essa relação entre a escola e a empresa é "complicada". Como afirma: "[...] a empresa fornece curso de formação para futura mão de obra barata".

As lógicas de "auditoria" interna por meio dos "Instrumentos de Tecnologia de Gestão" (TGE) entrelaçam os indicadores de desempenho as experiências cotidianas dos(as) educadores(as) e gestores(as), moldando de maneira significativa tanto a prática educativa quanto a estrutura organizacional da escola-campo. Essas lógicas reconfiguram as práticas administrativas dentro da escola e impactam diretamente o comportamento dos docentes, tais lógicas, dentro do ambiente escolar pesquisado, configuram políticas de responsabilização que recaem sobre os(as) professores(as) na forma de uma vigilância constante sobre o(a) professor(a).

Sobre as lógicas de auditoria interna[10] que ocorrem por meio de relatórios de professores(as) e através dos "Instrumentos de Tecnologia de Gestão" (TGE) a professora de sociologia explica que os(as) professores são geralmente contra o resultado dessas ações:

> Porque quando eles ocorrem é sempre contra o professor, eles nunca acontecem para melhorar, e não é que eles querem melhorar o ensino, a aprendizagem é que eles querem ver sempre se o modelo da escola integral está sendo implantado da forma que eles querem. Eles não tão preocupados com a estrutura da escola, com os banheiros, que os alunos relataram na atividade lá que eu fiz, eles tão preocupados em saber se tem projeto de vida, se tem aula de tutoria, se o professor fica de 7h30 até 17h00, se as reuniões de área acontecem da forma que é pra acontecer. A gente voltou com a política de que o professor que está em reunião de área vai sair ao meio dia, numa auditoria externa, se a primeira região souber disso, eles vão realizar uma auditoria pra saber se estávamos ficando na escola de 7 ás 17, então é com isso que ela ta preocupada. Por isso que eu não concordo (Professora de Sociologia).

Essa abordagem mercadológica está impressa no currículo da escola mas também, de forma clara e direta, na fala do Diretor Geral em entrevista quando ressalta que:

> A função da gestão é justamente buscar essas parcerias, buscar a incorporação ou participação efetiva da comunidade, porque a escola tem como principal cliente o aluno, então nós todos estamos em função deles, a gestão se realiza, se satisfaz com essas ações.

A partir dessa fala, observa-se uma tendência de mercantilização da educação, onde a escola busca ativamente parcerias externas que possam trazer benefícios práticos para os(as) estudantes, mas também implica uma inserção de lógicas empresariais no espaço educacional. Embora as parcerias com o setor privado-produtivo possam oferecer benefícios,

[10] Termo usado por mim para se referir aos relatórios de desempenho e trabalho dos(as) professores(as).

frequentemente direcionam o currículo e as práticas pedagógicas dentro da instituição escolar de forma que atenda as demandas do mercado de trabalho que é precarizado. Essa relação se mostra realidade na escola lócus da pesquisa, tanto nas falas dos gestores quanto na organização curricular e o uso do espaço físico da escola. Ao analisar a matriz curricular da escola, localizamos as disciplinas de: Empreendedorismo; Marketing, Mercado e Tendências; Atendimento ao público; Propaganda e Publicidade; Administração de Vendas e Técnico de Vendas, disciplinas uteis para capacitar os(as) estudantes ao mercado de trabalho.

Imagem 03: Matriz curricular das turmas de Vendas

ESCOLA CIDADÃ INTEGRAL TÉCNICA DE JOÃO PESSOA PASTOR JOÃO PEREIRA GOMES FILHO Eixo Tecnológico:Gestão e Negócios Curso: Técnico em Vendas Carga Horária: 1200h 09 Aulas/Dia - 203 dias letivos – aulas de 50 minutos

		Vendas	Carga Horária Semanal (ha)				Carga Horária Anual (ha)			
			1°	2°	3°		1°	2°	3°	
Formação Geral	Linguagens	Língua Portuguesa	5	4	3		205	164	123	
		Arte	1	1	1		41	41	41	
		Educação Física	2	2	2		82	82	82	
	Ciências Humanas	História	2	2	1		82	82	41	
		Geografia	2	2	1		82	82	41	
		Filosofia	1	1	1		41	41	41	
		Sociologia	1	1	1		41	41	41	
	Ciências da Natureza	Química	2	2	2		82	82	82	
		Física	2	2	2		82	82	82	
		Biologia	2	2	2		82	82	82	
	Matemática	Matemática	5	4	3		205	164	123	
		Sub Total Formação Geral	**25**	**23**	**19**		**1025**	**943**	**779**	
Parte diversificada		Orientação de Estudo	2	2	2	1	82	82	40	21
		Eletiva	2	2	2		82	82	40	
		Projeto de vida	2	2			82	82		
		Pós-Médio			2	2			40	42
		Avaliação Semanal	2	2	2	1	82	82	40	21
		Sub Total Parte Diversificada	**8**	**8**	**8**	**4**	**328**	**328**	**160**	**84**
		Total Base Comum	**33**	**31**	**27**	**23**	**1353**	**1271**	**1023**	

		1º S	2º S	3º S	4º S	5º S	6º S	1º S	2º S	3º S	4º S	5º S	6º S
Formação Básica para o Trabalho	Informática Básica	1	1	1	1	1		20	21	20	21	20	
	Língua Estrangeira (Inglês-Básico e instrumental)	2	2	2	2	2	1	40	42	40	42	40	21
	Língua Estrageira (Espanhol-Básico e Instrumental)	1	1	1	1	1	1	20	21	20	21	20	21
	Inovação Social e Científica		4						84				
	Intervenção Comunitária				4						84		
	Empresa Pedagógica					4						80	
	Higiene e Segurança do Trabalho	2						40					
	Total FBT	**6**	**8**	**4**	**8**	**8**	**2**	**120**	**168**	**80**	**168**	**160**	**42**
Formação Profissional	**Empreendedorismo**	3						60					
	Iniciação a Pesquisa Científica	1						20					
	Atendimento ao público	2						40					
	Marketing, Mercado e Tendências		4						84				
	Comércio eletrônico			4						80			
	Matemática Financeira			2						40			
	Propaganda e Publicidade			4						80			
	Custos e Formação de Preços				3						63		
	Técnicas de vendas				3						63		
	Introdução à Logística					2						40	
	Administração de vendas					4						80	
	Lesgilação de Vendas					2						40	
	Elaboração de Projeto					2						40	
	TOTAL FORMAÇÃO PROFISSIONAL (COMP. CURRICULARES)	6	4	10	6	10		120	84	200	126	200	
	CH FBT + FP (sem estágio) - CNCT	**12**	**12**	**14**	**14**	**18**	**2**	**240**	**252**	**280**	**294**	**360**	**42**
	CH SEMANAL COMP. CURRICULARES	**45**	**45**	**45**	**45**	**45**	**25**						
	Atividades de Estágio/TCC						**20**						**420**
	CH SEMANAL TOTAL	**45**	**45**	**45**	**45**	**45**	**45**						

RESUMO (HORAS RELÓGIO)	
Formação Geral	**2289**
Parte diversificada	**750**
Total Base Comum (atendimento às DCNs)	**3039**
Formação Básica para o Trabalho (FBT)	**615**
Formação Profissional (FP)	**608**

Fonte: PPP (2022-2024)

Segundo o diretor geral, essa parceria entre a escola e a empresa é positiva:

> Na parceria com a A&C os alunos tem a possibilidade de serem empregados lá se estiverem interessados, pra A&C é muito bom que pessoas da própria comunidade participarem da empresa, os alunos que são capacitados por eles na escola já incorporam como é o funcionamento lá, acho que isso são benefícios para eles lá. Eu vejo que eles empregam muitas pessoas excluídas, como pessoas com tatuagens, mães solteiras, pessoas homoafetivas e de qualquer tipo de sexualidade, pessoas negras e pessoas mais simples, e eu vejo isso como algo muito positivo.

No entanto, as respostas das professoras sugerem uma visão mais crítica dessas parcerias, percebendo-as como formas de a escola servir ao mercado de trabalho, preparando mão de obra de baixo custo e desestimulando os(as) estudantes a seguirem com os estudos.

O modo como essa relação escola-trabalho se coloca na estrutura curricular da escola e os relatos das professoras referentes a esse “preparo para o emprego” tem dado a escola um caráter empresarial e gerencial que se transpõe nas práticas da gestão para com os professores, através de lógicas como a dos relatórios de monitoramento do trabalho docente encaminhados à secretaria da educação como forma de intimidar os(as) professores(as) dentro da instituição de ensino.

Os discursos e falas das professoras e dos gestores entrevistados(as) evidência que, nesse cenário de monitoramento constante, a lógica gerencialista que orienta as práticas de gestão impõe uma forte demanda por transparência. Na prática, isso se revela através de uma coleta contínua de dados e prestação de contas, justificadas, a princípio, como meios para assegurar a qualidade do ensino e a transparência do uso dos recursos públicos destinados à escola e aos(às) estudantes. No entanto, esses discursos e práticas, altamente valorizadas e enfatizadas nas falas do diretor geral e do coordenador administrativo financeiro (CAF) desviam a atenção de aspectos relevantes da gestão educacional, como a colaboração para o desenvolvimento de um ambiente escolar que questione o seu papel enquanto espaço de formação integral e cidadã, e não apenas do indivíduo para o mercado de trabalho.

3.3 Resistência e Atuação Docente em Defesa da Autonomia Pedagógica

Apesar da presença marcante de lógicas neoliberais nas práticas educacionais desenvolvidas na escola que serviu de campo para esta pesquisa, sobretudo, pensando a educação pública, existem sinais de resistência por parte dos(as) professores(as), como observado nas entrevistas. Professores tentam preservar o espaço das práticas pedagógicas mais humanísticas que valorizam o desenvolvimento de educação crítica orientada para o desenvolvimento humano e não somente para a produção de recursos humanos alinhados com o mercado. Segundo a professora de filosofia, "o trio gestor recebe as diretrizes de funcionários da secretaria sem diálogo e da mesma forma tenta passar pra gente, nós não aceitamos enquanto não estiverem alinhados com a nossa realidade".

No mesmo sentido, a professora de sociologia destaca a atuação dos(as) professores(as) dentro da gestão escolar:

> Quem leva a escola aqui é os professores, não significa dizer que a gente concorda em tudo entre si, mas a gente tem o respeito a cada um, então eu acho que a cultura daqui é que os professores levam a escola mais do que a gestão, a gestão, na cabeça do diretor ele tem uma gestão democrática, mas a gestão democrática que ele tem é uma gestão de ausência também, ele acaba se ausentando muito dos processos que ele deveria, por exemplo, hoje mesmo foi uma luta pra levar ele pra ter a conversa com a mãe da aluna, ele realmente é um gestor democrático no sentido de que a gente pode conversar, mas a gente gostaria que ele fosse mais presente.

As entrevistas realizadas com as professoras ilustram uma dualidade na experiência e percepção docente dentro da instituição escolar: por um lado, as professoras se vêem inseridas num sistema cuja lógica valoriza o monitoramento, a quantificação da performance do trabalho em resultados, alcance de metas e indicadores. Por outro lado, emergem esforços

coletivos entre os(as) professores(as) para manter uma prática pedagógica que resista à lógica puramente mercadológica, buscando preservar espaços educacionais que promovam o pensamento crítico.

A análise dos dados coletados nas entrevistas demonstra que a gestão escolar da escola replica um modelo de gestão empresarial, onde a eficiência do trabalho docente é mensurado por meio dos indicadores de metas, em detrimento dos aspectos qualitativos da educação. A aplicação desse modelo de gestão reforça uma lógica com potencial de reduzir a educação a um processo de "treinamento técnico", preparando os(as) estudantes mais para o mercado de trabalho do que para a cidadania crítica.

As entrevistas com a equipe gestora expressam a sobreposição dos processos de gestão financeira e gerencial na instituição pesquisada. A introdução de modelos de gestão baseados em eficiência e produtividade altera a função tradicional da educação, que passa a enfatizar a preparação de "capital humano" em vez de fomentar o pensamento crítico e a cidadania ativa. Dentro desse modelo, as lógicas de responsabilização e o uso das tecnologias da gestão desempenham papéis duplos: são ferramentas para medir a eficácia educacional e mecanismos para exercer controle sobre professores(as) e estudantes.

Esse foco em quantificação e resultados tangíveis pode marginalizar aspectos da educação que são menos mensuráveis. Por fim, constata-se que as respostas descrevem um cenário educacional onde o gerencialismo e a lógica neoliberal de auditoria se manifesta na forma de constantes monitoramentos do trabalho docente e na aplicação e adaptação deste aos indicadores de desempenho, bem como as lógicas de relatórios do desempenho do trabalho docente, que partindo das discussões teóricas que Shore (2009) e Laval (2019) realizam, pode-se caracterizar essa prática enquanto uma lógica de auditoria dentro das práticas de gestão escolar.

4. LÓGICAS DE AUDITORIA E EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA: UMA DISCUSSÃO TEÓRICA ACERCA DO NEOLIBERALISMO NO GERENCIAMENTO DAS INSTITUIÇÕES ESCOLARES

Neste capítulo, busco analisar a experiência das práticas e das lógicas de auditoria que ocorrem no âmbito da instituição escolar pesquisada, bem como a subjetividade política do ideário neoliberal da gestão escolar, buscando orientar a discussão a partir das reflexões mobilizadas por Laval (2019); Strathern, (2000); Shore, (2009); Shore; Wright, (2015); Michael Power (1997) e entre outros, a fim de compreender os mecanismos de legitimação dos valores neoliberais que organizam o ideário e as práticas de gestão escolar e como interagem com as rotinas técnicas e pedagógicas dentro do ambiente escolar e do imaginário burocrático das lógicas de auditoria presente nesse espaço. Articulando essas referências às experiências de campo vivenciadas na escola pesquisa, pretende-se compreender como essas lógicas econômicas moldam cotidianamente a instituição escolar, ao ponto de redefinir aspectos da sua missão formadora.

4.1 A educação sob a perspectiva da Governança Neoliberal: lógicas de auditoria e Gestão Escolar

A partir do século XX a lógica neoliberal se fortaleceu acompanhada por uma ampliação dos setores burocráticos que passavam a ter em seu horizonte a garantia de que as práticas de fiscalização levariam a boas aplicações dos recursos públicos (Shore, 2009). Como destaca o autor:

> Os imperativos econômicos do neoliberalismo combinados com as tecnologias do Novo Gerenciamento Público forjaram profundas mudanças na organização do local de trabalho em muitas sociedades capitalistas contemporâneas. Práticas de cálculo que incluem "indicadores de desempenho" e *benchmarking* são cada vez mais usados para medir e reformar organizações do setor público e melhorar a produtividade e a conduta de indivíduos em diversas profissões (Shore, 2009, p.24).

Na ECIT Daura Santiago Rangel essa transformação se materializa na ênfase a indicadores de desempenho e métricas de mensuração que objetivam quantificar a produtividade, o trabalho e a conduta profissional docente.

É relevante para a sociologia observar como os avanços dos métodos de controle e monitoramento acarretam a emergência de um novo universo complexo de análise. Cabe também à sociologia direcionar o seu olhar a fim de compreender como as lógicas e as práticas oriundas da contabilidade se engendram no espaço organizacional e educacional da instituição escolar. Christian Laval (2019) observa que, com a ascensão do neoliberalismo, tanto a escola como outras instituições passaram a operar uma lógica mercadológica, adotando práticas de fiscalização/monitoramento e *accountability*[11], como formas de controlar, e monitorar atividades educacionais (p. 27).

Proponho aqui pensarmos a partir da noção de "lógicas" de auditoria, pois do ponto de vista analítico ele se refere mais diretamente à "configurações normativas" que influenciam as estratégias dos atores, isto é, serve ao propósito de pensar essas práticas enquanto instrumentos de controle interno. Isto porque as auditorias não se manifestam apenas enquanto ferramentas técnicas ou operacionais, mas também enquanto manifestações de configurações de padrões normativos. Essas práticas adotam mecanismos de supervisão que estimulam os atores que circulam no campo a se alinharem às normas estabelecidas, fomentando uma conformidade por meio de rotinas de prestação de contas e relatórios.

A escolha conceitual do uso de "lógicas de auditoria" em vez de "cultura de auditoria" também encontra apoio em Brito (2023), que reafirma que a lógica de auditoria se caracteriza enquanto um conjunto de práticas legitimadas em constante aprimoramento técnico e são naturalizadas como soluções adequadas e eficientes para os problemas da gestão pública. Assim, ao privilegiar o termo "lógicas de auditoria" deixa-se de lado uma abordagem centrada em aspectos culturais, para se voltar a uma leitura mais precisa das racionalidades normativas que tem estruturado as práticas de fiscalização, monitoramento e responsabilização no interior das instituições públicas educacionais.

Essa distinção se faz importante para a análise do contexto educacional à luz da governança neoliberal, pois o que está presente vai além do estabelecimento de uma cultura organizacional, se trata também do uso de uma racionalidade vinculada à economia e à lógica de mercado, que redefinem o papel da escola, da gestão e do trabalho docente.

[11] No contexto neoliberal, o conceito de "accountability" refere-se a prestação de contas, prática que reorganiza ambientes institucionais sob uma lógica de mercado, com ênfase na transparência gerencial e fiscalização contínua, operando como um mecanismo de controle de forma indireta, isto é, um instrumento de governança neoliberal que reforça o gerencialismo nas instituições de educação pública e as dinâmicas características das lógicas neoliberais.

O termo “cultura de auditoria”[12] foi criado por sociólogos e antropólogos (Shore, 2009, p. 27) para dar definição a uma condição que estava tecendo modificações na estrutura do sistema universitário no Reino Unido.

> Uma condição moldada pelo uso de técnicas e princípios modernos de auditoria financeira, mas em contextos muito distantes do mundo da contabilidade financeira. Em outras palavras, ela se refere a contextos nos quais a técnicas e valores de prestação de contas (accountacy) tornaram-se um princípio organizador central na governança e no gerenciamento de conduta humana- e os novos tipos de relações, hábitos e práticas que isso está criando (Shore, 2009, p. 27).

Entende-se nessa pesquisa que a ideia de cultura de auditoria se amplia para além dos trabalhos de auditores, substituindo e incorporando o termo “lógicas de auditoria”, pois parte da compreensão de que essa racionalidade no ambiente escolar, engloba as complexas atividades que replicam rotinas de auditoria a partir da lógica de controle baseada nas práticas e técnicas de transparência e responsabilização. Nesse contexto de controle, quanto mais dados, mas se supõe compreender a realidade e em consequência, fomentar resoluções para os problemas.

Partindo da definição de Michael Power (1997), as auditorias são um tipo de “sistema de verificação”, uma atividade corriqueira que relaciona a ideia de verificação a uma tentativa de garantir uma verdade e produzir controle em ambientes de riscos e de incertezas. Ao analisar as auditorias que ocorrem no âmbito público do estado, Simone Brito (2023, p. 329) afirma que “[...] temos que a lógica de auditoria tem suas raízes numa ideia de produção da “verdade.”

Como afirma Brito (2023, p. 329) “[...] o imaginário da auditoria atualiza o sonho moderno de verdade e controle na economia moral do Estado contemporâneo”. Concordando com a autora e ampliando para a educação a reflexão sobre o contexto de crise das democracias contemporâneas no âmbito do Estado, a ideia de que a corrupção e os desvios drenam os recursos do Estado, impedindo o seu pleno funcionamento está presente tanto no contexto estatal quanto no contexto educacional.

A sociologia geral do crime[13] identifica a corrupção enquanto forma de desvio e enquanto fenômeno social recorrente, “[...] de modo que podemos afirmar que corrupção e

---

[12] O termo “cultura de auditoria

[13] Embora a sociologia do crime apresenta legados teóricos distintos entre si, se aproximam pelo fato de explicarem o crime enquanto questões sociais, e não enquanto patologias individuais, como advogava o campo da psicologia. Uma vez que, todo o pensamento do século XIX estava voltado a filosofia iluminista para as causas individuais dos fenômenos.

projetos anticorrupção são aspectos regulares da política estatal; segundo, as tecnologias de corrupção evoluem a partir dos projetos anticorrupção ou das tecnologias de controle" (Brito, 2023, p. 331). Os valores de transparência são inerentes a esse quadro de política anticorrupção. Valores defendidos pela gestão escolar da escola pesquisada.

Cris Shore (2009, p 35) argumenta que "[...] uma característica fundamental da governança neoliberal é que ela depende de formas mais indiretas de intervenção e controle". Esses processos de auditoria refletem a articulação da lógica neoliberal atrelada às tecnologias burocráticas da contemporaneidade, como por exemplo, as TGE empregadas no cotidiano pedagógico da escola lócus da pesquisa. De acordo com o intelectual, o resultado desse processo é o surgimento de uma nova racionalidade de governança que converte as pessoas a métricas mensuráveis.

A noção de transparência, tal como articulada por Jean Comaroff e John Comaroff (2003) ressalta que:

> As expectativas produzidas pela ficção da transparência [...] não agem apenas nas interações com Estados ou corporações, nas promessas de boa governança e accountability, elas estão disseminadas em diversas formas culturais, perpassando as múltiplas modernidades com uma promessa de que o poder vai operar de forma previsível (Comaroff; Comaroff, 2003, p. 47 apud Brito, 2018, p. 29).

Esses autores dialogam sobre a ficção dos mundos transparentes, destacando-o enquanto um elemento constitutivo da perspectiva liberal/imperial, que promete acabar com todos os segredos e as conspirações, estabelecendo-se como um pilar fundamental na construção de um mundo onde a busca por transparência (ou pela produção da verdade) se transforma em uma realidade que se mostra constante.

Contudo, essa racionalidade advinda do mundo econômico desvia o papel educativo da escola enquanto espaço de formação integral do indivíduo. A preocupação exacerbada com eficiência e resultados, muitas vezes traduzida em planilhas, relatórios e metas a serem atingidas. Essa racionalidade é sustentada por um imaginário de transparência que, como destacam Comaroff e Comaroff (2003), opera como uma ficção organizadora da vida pública.

É preciso, portanto, enfatizar que as lógicas de auditoria e responsabilização deslocam a análise dos problemas estruturais da educação, como o subfinanciamento, as desigualdades sociais e as disputas pedagógicas e educacionais, para uma responsabilização individual dos

sujeitos escolares. A auditoria se torna, assim, não apenas uma ferramenta de verificação e monitoramento, mas um princípio organizador da escola.

Na escola pesquisada, o elemento da transparência é incorporado como um valor que orienta as práticas de gestão e avaliação, estando presentes nos discursos e na justificativa do uso das TGE e das "políticas de relatório". A justificativa para o emprego das práticas de monitoramento, fiscalização e elaboração de relatórios de desempenho é a garantia de que isso levará a transparência e a prestação de contas do trabalho docente.

Mas, como destaca Shore:

> Assim como nos setores universitários e educacional, a cultura de auditoria não promoveu transparência ou eficiência organizacional, muito pelo contrário, de fato. Os exemplos etnográficos que utilizei indicam que esses processos de auditoria estão tendo um efeito corrosivo no senso de profissionalismo e autonomia das pessoas. [...] é hora de exigir explicações do gerencialismo e falar publicamente sobre os riscos que a cultura de auditoria agora cria para as universidades e profissões públicas (Shore, 2009, p. 49)

A noção de cultura de auditoria, conforme discutida por, Shore (2009) e Shore e Wright (2015), busca explicar o conjunto de significados e práticas que emergem quando o poder é reforçado por meio de números, técnicas de ranqueamento e de avaliação, com o objetivo de promover a responsabilização (*accountability*)[14]. O emprego das lógicas de auditoria desfoca a ênfase na análise crítica sobre os problemas estruturais e sistêmicos existentes no campo educacional, direcionando o foco e as problemáticas para os(as) indivíduos que transitam o ambiente escolar ou o modo como aquela instituição é gerenciada, promovendo a responsabilização individual acerca dos resultados e metas alcançadas ou não.

Essa responsabilização tende a impor ao trabalho docente currículos e metodologias que deixam pouco espaço para adaptação às necessidades da comunidade escolar, enfraquecendo a autonomia docente e transformando os(as) professores(as) em "executores de tarefas" em vez de profissionais que criam e inovam. Como destaca Johnson (1994):

> A auditoria também mudou o conteúdo e o estilo do currículo. Para ser auditada, a 'experiência de aprendizado' precisa agora ser quantificada e padronizada de forma que possa ser medida. [...] Não importa mais realmente se um professor ou uma professora ensina bem ou mal, ou se eles às vezes inspiram seus alunos; é muito mais importante que tenham produzido planos para seus cursos, bibliografias, esboços disso, daquilo e daquilo outro, em suma toda a parafernália de fútil

[14] Cris Shore amplia a definição do conceito de "accountability" de forma mais ampla, expandindo o termo para além de "contabilidade"ou "prestação de contas". Refere-se aqui à obrigação que os representantes têm de dar satisfação aos seus representados sobre o uso de seus poderes e o destino de suas ações, envolvendo agir diante de críticas ou exigências a partir de uma postura de aceitação de responsabilidade individual.

> burocratização exigida para assessores que vêm do alto como emissários do castelo de Kafka (Johnson, 1994, p. 379 *apud* Shore, 2009, p. 45).

Strathern (2000) e Shore (2009) destacam a amplitude com que essas formas de organização e compreensão da realidade se estabelecem em qualquer atividade da vida social, a ponto de parecerem soluções naturais para todos os tipos de problemas de gestão ou organização. Analisar as práticas de auditoria e os sistemas de avaliação exige entender, como argumenta Shore (2009, p. 34) que:

> [...] esses novos sistemas de auditoria não são, como alegam, apenas práticas neutras e politicamente inocentes destinadas a promover "transparência" ou eficiência, Ao contrário, são tecnologia disciplinares – ou "técnicas do self" – destinadas a instilar novas normas de conduta no trabalho (Shore, 2009, p. 34).

Esse avanço alcança o campo da gestão escolar, incorporando processos de mensuração próprios das lógicas do mundo financeiro, produzindo sujeitos autoadministrados (Shore; Wright, 2015). Na perspectiva de Shore, as lógicas de auditoria operam como tecnologias políticas que incorporam e normalizam modos liberais de poder.

Como explica Laval (2019) no prefácio à segunda edição brasileira:

> Sob certos aspectos, o sistema educacional brasileiro já é muito mais 'neoliberalizado' do que o sistema francês e muitos outros sistemas educacionais europeus. [...] Podemos dizer até que o Brasil chegou antes do que outros países ao estágio do 'capitalismo escolar e universitário', caracterizado pela intervenção direta e maciça do capital no ensino. (LAVAL, 2019, p. 13).

O autor oferece um quadro teórico que, embora fundado na realidade francesa, parte de uma compreensão global das transformações educacionais sob o neoliberalismo, transformações essas que, como o próprio autor reconhece, encontram no Brasil um campo fértil. Evidencia-se que a ECIT Daura Santiago Rangel foi atravessada por uma racionalidade econômica, expressa pelas tecnologias de gestão educacional, metas de desempenho, relatórios de professores(as) e lógicas de responsabilização e monitoramento contínuo. Essas práticas espelham justamente o que Laval caracteriza como elementos do modelo gerencial neoliberal.

Segundo Laval (2019, p. 37), a padronização dos objetivos e das formas de controle, bem como da descentralização, sobretudo da gestão educacional, integram reformas focadas na produtividade**.** Pode-se observar o impacto desse cenário que o autor discute, no próprio

cotidiano da escola pesquisada, refletindo as influências do neoliberalismo no campo da educação, onde as lógicas de importadas de eficiência e desempenho são impostas às instituições escolares, moldando as práticas pedagógicas e a gestão administrativa.

Nas sociedades capitalistas contemporâneas, as prerrogativas econômicas e a emergência das novas tecnologias provocaram mudanças na organização e configuração do trabalho na educação. As práticas quantitativas que envolvem indicadores de desempenho são cada vez mais usadas como ferramentas de medição, aperfeiçoamento da produtividade e da conduta profissional.

As lógicas de auditoria são caracterizadas como um processo de verificação que propõe a exigência de um trabalho e de um diagnóstico embasado em evidências e em documentos coletados, bem como, buscam apresentar um objeto delineado a partir das demonstrações financeiras e mensuráveis. Nesse contexto, quando as auditorias vão além da fiscalização dos gastos e começam a propor diálogos para construir as ações visando a produção de eficiência associada à transparência e ao monitoramento, sua importância no imaginário é significativamente ampliada.

Uma parte substancial das críticas ao que Shore chama de "cultura de auditoria" surgem através das experiências nas universidades, onde as atividades de aprendizagem, o debate crítico e a interação social são forçados a se adequar aos rankings e às noções de qualidade impostas por critérios derivados da contabilidade e do mercado (Shore, 2009).

Para os atores que compõem o trio gestor da escola pesquisada, é reconhecido que possuir uma "cultura de monitoramento", isto é, operar através de lógicas de auditoria, significa algo positivo e desejável, pois propicia que a gestão seja transparente nas suas atividades e quanto aos seus resultados e desempenhos, bem como, monitorar o trabalho docente por meio de relatórios de desempenho, GPS de tutoria e as TGE.

As práticas de auditoria interna na escola envolvem o monitoramento constante do trabalho docente, das metas a serem alcançadas, na aplicação de regras, prazos e cobranças rigorosas para garantir que todas as operações estejam em conformidade com os padrões estabelecidos, e se destacam sobretudo nas Tecnologias de Gestão Educacional (TGE) da escola.Como afirma Brito:

> A partir das lógicas de auditoria, se procura garantir que o conhecimento "técnico" e especializado prevaleça; e que práticas e valores estejam sempre "evoluindo" em

> consonância com os interesses do Estado. Como outros setores da burocracia, a auditoria se apresenta como um conjunto de práticas que sempre supera as mais antigas, e é a melhor possibilidade de solução das dificuldades de cada momento. (Brito, 2023, p. 349)

No contexto educacional, as estratégias técnicas e administrativas ocorrem por meio de lógicas de auditoria interna que simplificam as questões da desigualdade, das disputas entre as várias perspectivas educacionais e do subfinancionamento desse setor, focando o olhar na eficiência e na fiscalização dos gastos.

> No campo da justificativa, a lógica da auditoria serve ao imaginário burocrático e ao Estado, desviando a atenção da questão de como os baixos investimentos na educação perpetuam desigualdades, para focar nos problemas de fiscalização e propor soluções que nem sempre são resultados de um debate educacional abrangente (Brito, 2023, p. 350).

A partir desses processos auditáveis, o que se entende por "cultura de auditoria" tem-se tornado cada vez mais generalizada, embasando sua legitimidade na pretensão de aumentar a transparência e a responsabilização, e sistemas de auditoria e de responsabilização constroem novas formas de governança hegemônica, como Shore (2009, p. 25) reitera. Nos setores públicos de países que foram submetidos a reformas neoliberais como a Nova Zelândia, Austrália e Reino Unido, é perceptível a influência das lógicas de auditoria.

Uma atividade de auditoria que está sujeita a lógica de racionalidade econômica, conforme afirma Power (1994), e que altera a autopercepção das pessoas, direcionando a avaliarem-se com base em padrões de referência e indicadores de desempenho.

As objeções ao crescimento e avanço dessas lógicas de auditoria residem em seu caráter "colonizador" de valores e práticas. As lógicas de auditoria não se limitam a uma série de técnicas, elas podem e devem ser entendidas como "[...] uma ideia, um processo e um conjunto de técnicas gerenciais [...] antes, é uma questão de política de regulamentação e controle gerencial" (Shore, 2009, p. 48).

O que Shore questiona, antes de tudo, não é a validade do uso dos processos de auditoria no ambiente educacional, mas sim em que medida se dá a adesão passiva e acrítica dos argumentos das lógicas de auditoria, pois, em grande parte, a auditoria se apresenta como algo razoavelmente difícil de ser contestado, afinal, na sociedade contemporânea, seria "loucura" se opor a ideia de transparência, aperfeiçoamento e eficiência. A auditoria então, introduz um regime de governabilidade e gerenciamento, com princípios gerenciais de difícil contestação.

Segundo Castro (2007), a introdução das lógicas da cultura empresarial no setor público, sobretudo o gerencialismo, foi responsável por modificar o modelo burocrático tradicional da administração pública, promovendo maior flexibilidade na gestão, diminuindo os níveis hierárquicos e ampliando a autonomia dos gestores em seus processos de tomada de decisão.

Para Oliveira (2009), o processo de naturalização dessas práticas faz com que os baixos níveis de desempenho sejam atribuídos a falta de compromisso dos atores envolvidos e não de carências existentes no espaço escolar, transferindo aos profissionais da educação toda a responsabilidade sobre os problemas e resultados educacionais obtidos pelas escolas.

4.2 Reflexos das reformas neoliberais na gestão escolar

As implicações das lógicas neoliberais na área da educação, sobretudo na gestão escolar, passaram a se tornar mais evidentes por meio dos esforços empreendidos para a estruturação de um novo modelo de gestão descentralizado, que surgiu em resposta às críticas voltadas para a administração pública. Em um quadro geral, a educação no país é perpassada pela incorporação de noções e métodos do mundo corporativo e empresarial, o trabalho da gestão escolar muitas vezes carece da compreensão de que deve transcender a mera implementação de métodos, técnicas e/ou valores desse mundo.

Sobre isso, Shore (2009) aponta que o problema reside na confusão que há na auditoria entre a noção de responsabilidade (*accountability*) e contabilidade (*accountacy*)[15] pois a exigência de atender ou responder a cobrança do setor público, sofre uma remodelação em termos de produtividade e eficiência econômica, tornando-os princípios de gerenciamento. As lógicas de auditoria na instituição escolar provocam uma mudança no gerenciamento da instituição, agora, ela é definida em termos de suas equipes de gerenciamento e da administração.

Nesse cenário, os(as) professores(as) não são mais vistos como membros ativos e transformadores que compõem a instituição escola, mas como "[...] uma força de trabalho

[15] Cris Shore relaciona o termo "*accountancy*" com os deveres de um contabilista, diferente de "*accountability*", que envolve uma obrigação mais ampla de prestação de contas, o "accountancy" se refere especificamente a aspectos técnicos e financeiros da contabilidade.

individualizada que deve ser subordinada à hierarquia organizacional de gerentes [...]" (Shore, 2009, p. 44).

Na instituição escolar pesquisada, o diretor e o Coordenador Administrativo Financeiro, em entrevista, expressaram que a transparência e a prestação de contas são princípios norteadores da gestão, também em entrevista, pode-se observar na fala da equipe gestora a linguagem e a perspectiva neoliberal, como discutido no capítulo anterior, onde destaco a característica de "cliente" atribuída aos estudantes e as práticas de monitoramento e desempenho, mas aqui chamo atenção para pensarmos como essas lógicas pressupõem uma relevância da ação administrativa em detrimento do aspecto humano, isto é, da formação de aprendizados culturais, sociais, políticos, linguísticos e muitas vezes do próprio aspecto pedagógico/educacional.

Nos processos de avaliação, são os(as) professores(as) os sujeitos sobre os quais recaem, no micro cotidiano escolar, as cobranças pela obtenção de resultados favoráveis, dessa forma, o que deveria ser uma forma de diagnóstico passa a ser reduzido a atribuição de resultados e alcances de metas educacionais.

> [...] em razão da pressão imposta pela cultura dos resultados e sua utilização para orientação de políticas de responsabilização com consequências materiais e simbólicas aos profissionais da educação, limita a autonomia no trabalho docente e compromete a formação dos(as) estudantes (Torrezam, 2018, p. 275).

O resultado dos dados analisados oriundos das avaliações internas realizadas pela gestão escolar da instituição pesquisada são, em grande medida, com o objetivo de melhorar os índices educacionais da escola, adequando as métricas desejáveis e as metas da secretaria de educação. Os resultados transcritos em gráficos e índices são transformados em classificadores.

Como afirma Stephen Ball (2010), as tabelas de classificação são ferramentas da cultura de auditoria e fazem parte do que ele chama de "gerenciamento como tecnologia moral". Por meio dessas tabelas o desempenho de estudantes e professores(as) agora podem ser quantificados, classificados e solucionados, por meio das planilhas e tabelas organizadas pela gestão escolar, onde constam os dados mensurados e as possíveis interpretações dos mesmos, ou pelo menos essa é a ideia. No que se refere ao uso de tais tabelas de classificação, que estão presentes no trabalho administrativo e pedagógicos da gestão escolar, Shore (2009)

chama atenção para o resultado limitado que essas estatísticas mensuram, limitando-se às metas atingidas e as desejáveis.

Outra problemática que se coloca nesse contexto é a questão de que essas estatísticas e esse modo de classificação por tabelas e planilhas reclassifica os(as) funcionários(as) do ambiente escolar como “unidades de trabalho a serem incentivadas e mensuradas” no lugar de “pessoas a serem encorajadas e desenvolvidas” (Shore, 2009. p. 41). Na escola pesquisada, essa dinâmica se manifesta no cotidiano escolar de várias formas, as estatísticas, tabelas e planilhas elaboradas priorizam os resultados quantitativos, como índices de aprovação, taxas de abandono escolar e notas em avaliações externas. Nesse contexto, tanto professores quanto gestores passam a ser avaliados não pelo impacto qualitativo do seu trabalho, mas sim pelo quantitativo, isto é, pela capacidade de atingir metas pré-determinadas, tornando-se peças em um sistema de metas. Dessa forma, aquele professor que apresenta dificuldade em atingir metas pode ser classificado como "ineficiente" ou com "baixo desempenho”, sem que se investigue as causas do problema, como a falta de formação continuada de qualidade, infraestrutura inadequada e demais problemáticas existentes no campo educacional.

Atualmente, não se deve compreender o trabalho da gestão escolar apenas tendo em vista o controle de orçamento, a coordenação de professores(as) e a garantia do cumprimento dos dias letivos, é preciso pensar um modelo de gestão que efetivamente integre a administração às questões pedagógicas e promovam ações que concretizem a educação que se quer produzir na escola.

No livro "A Escola não é uma empresa: o neoliberalismo em ataque ao ensino público" (2019), Christian Laval demonstra a situação da França como exemplo de como o neoliberalismo vem impactando as políticas educacionais. Segundo o intelectual, nas últimas décadas, a França vem sofrendo uma crescente pressão para adaptar seu sistema educacional. Essas transformações introduzidas pelas lógicas neoliberais no campo educacional têm sido promovidas sob a justificativa da modernização da escola e da sua eficiência, justificativa que também respalda a inserção dessas lógicas na educação no Brasil, mas que na realidade concreta tem enfraquecido a educação pública como um espaço de formação cidadã.

Segundo Laval (2019, p.36) historicamente, esse discurso modernizador é um meio de transformação do sistema de ensino, que tem sua definição contrária ao humanismo

tradicional e se redefine como “uma máquina produtiva subordinada a modos de raciocínio e abordagem que podem ser aplicados a outros setores da produção.”

O exemplo do cenário da França é trazido pelo autor não só para destacar o processo de mercantilização da educação no território francês, mas para denunciar a reconfiguração dos sistemas educacionais em todo o mundo, transformando a escola em um instrumento para a produção de capital humano e se distanciando do seu horizonte de formação integral do cidadão. É justamente por via dessa mercantilização que a função cidadã das instituições escolares toma distância. O caráter ideológico e político imbrincado nas estratégias dessas reformas é apresentado como técnico e se preocupa exclusivamente com o desempenho. Diante disso, o autor argumenta sobre a necessidade de resistir a essas transformações para preservar a educação como um bem público e um direito universal.

O Estado na sua forma reguladora, tende a racionalizar a ação cotidiana, como afirma Laval (2019):

> O “Estado Regulador”, segundo a expressão proposta por Bernard Charlot [...] guiado pelos novos princípios de ação pública, define as grandes perspectivas e avalia a posteriori os resultados dessa gestão mais autônoma com o auxílio de um instrumental estatístico rigoroso (Laval, 2019, p. 38).

Essa “regulação” aplicada no exercício do trabalho reside em um controle baseado no cumprimento de metas. O fim é estritamente econômico e político. Esse Estado regulador, inserido no sistema capitalista, não se contrapõe ao saber, mas o caráter utilitário conservado no “espírito capitalista” concebe o saber como uma ferramenta a serviço da eficiência. Em outras palavras, a escola se torna em “fábricas de saber eficiente[16]”.

Como lembra Laval (2019, p. 12), quando se fala de uma “nova ordem educacional mundial” neoliberal, não significa dizer que estamos nos referindo a um sistema educacional mundialmente hegemônico, mas que as transformações dos sistemas educacionais seguem numa mesma direção, mesmo que em condições diferentes.

No microcosmo estudado, a relação entre a secretaria de educação e a escola reflete os efeitos dessa "nova ordem educacional mundial" neoliberal a qual Laval se atêm, por meio de diversas práticas observa-se as modificações das dinâmicas e das prioridades dentro do

[16] Laval (2019) utiliza essa expressão para se referir de modo mais geral, a um novo campo de acumulação de capital que surge a partir das transformações das universidades na França, nos Estados Unidos e nos demais países capitalistas desenvolvidos.

ambiente escolar. A secretaria de educação ao estabelecer metas padronizadas e indicadores de desempenho para as escolas, contribui para gerar uma pressão para que as instituições escolares priorizem resultados mensuráveis, como taxas de aprovação e desempenho em avaliações externas (como IDEB), impactando o orçamento disponibilizado para a escola nos próximos anos. O foco na ideia de desempenho e eficiência e o emprego das lógicas da gestão empresarial, têm levado a escola a operar como uma unidade produtiva, onde os gestores precisam atuar mais como administradores que gerenciam recursos e resultados do que como gestores pedagógicos.

Como evidência disso, é possível observar a seguinte orientação nas diretrizes operacionais de 2024 para o ano letivo da rede estadual da Paraíba:

> Ao longo de cada período, apoiar os(as) estudantes com baixo desempenho, propondo as situações de recomposição da aprendizagem. Sugerimos a elaboração de planilhas, por turma e por área do conhecimento, para que a evolução dos(as) estudantes seja acompanhada (Diretrizes, 2024).

Além disso, na parte intitulada "Rotina de Gestão das Escolas Integrais" é destacado que:

> As rotinas de gestão dizem respeito ao processo de planejamento, execução, monitoramento e avaliação de todas as ações inerentes às escolas. É necessário manter todos os processos educativos em andamento, garantindo que os objetivos e metas sejam alcançados de maneira eficiente, verificando as estratégias utilizadas para um ensino e aprendizagem de excelência (Diretrizes, 2024).

Demonstrando a ênfase e a relevância que os termos "eficiência" e "desempenho" desempenham no âmbito escolar.

Christian Laval (2019) também aborda os Estados Unidos no contexto da discussão sobre o neoliberalismo na educação, utilizando o país como um exemplo emblemático de como as lógicas de mercado foram sendo integradas ao sistema educacional. Voltando seu olhar para os Estados Unidos, Laval argumenta que é evidente que a mercantilização da educação nesse país tem se manifestado com a proliferação de escolas charter (públicas, mas geridas por entidades privadas) e uma ênfase na padronização dos métodos de ensino e nas avaliações. As escolas são frequentemente geridas como empresas, com foco nos resultados mensuráveis que atendam às exigências que surgem no mercado e são introjetadas no currículo e nas práticas educacionais.

Laval faz uma crítica a influência do setor privado na educação nos Estados Unidos, contexto onde empresas e grandes fundações têm um papel crescente na formulação de políticas educacionais e no financiamento de escolas. O autor atribui à introdução do neoliberalismo:

> [...] uma grande responsabilidade na degradação mundial das condições de vida e trabalho, mas também na deterioração das instituições educacionais, universitárias e científicas (Laval, 2019, p.09).

Sob muitos aspectos, o sistema educacional brasileiro vem sendo cada vez mais neoliberal, os(as) professores(as) exercem uma atividade profissional que perdeu grande parte do seu significado simbólico, as dificuldades enfrentadas por grande parte dos estabelecimentos escolares foram agravadas por reformas neoliberais que aprofundaram a marginalização e a desigualdade nas camadas mais pobres da sociedade brasileira.

Como argumenta Laval (2019, p. 17) "Escola neoliberal é a designação de certo modelo escolar que considera a educação um bem essencialmente privado, cujo valor é acima de tudo econômico." O valor econômico da educação está explicitamente presente nas falas dos gestores entrevistados, que enxergam a oferta do ensino como um serviço para uma clientela. A força com que o neoliberalismo é representado no ambiente escolar reside no seu caráter de solução ideal e universal para as disfuncionalidades existentes.

Um contraponto a essa visão neoliberal da educação é pensar a escola enquanto um meio de promoção da justiça social, minimização das desigualdades e formação integral dos sujeitos. Nesse sentido, a educação deve se propor a priorizar a formação crítica e cidadã, compreendendo que a educação se caracteriza antes de tudo, como um direito social coletivo, e não como meramente um bem privado ou uma mercadoria. Demerval Saviani (2008, p. 56) explora a ideia de que "A educação, enquanto prática social, não pode ser reduzida ao mercado. Ela deve ser pensada como um direito de todos, intrínseco à constituição da sociedade".

4.3 Parcerias público-privadas e a mercantilização da educação

A adequabilidade às demandas e a fluidez das respostas que se esperam dessa escola, concebida agora como produtora de serviços, conduzem à liquefação progressiva da "instituição" como forma social caracterizada pela estabilidade e pela autonomia relativa. Esse viés está diretamente ligado ao modelo da escola como "empresa educadora",

administrada conforme os princípios da nova gestão e submetida à obrigação de apresentar resultados e inovações (Laval, 2019, p. 23). Essa nova ordem educacional a qual Laval se trata acompanha a valorização da empresa.

As parcerias entre as instituições escolares e as empresas, segundo o autor, transforma a própria empresa em "qualificadora" envolvendo a aprendizagem. Na escola pesquisada, observa-se que a parceria com a empresa de telemarketing A&C, além de utilizar o espaço físico da escola, ainda está inserida no currículo da escola através da oferta de estágios e futuras vagas de emprego após a conclusão dos(as) estudantes do terceiro ano do ensino médio. Como lembra Laval (2019, p. 54) "[...] a estreita articulação entre escola e empresa não é necessariamente a mais democrática."

Sob essa perspectiva sociológica, a lógica de trabalho nas empresas de telemarketing pode ser compreendida como uma extensão da dinâmica de controle e eficiência que caracteriza o modelo neoliberal, uma vez que, geralmente, esse tipo de trabalho opera dentro de um regime de trabalho baseado em metas rígidas, prazos, controle do tempo e rotinas padronizadas, o que reflete a racionalidade técnica que influencia não apenas as práticas produtivas, mas também o processo educacional. A integração entre escolas e empresas também pode ser compreendida sob uma perspectiva funcionalista, que busca tentar atender às demandas do mercado de trabalho e tende a reforçar desigualdades sociais ao reproduzir a lógica de trabalho precarizado, especialmente em setores como o telemarketing, caracterizados por uma alta rotatividade de funcionários devido à baixa remuneração e condições de trabalho exaustivas.

Diante desse cenário, a educação passa a ser considerada um serviço a ser prestado ao mundo econômico, pensa-se os sujeitos que compõem a comunidade escolar como um "recurso humano" e um "consumidor". Como lembra Laval (2019):

> As lógicas de eficiência que vêm se impondo não são "anxiologicamente neutras", como dizem os gestores que gostam de posar de filósofos ou sociólogos: elas não são apenas técnicas, mas, ao contrário, profundamente culturais e políticas" (Laval, 2019, p. 68).

Os discursos por trás das lógicas de inovação e parceria permitiram na França, a partir de 1980, que a instituição de ensino "se colocasse simbolicamente na esfera de uma lógica gerencial estranha a sua antiga referência cultural e política" (Laval, 2019, p. 69). A mesma tendência se mostra evidente no sistema educacional público da educação básica no Brasil,

cabe aqui a reflexão de como as parcerias entre a educação pública e as empresas do setor privado abrem espaço para que ela se torne uma organização qualificadora, isto é, a empresa enquanto educadora que forma o indivíduo por meio de um processo de formação compartilhada com o mercado e as empresas. Porém, como argumenta o autor, em todo o Ocidente, a partir desse período foi se consolidando um objetivo de aproximar a escola e o mundo econômico. Segundo Peroni:

> Também com a parceria público/privada e o fortalecimento do terceiro setor, o privado acaba influenciando ou definindo o público, não mais apenas na agenda, mas na execução das políticas, definindo o conteúdo e a gestão da educação (Peroni, 2009, p. 157).

Dessa forma, segundo Laval (2019) a inserção dessas lógicas facilitaram a transformação do sistema educacional em um apêndice da máquina econômica, e portanto, naturalizando essas novas finalidades atribuídas ao papel da escola, da gestão e dos membros da comunidade escolar.

Analisando o currículo da escola pesquisada, pode-se perceber a influência das lógicas empresariais e gerencialistas no âmbito da gestão escolar, e que se insere no cotidiano das práticas pedagógicas, sobretudo direcionadas pelas práticas administrativas de avaliação, inovação e modernização.

> Se toda pedagogia deve ser orientada para a inserção na empresa, é preciso logicamente começar pelos professores, formando-os dentro do espírito da empresa....] Quer ensine, uma disciplina tecnológica quer uma geral, não é o conteúdo dos saberes que deve interessar ao professor, mas a percepção e a avaliação da autoridade profissional do curso da disciplina e dos métodos em relação às exigências do mundo econômico (Laval, 2019, p. 99).

Como lembra Laval (2019) a imitação do mundo da empresa privada é justificada pela busca da eficiência, a "escola eficiente" é caracterizada pela redução e controle dos gastos voltados ao campo da educação. Nesse contexto, a busca por um melhor desempenho e a adaptação da formação de professores para atender as expectativas e exigências da economia moderna.

> O esforço prioritário para se concentrar na ideia de gestão racional dos sistemas escolares "[...] graças a uma série de dispositivos complementares: definição de objetivos claros, coleta de informação, comparação internacional de dados, avaliações e controle de mudanças (Laval, 2019, p. 194).

Mediante a essa adoção da gestão racional, as abordagens da gestão empresarial ganham espaço, se apropriando de modos de organização baseados na melhoria de qualidade,

eficiência e transparência, assim como no mundo empresarial, ocorrendo a redefinição dos objetivos, dos recursos da escola e da identidade profissional dos docentes.

Como cita Laval (2019, p. 198) "[...] A eficiência gerencial foi promovida a norma suprema, a ponto de se acreditar que a própria ação pedagógica pode ser avaliada como uma produção de "valor agregado". Dentro desse cenário, as lógicas do gerencialismo[17] ganham cada vez mais legitimidade na educação, justificando a administração e as estatísticas como apenas um sistema de razões operacionais que envolvem as técnicas de mensuração dos desempenhos.

No nível micro-social, a escola pesquisada reflete as influências das transformações mais amplas que têm impactado a educação brasileira sob a influência do neoliberalismo e das lógicas de gestão empresarial, bem como, as lógicas de auditoria características a esse modelo. Se inserindo nesse processo que está alinhado às tendências globais que enfatizam a eficiência, a responsabilização, a transparência, a prestação de contas, o monitoramento/fiscalização constantes e a padronização como princípios centrais das reformas educacionais e do que se apresenta no espaço escolar pesquisado.

[17] Segundo Debora Cristina Jeffrey (2021, p. 51), a constituição do gerencialismo na educação brasileira vem se configurando desde os anos de 1990, no país, e se caracteriza por um processo onde o setor público incorpora aspectos da cultura empresarial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou compreender as implicações das lógicas neoliberais na gestão educacional, por meio de um estudo de caso na ECIT Estadual Daura Santiago Rangel. A partir da pesquisa realizada, ficou evidente que a adoção das lógicas de auditoria, de controle e de monitoramento, característicos do modelo de gestão empresarial. Ao longo da pesquisa, evidenciou-se a transformação que o ambiente escolar sofreu após essa adoção, afetando a dinâmica pedagógica, o modo como o currículo é pensado, planejado e executado, as tecnologias de monitoramento existentes e as tensões presentes nas relações entre professores(as), gestores e alunos(as).

Essa transformação implementou as tecnologias de gestão educacional (TGE) e práticas de controle que, embora justificam-se pelo discurso da eficiência e da preparação para o mercado de trabalho, criam tensões internas na escola, sobretudo entre as perspectivas e percepções do corpo docente e da gestão escolar. A inserção de uma estrutura organizacional descentralizada da administração da instituição e o foco nos resultados mensuráveis, como destaca Laval (2019), refletem a crescente influência das lógicas neoliberais na educação pública, onde a escola é vista como uma "máquina produtiva" voltada para a formação de capital humano, em detrimento de uma formação integral e cidadã.

A gestão valoriza as ferramentas de controle, como o *GPS* de monitoria e as planilhas de metas, afirmando que elas garantem a transparência e a eficiência. Entretanto, os professores percebem essas ferramentas como ineficazes para lidar com as questões pedagógicas concretas, como as lacunas de aprendizado e a falta de infraestrutura adequada. Strathern (2000) e Shore (2009) destacam que, longe de serem práticas neutras, essas ferramentas de controle são mecanismos disciplinares que instigam novas normas de conduta, impondo um padrão de eficiência que prioriza a quantificação dos resultados, em vez de promover uma educação crítica e humanística.

As lógicas de auditoria interna por meio de relatórios, é percebida pelos(as) educadores(as) como um mecanismo de intimidação, e não como uma estratégia de melhoria da qualidade de ensino ou de trabalho. A "política de relatórios", como descreve a professora de sociologia entrevistada, gera uma percepção de assédio moral e monitoramento excessivo sobre o trabalho docente. Laval (2019) ressalta que o avanço do neoliberalismo nas escolas

públicas promove uma racionalidade gerencial que reduz o papel do professor a um "operador de metas", desconsiderando o valor da autonomia pedagógica e a complexidade do processo de ensino-aprendizagem.

A ênfase na responsabilização (*accountability*) no cumprimento de metas quantitativas coloca em segundo plano as reais necessidades pedagógicas. A pesquisa possibilitou demonstrar que, ao reduzir a concepção e as práticas educacionais a um conjunto de indicadores e lógicas de auditoria, corre-se o risco de esvaziar o sentido crítico e humanístico da formação escolar, que deveria priorizar o objetivo de desenvolver integralmente os(as) estudantes, bem como, um espaço democrático, com a participação de toda a comunidade escolar.

A pesquisa chama a atenção para as formas de resistências contrárias às lógicas neoliberais mercadológicas, de auditoria e de transparência que têm assumido o discurso e as perspectivas da gestão escolar e por consequência, a instituição escolar. O estudo de caso da ECIT Daura Santiago Rangel ilustra como as políticas de controle, monitoramento e transparência podem impactar as percepções e as práticas pedagógica, com o potencial de transformar a escola em uma extensão do mercado e do mundo corporativo, evidenciando a necessidade de se reavaliar as direções que a gestão escolar na educação pública tem seguido.

As constatações evidenciam o conflito entre o ideal de uma formação integral, cidadã e humanística, e a realidade de uma escola cada vez mais submetida às exigências de eficiência e produtividade típicas do setor econômico. Como demonstrado no capítulo I, a introdução de uma gestão descentralizada e o uso das ferramentas de controle, como o Plano de Ação e as Tecnologias de Gestão Educacional (TGE), na prática, acabam subordinando as práticas pedagógicas a metas e indicadores, assimilando nesse processo a produção da verdade em dados e nas lógicas de transparência. Esse processo reflete o que Laval (2019) vai chamar de "mercantilização da educação", que caracteriza a escola enquanto uma empresa que deve responder a exigências de eficiência e produtividade, afastando-se da sua função de formar cidadãos críticos.

Como evidenciado nos capítulos II e III, que exploram os relatos de experiência na escola-campo e as entrevistas realizadas com a gestão escolar e as duas professoras, a realidade vivenciada na instituição pesquisada, evidencia os conflitos entre a equipe pedagógica e a gestão, sobretudo as formas de resistência e diálogo dentro da escola para com

essas lógicas/concepções educacionais discutidas nesse trabalho. O que foi possível atestar através do presente trabalho é que as práticas de monitoramento, sobretudo concretizadas pela "política de relatórios", impõem lógica de controle, responsabilização e monitoramento do trabalho docente, que, segundo as educadoras entrevistadas, possui um caráter disciplinar, promovendo um ambiente de vigilância constante e cujo o uso é discriminado pelo corpo de professores(as) da instituição.

As decisões administrativas, embora sejam colocadas como democráticas pela equipe gestora, muitas vezes são tomadas sem diálogo com os(as) professores(as), sendo percebidas como formas de assédio moral e demonstrando o impacto negativo das lógicas e do discurso da eficiência gerencial sobre a autonomia docente e sobre as concepções de educação e do fazer pedagógico.

Tal responsabilização excessiva, somada à falta de diálogo entre gestores e professores(as), cria um ambiente de trabalho onde a pressão por resultados supera o compromisso com a educação de qualidade. Diante dessas constatações, é possível concluir que a implementação de lógicas neoliberais na gestão da ECIT Daura Santiago Rangel tem gerado impactos negativos. A experiência na ECIT Daura Santiago Rangel exemplifica a complexidade de integrar a comunidade escolar e gerir uma instituição educacional em tempos de crescente mercantilização e controle administrativo.

Por fim, no Capítulo IV, a partir de uma discussão teórica ancorada em autores da sociologia da educação, dialoga-se sobre o papel das lógicas de auditoria e das práticas de verificação nas instituições públicas de educação. A discussão realizada revelou que tais lógicas de auditoria se engendram no cotidiano escolar através de mecanismos de controle e verificação, que consequentemente transformam a escola em uma instituição regulada por números e metas. Como argumenta Power (1997), a auditoria como um sistema de verificação que busca garantir a "verdade" sobre as práticas institucionais, acaba por introduzir um regime de controle que reduz a complexidade das atividades educacionais a métricas simples e quantificáveis.

No contexto da escola pesquisada, isso se manifesta nas metas de desempenho que priorizam indicadores quantitativos, como as taxas de aprovação e os resultados em exames de larga escala como o IDEB, em detrimento de uma avaliação mais holística do processo educacional. A Escola Cidadã Integral Técnica Estadual Daura Santiago Rangel, como estudo

de caso, exemplifica as contradições entre a proposta de formação integral e humanística e a pressão para atender às demandas de um mercado de trabalho cada vez mais técnico e competitivo.

As observações em campo e as entrevistas realizadas com membros da gestão e professores(as) demonstraram que os mecanismos de controle e responsabilização promovem um ambiente de vigilância constante. Instrumentos como planos de ação, relatórios de desempenho e indicadores quantitativos, passaram a ser utilizados na escola-campo não apenas como ferramentas de acompanhamento, mas também como mecanismos de controle do trabalho docente. A pesquisa demonstrou que, embora a se insira no modelo das Escolas Cidadãs Integrais, que propõe uma gestão democrática e descentralizada, o cotidiano escolar ainda apresenta contradições que reforçam a hierarquização das relações de poder dentro da escola.

Somado a isso, existe a falta de diálogos prévios e durante a construção dos documentos normativos, como o PPP e os(as) planos de ação, que frequentemente chegam à equipe docente com um modelo pronto, sem posteriormente, ou ao longo do ano letivo, serem revistos e adequados às demandas da comunidade escolar. Outro ponto relevante diz respeito à influência das reformas neoliberais na estrutura curricular da escola, especialmente no fortalecimento de disciplinas técnicas e empreendedoras em detrimento das áreas das humanidades, que vem progressivamente perdendo espaço na educação básica.

A parceria com a empresa AeC para a oferta de estágios aos(as) estudantes, foi percebida pelos docentes entrevistados como um incentivo à inserção precoce em um mercado de trabalho em condições precárias. Diante das constatações deste trabalho, destaca-se a necessidade de repensar a gestão escolar, implementando um modelo democrático na prática cotidiana das tomadas de decisões e alinhado às demandas pedagógicas e sociais da comunidade escolar.

Por fim, destaca-se que este estudo contribui para o debate sobre os impactos das lógicas neoliberais na educação pública, sobretudo no âmbito da gestão escolar, apontando desafios e possibilidades para a resistência e transformação. A escola, enquanto espaço de formação, deve ser um ambiente de construção coletiva do conhecimento, e não meramente um local de reprodução de dinâmicas mercadológicas que reduzem a educação a um produto mensurável por indicadores de eficiência e desempenho.

REFERÊNCIAS

ALVES, G. **O novo (e precário) mundo do trabalho.** Reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. São Paulo: Boitempo, 2005.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DA PARAÍBA. **Diário Oficial do Estado da Paraíba. Lei nº 11.100, de 06 de abril de 2018,** João Pessoa, n. 16.596, p. 1-4, 12 abr. 2018. Disponível em: https://static.paraiba.pb.gov.br/2018/04/Diario-Oficial-12-04-2018.pdf.

BALL, Sthephen J**. Performatividades e fabricações na economia educacional: rumo a uma sociedade performativa.** Educação & Realidade. Porto A legre, v.35, n.2 maio/ago. 2010, p.37-55.

BALL, S. J. **Profissionalismo, Gerencialismo e Performatividade.** Cadernos de Pesquisa, v.35, n.126, p.539-564, set/dez. 2005.

BARDIN, L; Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70. **Obra original publicada em** 1977.

BEAUD, Stéphane; WEBER, Florence. **Guia para pesquisa de campo: produzir e analisar dados etnográficos.** Petrópolis: Vozes, 2007.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais.** Em tese, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BORGES, M. C.; AQUINO, O. F.; PUENTES, R. V. Formação de professores no Brasil: história, políticas e perspectivas. **Revista HISTEDBR On-line**, v. 11, n. 42, p. 94-112, 2011.

BRITO, Simone. **Além da fiscalização: lógicas de auditoria e combate à corrupção na economia moral do Estado.** In: Questões de moral, moral em questão: estudos de sociologia e antropologia das moralidade33s, Rio de Janeiro: Mórula, 2023, p.329-355.

BRITO, Simone. **Estados imaginados e novas virtudes: notas sobre a construção das políticas de transparência e combate à corrupção.** Horizontes Antropológicos, v. 24, p. 25-52, 2018.

CASTRO, A. M. D. A. **Gerencialismo e educação: estratégias de controle e regulação da gestão escolar.** CABRAL NETO et. al. (org.). Políticas e Contrapontos da política educacional: uma leitura contextualizada de iniciativas governamentais. Brasília: Líber Livro, 2007, p.115-144

COMAROFF,J.;COMAROFF, J. Transparent fictions; or, the conspiracies os a liberal imagination: na afterword. In: **WEST, H. G.;SANDERS, T. (Ed). Transparency and conspiracy: ethnographies of suspicion in te New World Order.** Durham: Duke University Press, 2003, p.287-299.

FÁVERO, A. A. ; CENTENARO, J. B.; DOS SANTOS, A. P. **A ilusão da liberdade de escolha.** Educação Por Escrito, v. 13, n. 1, p. e43171-e43171, 2022.

GOVERNO DA PARAÍBA. Secretaria de Estado da Educação. **Diretrizes 2024.** João Pessoa: SEE, 2024.

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

LEITE, Maria Eduarda Pereira. **Escola de tempo integral para formação do sujeito neoliberal: uma análise do Programa de Educação Integral da Paraíba.** Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa – PB, 2023.

MENDONÇA, S.; FIALHO, W. C. G. **Reforma do Ensino Médio: velhos problemas e novas alterações.** Revista de Educação PUC-Campinas, v. 25, 2020.

OLIVEIRA, D. A. **As políticas educacionais no governo Lula: rupturas e permanências**. RBPAE, v. 25, n. 2, p. 197-209, mai./ago. 2009.

OLIVIER DE SARDAN, Jean-Pierre. **A Moral Economy of Corruption in Africa? The Journal of Modern African Studies**, v. 37, n. 1, p. 25-52, 1999.

PERONI, Vera Maria Vidal. **As parcerias público-privadas na educação e as desigualdades sociais.** Revista Perspectivas, São Paulo, v. 39, p. 147, jan./jun., 2009.

POWER, M. **The audit explosion**. London: Demos, No. 7, 1994.

POWER, Michael. **The audit society: rituals of verification.** Oxford; New York: Oxford University Press, 1997.

SARMENTO, Manuel Jacinto. O estudo de caso etnográfico em educação. In: ZAGO, N.; CARVALHO, M. Pinto de; VILELA, R. A. T. (Org.). **Itinerários de pesquisa: perspectivas qualitativas em Sociologia da Educação.** 2. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2011. p. 137-179.

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO. **Regimento Interno.** Escola Cidadã Integral Técnica Estadual Daura Santiago Rangel. João Pessoa - PB, 2023.

SHORE, C. **Cultura de auditoria e governança iliberal: Universidades e a política da responsabilização**. Mediações. V. 14, n. 1. Londrina, 2009.

SHORE, Cris; WRIGHT. Susan. **Audit Culture Revisited: Rankings, Ratings, and the Reassembling of Society**. Current Anthropology, v. 56, n. 3, p. 421-444, 2015.

SILVA, G. R. F. et al. **Entrevista como técnica de pesquisa qualitativa**. Online Brazilian Journal of Nursing, v. 5, n. 2, p. 246-257, 2006.

SILVA, Tomaz Tadeu da; GENTILI, Pablo (Orgs.). **Escola S.A.: quem ganha e quem perde no mercado educacional do neoliberalismo**. Brasília: CNTE, 1996.

STRATHERN, M. **Audit cultures: antropological studies in accountability, ethics, and the academy.** London: Routledge, 2000.

TORREZAN, H. E. **Desdobramentos do Saresp na Prática Docente: percepções de professores e coordenadores pedagógicos de escolas estaduais paulistas**. Universidade Estadual Paulista, Rio Claro, 2018.

WINTHEREIK, Brit; JENSEN, Casper. **Learning from experiments in optimization: post-critical perspectives on monitoring and evaluation.** Journal of Cultural Economy, v. 10, n. 3, p. 251-264, 2017.

APÊNDICES

Este apêndice da monografia diz respeito aos roteiros utilizados nas entrevistas semi-estruturadas com a Gestão Escolar (Diretor Geral e Coordenador Administrativo Financeiro), e as professora de Sociologia e Filosofia da instituição escolar.

APÊNDICE A

Questões aplicadas nas entrevistas semi-estruturadas com o Diretor geral:

1. Fale sobre os processos de prestação de contas dos recursos recebidos. Como são feitos? Recebem algum treinamento?
2. Existe algum treinamento para realizar esses processos de prestação de contas?
3. A prestação de contas é um princípio organizador central na gestão?
4. Como as auditorias são realizadas? Já ocorreu alguma visita do TCE ensinando sobre prestação de contas?
5. Já teve alguma visita ao TCE afim de entender mais sobre o processo de prestação de contas?
6. Mudando um pouco de assunto, quais iniciativas privadas há na escola? Como se dá a relação escola- empresa? Através de parceirias ? Quais?
7. Como se dá a participação do setor privado na gestão da escola?
8. Você consegue perceber algum ponto negativo nessa relação escola-empresa?
9. Percebeu mudanças após as parcerias, considera positivas? Consegue perceber pontos negativos?
10. Como a gestão analisa ou monitora o trabalho docente?
11. Quais as normas de qualidade da secretaria de educação em relação ao ensino e a gestão?
12. Quais instrumentos de avaliação à gestão faz uso?
13. Você pode me falar sobre o GPS d monitoria?
14. Ao analisar as planilhas, gráficos e relatórios gerados por recursos pedagógicos como a gestão exerce um olhar indagativo propriamente educacional? Como lidam com as planilhas e como aprenderam a usa-lás?

APÊNDICE B

Questões aplicadas nas entrevistas semi-estruturadas com o Coordenador Administrativo Financeiro:

1. Me fale sobre os processos de prestação de contas dos recursos recebidos, como são feitos? Por quem? Recebe treinamento? É simples? Quanto tempo gasta?
2. Como as auditorias são realizadas na escola? Já ocorreu alguma visita do TCE ensinando sobre prestação de contas? Já precisaram lidar com auditores e auditorias?
3. A prestação de contas na gestão é um princípio organizador central?
4. Como você enxerga que as parcerias entre a escola e o setor privado/produtivo influenciam na gestão da escola?
5. Percebeu mudanças após as parcerias? Considera positivas? Consegue perceber pontos negativos?
6. De que forma a escola dá uma devolutiva a essas empresas do setor privado? Como essas parcerias tem auxiliado o andamento administrativo e pedagógico dentro da escola?
7. Como a gestão analisa e monitora o trabalho docente? Através de quais instrumentos? Quais os mecanismos de avaliação à gestão faz uso?
8. Enquanto CAF você já recebeu alguma orientação acerca das normas de qualidade da secretaria de educação em relação ao ensino e a gestão?
9. Quais os princípios norteadores da gestão da escola?
10. Existe algum tipo de tecnologia disciplinar que a gestão faz uso e/ou está submetida?
11. Como vocês entendem o que está no PPP como "Tecnologias de Gestão Educacional"?
12. Ao analisar as planilhas, gráficos e relatórios gerados por recursos pedagógicos como a gestão exerce um olhar propriamente educacional? Como lidam com as planilhas e como aprenderam a usa-lás?
13. Quais os outros indicadores de metas?
14. Como a gestão enxerga a questão da transparência e da avaliação?
15. Quais são as rotinas de fiscalização que a gestão realiza dentro da escola? A escola está passando por alguma fiscalização atualmente?
16. Comente um pouco sobre quais são as cobranças e metas que os gestores estão submetidos?

17. Quais avaliações externas ocorrem na escola regularmente?
18. Na sua percepção, os índices têm mostrado a realidade da escola?
19. Como os professores estão envolvidos nos processos de auditoria interna promovidos pela gestão?
20. Como funciona o GPS de tutoria?
21. Tem algum documento que orienta as normas de qualidade em relação ao trabalho da gestão?

APÊNDICE C

Questões aplicadas nas entrevistas semi-estruturadas com as professoras de Sociologia e Filosofia:

1. O corpo docente toma decisões coletivamente com a gestão? De que forma?
2. Enquanto professor (a), como você enxerga a coordenação das ações e de comunicação entre os gestores e os docentes?
3. Pode me falar sobre o relatório que os professores são submetidos para enviar para a secretaria? O que ele tem que ter?
4. Porque os professores geralmente não concordam com as lógicas e práticas de auditorias internas ou os processos de auditoria que ocorrem na escola?
5. Como a gestão monitoria o resultado do trabalho docente e o próprio exercício desse trabalho?
6. Poderia me falar sobre o GPS de tutoria? Como você percebe o uso dessa ferramenta?
7. A quais ações reguladoras e disciplinares o corpo docente está submetido? Como os professores reagem à cultura de auditoria? Já perceberam alguma tecnologia disciplinar?
8. Você enquanto professor (a) já se sentiu ou se sente monitorado ou vigiado por essas práticas?
9. Como a senhorita caracteriza a cultura da escola?
10. Como você enquanto professor (a) percebe a relação escola e empresa realizadas através de parcerias com o setor privado/produtivo?