

# Políticas Públicas na Educação Brasileira

Miriam Adalgisa Bedim Godoy  
Sandra Aparecida Machado Polon  
(Organizadoras)



Miriam Adalgisa Bedim Godoy  
Sandra Aparecida Machado Polon  
(Organizadoras)

## POLÍTICAS PÚBLICAS NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA

---

Atena Editora  
2017

2017 by Miriam Adalgisa Bedim Godoy & Sandra Aparecida Machado Polon

Copyright © da Atena Editora

**Editora Chefe:** Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Antonella Carvalho de Oliveira

**Edição de Arte e Capa:** Geraldo Alves

**Revisão:** Os autores

### Conselho Editorial

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Adriana Regina Redivo – Universidade do Estado de Mato Grosso  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Carlos Javier Mosquera Suárez – Universidad Distrital de Bogotá-Colombia  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)</b> <b>(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)</b>
---

P769

Políticas públicas na educação brasileira / Organizadoras Miriam Adalgisa Bedim Godoy, Sandra Aparecida Machado Polon. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2017.

573 kbytes

Formato: PDF

ISBN 978-85-93243-49-3

DOI 10.22533/at.ed.493172311

Inclui bibliografia

1. Educação e estado - Brasil. 2. Escolas – Organização e administração. I. Godoy, Adalgisa Bedim. II. Polon, Sandra Aparecida Machado. III. Título.

CDD-379.81

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

2017

Proibida a reprodução parcial ou total desta obra sem autorização da Atena Editora

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

E-mail: [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## Sumário

CAPÍTULO I POLÍTICA, GESTÃO E DIVERSIDADE NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA <i>Miriam Adalgisa Bedim Godoy e Sandra Aparecida Machado Polon</i> .....	6
CAPÍTULO II A MISSÃO DA UNIVERSIDADE PÚBLICA NA SOCIEDADE EMPREENDEDORA: DESAFIOS PARA A GESTÃO <i>Raimunda Maria da Cunha Ribeiro</i> .....	19
CAPÍTULO III A DIMENSÃO DO TRABALHO DOCENTE SOB A ÉGIDE DA REESTRUTURAÇÃO DO CAPITAL NA GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR <i>Noádia Munhoz Pereira</i> .....	35
CAPÍTULO IV AGENTES DE IMPLEMENTAÇÃO: UMA MANEIRA DE ANALISAR POLÍTICAS PÚBLICAS NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA <i>Lívia Cristina Ribeiro dos Reis</i> .....	49
CAPÍTULO V EAD E A FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES: IMPLICAÇÕES ENTRE A LEGISLAÇÃO E A POLÍTICA EDUCACIONAL <i>Alexsandra dos Santos Oliveira</i> .....	64
CAPÍTULO VI O TRABALHO DE DIRETOR DE ESCOLA NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE RIO BRANCO-ACRE: ENTRE AS POLÍTICAS DE RESULTADOS E A GESTÃO DEMOCRÁTICA <i>Lúcia de Fátima Melo e Ednaceli Abreu Damasceno</i> .....	77
CAPÍTULO VII O FEDERALISMO EDUCACIONAL E O PLANO DE AÇÕES ARTICULADAS - PAR: A EXPERIÊNCIA DE GESTÃO NO MUNICÍPIO CANAVIEIRAS - BA <i>Darluce Andrade de Queiroz e Ana Paula Souza Báfica</i> .....	92
CAPÍTULO VIII O PROGRAMA MAIS EDUCAÇÃO: UMA ANÁLISE DO CICLO DA POLÍTICA <i>Sílvia Maria Oliveira de Souza e Luis Carlos Sales</i> .....	106
CAPÍTULO IX PLANO DE AÇÕES ARTICULADAS (PAR): CONFIGURAÇÕES DA GESTÃO EDUCACIONAL NA REDE DE ENSINO MUNICIPAL <i>Gildecil Santos Pereira e Odete da Cruz Mendes</i> .....	120

CAPÍTULO X	
GESTÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS PARA A EDUCAÇÃO INFANTIL: CONCEPÇÕES DOS SECRETÁRIOS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO E CONSELHEIROS DO FUNDEB EM MUNICÍPIOS DO NORDESTE BRASILEIRO	
<i>Patrícia Maria Uchôa Simões, Juceli Bengert Lima e Manoel Zózimo Neto</i> .....	133
CAPÍTULO XI	
PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO: AVALIAÇÃO E FINANCIAMENTO	
<i>Bartolomeu José Ribeiro de Sousa e Rose Cleia Ramos da Silva</i> .....	147
CAPÍTULO XII	
O REGIME DE COLABORAÇÃO NO CONTEXTO DOS PLANOS DECENAIS DE EDUCAÇÃO: CENÁRIO DOS MUNICÍPIOS BAIANOS QUANTO À ELABORAÇÃO E ADEQUAÇÃO DOS PLANOS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO	
<i>Luzinete Barbosa Lyrio e Jean Mário Araújo Costa</i> .....	165
CAPÍTULO XIII	
PROFISSÃO PROFESSOR: UMA ESCOLHA FEITA A PARTIR DA VIVÊNCIA NO PIBID	
<i>Cláudia Alves da Silva e Antônia Sueli da Silva Gomes Temóteo</i> .....	178
CAPÍTULO XIV	
AS POLÍTICAS PÚBLICAS E O NOVO CENÁRIO DA FORMAÇÃO DE PROFESSORES PARA A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NO BRASIL: DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS NO CAMPO DA FORMAÇÃO E DO TRABALHO	
<i>Sara Rozinda Martins Moura Sá dos Passos e Jane Rangel Alves Barbosa</i> .....	190
CAPÍTULO XV	
O ENSINO DE SURDOS: UM OLHAR SOBRE A FORMAÇÃO DOS PROFESSORES E A ESTRUTURA E RECURSOS DE MUNICÍPIOS CEARENSES	
<i>Germana Costa Paixão e José Nelson Arruda Filho</i> .....	203
CAPÍTULO XVI	
SISTEMA DE ORGANIZAÇÃO MODULAR DE ENSINO (SOME): A REALIDADE DA OFERTA DO ENSINO MÉDIO NO CAMPO NA MESORREGIÃO DE CAMETÁ/PA	
<i>Maria Sueli Correa dos Prazeres e Odete da Cruz Mendes</i> .....	218
CAPÍTULO XVII	
ADOLESCENTE EM CUMPRIMENTO DE MEDIDA SOCIOEDUCATIVA E O DIREITO À CAPACITAÇÃO PARA O TRABALHO: DESAFIOS PARA A INCLUSÃO SOCIAL	
<i>Amanda Maximo Silva e Rosa Elisa Mirra Barone</i> .....	231
CAPÍTULO XVIII	
CARNAVAL E SAMBA NA EDUCAÇÃO ESCOLAR	
<i>Claudio Oliveira Fernandes e Irandi Pereira</i> .....	245

CAPÍTULO XIX	
EDUCAÇÃO E IDENTIDADE ÉTNICO-RACIAL	
<i>Jorge Fernandes</i> .....	257
CAPÍTULO XX	
PROJETO PORONGA: UMA POLÍTICA PÚBLICA DE ACELERAÇÃO DA APRENDIZAGEM	
<i>Emilly Ganum Areal e Lúcia de Fátima Melo</i> .....	270
CAPÍTULO XXI	
AS DEMANDAS PEDAGÓGICAS DA EDUCAÇÃO BÁSICA NAS REDES PÚBLICAS DE ENSINO: UM ESTUDO À LUZ DAS PAUTAS SINDICAIS	
<i>Aline Chalus Vernick Carissimi e Ana Denise Ribas de Oliveira</i> .....	284
CAPÍTULO XII	
O PROJETO DE INTRODUÇÃO DA DISCIPLINA DE METODOLOGIA DA PESQUISA NA ESCOLA NAVAL	
<i>Hercules Guimarães Honorato</i> .....	295
Sobre as organizadoras.....	309
Sobre os autores.....	310

## **CAPÍTULO VI**

### **O TRABALHO DE DIRETOR DE ESCOLA NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE RIO BRANCO-ACRE: ENTRE AS POLÍTICAS DE RESULTADOS E A GESTÃO DEMOCRÁTICA**

---

**Lúcia de Fátima Melo  
Ednaceli Abreu Damasceno**

## O TRABALHO DE DIRETOR DE ESCOLA NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE RIO BRANCO-ACRE: ENTRE AS POLÍTICAS DE RESULTADOS E A GESTÃO DEMOCRÁTICA

**Lúcia de Fátima Melo**

Universidade Federal do Acre, Centro de Educação, Letras e Artes, Rio Branco/ AC

**Ednaceli Abreu Damasceno**

Universidade Federal do Acre, Centro de Educação, Letras e Artes, Rio Branco/- AC

**RESUMO.** Este artigo analisa o trabalho dos diretores escolares da Educação Básica frente às propostas de políticas educacionais implementadas nos últimos anos na rede municipal de educação do município de Rio Branco/Acre. A metodologia utilizada envolveu as seguintes etapas: a) revisão de literatura; b) pesquisa documental; e, c) entrevistas semiestruturadas com aplicação de questionários. Os aspectos conclusivos do estudo ressaltam a importância dada à política de resultados em detrimento de ações democráticas, tese que pode ser comprovada com a identificação de uma série de propostas assentadas nos princípios do *gerencialismo* que visam melhorar a performance do sistema aumentando seus índices e resultados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Política de Resultados; Gestão Democrática; Diretores Escolares.

### 1. INTRODUÇÃO

Discutir o trabalho do diretor face a uma nova realidade que se delineia passa por abordar as questões afetas a política educacional em curso e os desdobramentos gerados ao processo de construção de uma escola mais democrática. Grande parte da literatura direcionada à gestão escolar na atualidade (OLIVEIRA, 2004, CASTRO, 2007 e SHIROMA, 2004) enfatiza que as modificações empreendidas nas últimas décadas na gestão e organização da escola tem resultado numa reestruturação do trabalho docente. Concordam que ao mesmo tempo em que os novos modelos de gestão defendidos pelas reformas educacionais preconizam uma gestão escolar mais descentralizada, com um certo nível de autonomia dos profissionais que ali atuam, advogando a ampliação da participação da comunidade escolar nas suas decisões – o que em tese são elementos que caracterizam uma gestão democrática – vem ocorrendo ao mesmo tempo, uma sobrecarga de trabalho para as unidades escolares e para aqueles que dela fazem parte. Sendo consenso, que o excesso de atividades tem atingido particularmente, aqueles que exercem atividades tanto na gestão da sala de aula, como na gestão da escola.

Desta forma, o que se observa é que com as reformas educacionais mais recentes em processo de implementação nas diversas redes de ensino passou-se a conviver com uma intensificação do trabalho docente, o que tem gerado ampliação do seu raio de ação e, conseqüentemente, em maiores desgastes e insatisfação por parte desses trabalhadores (OLIVEIRA, 2004).



Uma outra questão que é preciso fazer referência, diz respeito às discussões sobre gestão democrática na atualidade de modo que seja compreendida a partir do processo de redemocratização do país que começou na década de 1980, onde se tinha uma concepção de democratização bastante alargada. Esta concepção foi de certa forma desconstruída na década de 1990 passando a não contemplar a perspectiva de gestão democrática e sim alguns postulados de gestão compartilhada, sustentada pela hierarquização, participação tutelada e controle verticalizado das decisões na estrutura escolar. Passou-se a conviver com um modelo de gestão pública delineado no contexto da reforma do Estado da década de 1990 que teve fortes repercussões no campo da gestão escolar, advogando uma lógica empresarial para dentro da escola. Esta lógica inspirada em princípios gerenciais super valoriza os resultados, os índices, accountability<sup>1</sup>, a responsabilização, a competitividade e é em grande parte inspirada em uma política dos Estados Unidos, conforme anuncia Freitas:

Tem consequência quando se diz que vamos introduzir a lógica privada dentro da área educacional, porque teremos de seguir as regras do mercado, e elas são implacáveis: ou as seguimos ou vamos à falência. Para não falir, introduz-se essa lógica dentro das empresas educacionais, porque se as empresas administrarem as escolas públicas precisarão ter maior número de turmas e precarizar o professor. ( ) Então, nós temos de ter cuidado com as políticas que estamos implantando por aqui. Não é porque é bom para os americanos que é bom para o Brasil. Até porque nem é tão bom assim nem para eles. (FREITAS, 2013).

Vai ser neste contexto que expressões como responsabilização pelos resultados, prestação de contas, uso otimizado de recursos, gerência, eficácia, performatividade, meritocracia e privatização tornam-se cada vez mais comuns nos discursos educacionais. Freitas (2012) faz um alerta que estas ideias estão crescendo no Brasil, em especial ao nível das secretarias estaduais e municipais de Educação e que é preciso que estejamos atentos aos riscos destas políticas.

Partindo deste entendimento de cunho mais geral, esta pesquisa teve como objetivo analisar os desafios vivenciados pelo trabalho do diretor escolar no Estado do Acre frente a um contexto marcado por políticas públicas de educação e mais precisamente as de gestão que se caracterizam tanto pelas exigências de melhores resultados educacionais e desempenho de seus profissionais, como pelo imperativo da chamada gestão democrática da escola.

A origem das análises presente neste estudo integram questões suscitadas por dois projetos institucionais de pesquisa. O primeiro trata das *Exigências de Performatividade e seus Impactos no Trabalho dos Diretores Escolares no Município de Rio Branco-Acre* e o segundo aborda as discussões relativas ao *Trabalho Docente e a Cultura do Desempenho nas Escolas no Município de Rio Branco – Acre*. Os projetos vêm sendo desenvolvidos e tem contado com apoio financeiro da UFAC por intermédio dos editais de Apoio a Pesquisa. A pesquisa integra também o conjunto das atividades de investigação desenvolvidas no âmbito do Grupo de Estudos e Pesquisas em Políticas Educacionais, Gestão Escolar, Trabalho e Formação Docente

(GEPPEAC/UFAC). Parte do material apresentado neste momento, expressa os resultados alcançados na execução de subprojetos de bolsa de iniciação científica PIBIQ/UFAC executados por bolsistas no período de 2012/2013, 2013/2014 e 2014/2015.

## 2. CONTEXTO DA PESQUISA: SITUANDO RIO BRANCO E SUA POLÍTICA EDUCACIONAL

O contexto educacional acriano e em particular do município de Rio Branco se caracteriza por determinadas especificidades na análise dos processos de reforma e reestruturação do trabalho docente, em relação ao que se assiste em vários outros municípios brasileiros nos últimos anos. Tais especificidades se explicam pela contradição imanente às reformas aqui implantadas, ou seja, a persecução dos princípios democráticos defendidos pelas forças no poder, esbarra nos limites de uma realidade que a cada dia tem se configurado numa visão utilitarista de escola, onde a busca pelos resultados parece se sobrepor a qualquer outra posição mais abrangente de educação, ganhando cada vez mais espaço a chamada cultura do desempenho e da performatividade sendo sistematicamente professores e diretores chamados a prestar contas (*accountability*) de suas “competências” e não a discutir os fundamentos da educação e da sua prática.

Objetivamente, o contexto a ser enfatizado por este trabalho relaciona-se à experiência vivida no Município de Rio Branco, a partir de 2005, quando assume o poder uma Frente Popular<sup>2</sup>, a qual procura resgatar aspectos da reforma educacional, intitulada de “descentralizadora e democrática” que havia sido iniciada em 1993 por esta mesma frente, tendo como principal protagonista, o então prefeito Jorge Viana (PT) e que foi interrompida durante o período de 1997 a 2004<sup>3</sup>, sendo retomada de 2005 até o momento dessa pesquisa, por intermédio das administrações de Raimundo Angelim (2005/2012) e Marcos Alexandre de 2013/2016.

Tal reforma vem sendo levada a cabo com a implantação de uma série de políticas educacionais, que entre outras ações e à semelhança do que aconteceu na rede estadual, propôs uma nova *governança* para as escolas. Este processo contou do ponto de vista legal com a aprovação da lei de nº 1537 de 04 de julho de 2005 que estabelecia a Gestão Democrática do Ensino Municipal, adotando o sistema seletivo para a escolha de dirigentes de unidades escolares e legislações posteriores que a modificaram<sup>4</sup>.

De lá pra cá a educação pública no município de Rio Branco tem sido impactada de forma marcante pelas reformas educacionais. A chamada “gestão democrática e descentralizadora”, vem promovendo alterações na rede pública de ensino, conferindo mudanças como: aumento do volume de recursos e de investimentos; formação em serviço inicial e continuada; construção, reforma e ampliação de escolas e creches; planos de cargos e salários, com pisos entre os melhores do Brasil; reordenamento da rede; pagamento de bônus, etc.

Levando em consideração tais aspectos, pode-se afirmar que correlato ao

processo de organização da rede estadual de educação, a rede municipal de Rio Branco, por intermédio da Secretaria Municipal de Educação (SEME), tem procurado implementar uma reforma educacional que se caracteriza por certas ambivalências. Ao mesmo tempo em que atendem reivindicações históricas do movimento docente, também revelam, uma preocupação exacerbada com os resultados acadêmicos dos alunos matriculados em sua rede. Medidas vêm sendo encaminhadas pela atual gestão que reflete a decisão política de elevar à posição do município no *ranking* nacional de avaliação. Processa-se uma política sutil de responsabilização das escolas e de seus trabalhadores, premiando escolas, professores e diretores que alcancem e/ou superem as metas pré-estabelecidas a partir do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), principal referência adotada para aferir os resultados.

### **3. ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA: POLÍTICAS EDUCACIONAIS COM FOCO NOS RESULTADOS**

As análises e discussões que apresentamos neste momento resultam de pesquisa documental e empírica. A parte documental foi construída tendo como referência dados e documentos fornecidos pela equipe gestora e equipe técnica da Secretaria Municipal de Educação – SEME e material disponível por meio digital. Já a parte empírica reúne entrevistas semiestruturadas num questionário com questões abertas e fechadas, instrumentos usados para colher informações/opiniões sobre a política educacional em curso no município de Rio Branco, tendo como respondentes gestores da rede municipal de educação e diretores escolares.

No tocante ao IDEB, a administração atual do município vem comemorando sucessivas ascensões em seus índices. Inicialmente comemoraram o fato de ter saído da 27ª colocação em 2005 para a 8ª posição no ranking de 2011. Já em 2013 a comemoração foi ainda mais entusiasmada quando foi divulgado que Rio Branco passou a ocupar a 5ª posição no ranking das capitais brasileiras quando o assunto é desenvolvimento da educação básica, com nota 5,5. Houve um crescimento de 13% em relação ao resultado anterior, passou-se de 4,8 na 4ª série/5º ano para 5,5, superando a meta a ser atingida que era de 5,2. A notícia foi destaque no noticiário local e se tornou uma das estratégias políticas para a manutenção da administração municipal sob responsabilidade da mesma força política que se reversa no poder desde 2005 em Rio Branco. Os resultados foram apresentados publicamente, como se observa:

Para comemorar o avanço, apontado como extraordinário pelo prefeito Marcus Alexandre, a Secretaria Municipal de Educação (SEME) realizou um ato no auditório do SENAC para apresentar publicamente os indicadores e homenagear as escolas melhor colocadas no IDEB 2014. Receberam certificado de agradecimento as escolas Luiz de Carvalho Fontenelle, Chico Mendes, Mariana da Silva Oliveira, Maria Lúcia Moura Marin, Anice Dib

Jatene, Benfica e Ione Portela da Costa. Também receberam o reconhecimento por apresentarem os maiores crescimentos no IDEB as escolas Dona Mozinha Feitosa, Francisco de Paula Oiticica, Maria Lobão, Irmã Maria Gabriela e Ismael Gomes de Carvalho, que ampliaram em 0,9 até 1,2 ponto no indicador entre 2011 e 2013. (ULTIMAS NOTÍCIAS, DA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÕES DA PREFEITURA DE RIO BRANCO, PUBLICADO EM 10/09/2014).

Quanto ao segundo segmento do Ensino Fundamental – 8ª série/9º ano o quadro que se apresenta é de crescimento bastante tímido. Nesta etapa de ensino, a responsabilidade de oferta passou a ser da Rede Estadual, considerando que com o processo de instituição em 2005 do Sistema Público da Educação Básica do Estado do Acre, estabeleceu-se uma espécie de “regime de colaboração” entre as redes de ensino do Estado e Municípios, organizando e definindo as responsabilidades de cada esfera, ficou acertado que as escolas estaduais passariam a oferecer, prioritariamente, e em muitos casos, exclusivamente, apenas os anos finais do Ensino Fundamental e o Ensino Médio, ao passo que as escolas municipais deveriam atender a Educação Infantil e os anos iniciais do Ensino Fundamental. A partir desta lógica os índices do IDEB para este nível de ensino revelam que houve um leve acréscimo, saindo da média de 4,2 (2009) para 4,3 (2011) e em 2013, atingiu a meta que era de 4,5.

Mesmo com toda esta “euforia” dos gestores da educação no município de Rio Branco, o que também envolve as escolas e maioria de seus diretores, nunca é demais ressaltar as críticas que vários estudiosos do assunto vêm fazendo a esta política levada a cabo pelo IDEB, associando-a a ideia de performatividade e como ela vai se manifestar na prática.

A cultura da performatividade por se centrar na visibilidade dos indivíduos e das instituições termina evidenciando muito mais os aspectos negativos do que os aspectos positivos do trabalho docente e das atividades escolares, com o agravante de não demonstrar o contexto em que os resultados favoráveis ou desfavoráveis foram produzidos (BALL, 2005; SANTOS, 2004). Torna-se impossível para as tecnologias de auditoria precisar todas as situações pedagógicas desenvolvidas na escola e seus resultados por meio da construção de indicadores de desempenho, conseqüentemente, os desempenhos que não possam ser mensurados vão perdendo sua importância no interior da cultura da performatividade. Ou seja, se não é mensurável e diretamente visível/observável, deixa de ter importância nessa nova atmosfera de trabalho, levando os professores “a se voltarem para o ensino de conteúdos, uma vez que seu desempenho será medido pelos resultados dos alunos nos testes e não pelos aspectos voltados para a formação humana” (SANTOS, 2004, p. 1.150).

Na parte documental desta pesquisa, foi realizado um levantamento para identificar quais são as políticas que vem sendo implementadas tanto pelos gestores do sistema como pelas próprias escolas, cujo foco tem sido a melhoria de seus índices, de seus resultados. Assim, no tocante as ações de políticas educacionais implementadas pelo sistema, foi possível, sinteticamente, classificá-las da seguinte forma:

- a) **Política de Avaliação:** para subsidiar as ações da Secretaria Municipal de Educação – SEME e o trabalho das equipes escolares a secretaria desenvolveu o Programa de Avaliação da Aprendizagem (PROA). Implementado a partir de 2006. Junto com os resultados do desempenho dos alunos na Prova Brasil do MEC, demonstra o nível de aprendizagem de cada aluno, em cada modalidade de ensino trabalhada;
- b) **Política de Formação:** por intermédio do *Programa Rio Branco: aqui é lugar de Ensinar Aprendendo* uma programação de formação vem sendo oferecida aos profissionais da área de educação; professores, gestores, coordenadores e profissionais do quadro técnico foram beneficiados com o curso superior. 100% dos profissionais técnicos foram contemplados e dos 971 docentes da rede municipal apenas 12 não possuem nível superior. A Formação Continuada dos professores, gestores e coordenadores consiste em encontros anuais para gestores e semanais para os professores, com intuito de desenvolver competências profissionais em busca da melhoria da qualidade de ensino. A Secretaria contratou consultoria do Instituto Abaporu de Educação e Cultura para levar adiante o programa de formação continuada dos técnicos e docentes da SEME. O Abaporu desenvolve o projeto que atende especialmente a professores do 1º ao 5º ano do ensino fundamental. Hoje, quase 100% dos professores lotados na Seme, inclusive os da zona rural, possuem escolaridade em nível superior;
- c) **Política de Pós Graduação:** cursos de Pós Graduação “Lato Sensu” em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica que vem sendo executado pela Universidade Federal do Acre em parceria com a Secretaria de Educação do Estado (SEE) e as Secretarias Municipais de Educação (UNDIME), atendendo todos os diretores da rede municipal e coordenadores pedagógicos de Rio Branco. O curso encontra-se na segunda edição e atende as demandas residuais que não foram alcançadas na primeira edição.
- d) **Política de Gestão:** estabeleceu-se uma política de gestão compartilhada entre a Secretaria de Estado de Educação (SEE) e a SEME na busca de unidade entre os sistemas de educação pública. Dentro desse novo contexto o município ficou responsável pelo ensino infantil (creche e pré-escola) e 1º segmento do ensino fundamental (1º ao 5º ano), o Estado ficou responsável pelo 2º segmento do ensino fundamental (6º ao 9º ano) e ensino médio. Quanto à modalidade de escolha dos dirigentes escolares vem se dando por intermédio de um “sistema misto” que envolve duas etapas: a primeira de caráter eliminatória e classificatória envolve a Certificação Ocupacional e a segunda a Eleição Direta e secreta pela comunidade escolar (Cf. LEI Nº. 1.888 DE 30 DE DEZEMBRO DE 2011 E EDITAL SEME Nº 01/2014).
- e) **Política de Planejamento:** construção de planejamento estratégico

estabelecendo nove metas para melhorar o ensino na capital. Entre os focos, ações de letramento, português e matemática em nove escolas com baixo Ideb. A esse grupo, a SEME tem prestado especial atenção com encontros semanais sempre às terças-feiras. A equipe gestora sistematicamente se reuni na SEME para avaliar e traçar estratégias para melhorar os resultados da escola.

- f) **Política de Carreira e Salário:** Aprovação do Plano de Cargos e Salários dos servidores municipais, por intermédio da Lei 1.892/2012.
- g) **Política de bonificação/premiação:** foi elaborada uma ação de premiação para escolas, professores e diretores que vem sendo executada desde 2014, regulamentando aspectos previstos no PCCS de 2012 que estabeleceu em seu Art. 45 os professores do quadro de pessoal da Secretaria Municipal de Educação que estejam em efetiva regência, diretores e coordenadores administrativos e pedagógicos terão o direito ao Prêmio Anual de Valorização e Desenvolvimento Profissional – VDP, respeitados os valores máximos estabelecidos no anexo XII desta Lei. Parágrafo único. Os critérios para o recebimento e a forma de pagamento do Prêmio Anual de Valorização e Desenvolvimento Profissional – VDP serão estabelecidos em Decreto do Poder Executivo (Cf. LEI 1.892/2012). O Decreto foi assinado pelo prefeito em 22 de julho de 2014, regulamentando o Prêmio pela Elevação da Qualidade da Aprendizagem – PEQ. (Cf. DECRETO 946/2014).

Como se pode observar são várias ações. Contudo, destacamos neste texto, uma que ao nosso vê merece uma análise mais apurada que é a *política de avaliação do sistema*. O município de Rio Branco criou o seu próprio sistema de avaliação chamado PROA (Programa de Avaliação da Aprendizagem). O Diretor de Ensino da Secretária de Educação do Município de Rio Branco Professor Hildo Montysuma descreveu, em entrevista, o que exatamente consiste o PROA.

Nós instituímos um programa de avaliação chamado Proa onde nós a cada bimestre fazemos a avaliação do rendimento da aprendizagem dos nossos alunos considerando os descritores estabelecidos pelo Ministério da Educação para a aquisição da leitura, da escrita e dos conhecimentos lógicos matemáticos, então a cada dois meses a gente faz a coleta desses dados analisa, tabula e volta prá escola prá discutir aluno por aluno, professor por professor que não está conseguindo atingir os níveis de aprendizagem estabelecidos pela escola. A escola estabelece as metas de aprendizagem considerando ela com ela mesmo, e não, elas com o restante da rede pública, e não, ela com o restante do país. A análise que nós fazemos, que procuramos desenvolver com a escola é a escola com ela mesmo, ela olhando pra suas condições pra sua realidade e ela estabelecendo o patamar que quer atingir e com isso a gente afere se as estratégias que foram construídas foram efetivas ou não, se não foram ver o que precisa mudar. O Proa só analisa os conhecimentos de língua portuguesa e os conhecimentos matemáticos, mas sei dá necessidade que temos de aperfeiçoar esta avaliação. (DEPOIMENTO DO DIRETOR DE ENSINO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO)<sup>5</sup>.

Percebe-se no depoimento a necessidade de aperfeiçoar este mecanismo de avaliação, bem como suas limitações. Saviani (2007) considera que essa metodologia adotada pelos sistemas para aferir resultados/qualidade, ancora-se numa “pedagogia dos resultados”, que tem como fundamento a lógica de mercado e a busca pela “qualidade total”. Ao que nos parece, tal ação se identifica com um típico sistema de *responsabilização*.

Um sistema de *responsabilização* envolve três elementos: testes para estudantes, divulgação pública do desempenho da escola e recompensas e sanções. No Entanto [...] a própria divulgação pública dos resultados da escola constitui em si mesma uma exposição pública que envolve alguma recompensa ou sanção publica (FREITAS, 2012, pg. 383).

Dentro do Sistema de responsabilização são encontrados três aspectos importantes que encontram-se intimamente interligados: o *Gerencialismo*, o *Profissionalismo* e a *Performatividade*.

O profissionalismo pós-reforma ou o pós-profissionalismo se reduz a obediência de regras estabelecidas fora do contexto escolar, além de estabelecer como um bom profissional aquele que desempenha (performace) suas práticas segundo os julgamentos fixos e impostos a parti de fora (BALL, 2003). Ou seja, o profissional perdeu sua liberdade de expressão dentro do seu contexto, enquanto profissional, pois não pode mais falar por si mesmo. “Ao profissional cabe a responsabilidade por seu desempenho, mas não o julgamento sobre se esse desempenho é “correto” ou “apropriado”(BALL, 2003, pg. 543).

Esse levantamento sobre o nível de profissionalismo tem sido feito por meios dos testes de desempenhos das escolas, professores e alunos. Por meio das metas que são estabelecidas os profissionais devem dedicar todas as suas forças em prol de alcançar os bons índices de proficiência de seus alunos.

A performatividade é uma tecnologia, uma cultura e um método de regulamentação que emprega julgamentos, comparações e demonstrações como meios de controle, atrito e mudanças. Os desempenhos desses sujeitos individuais ou de organizações servem de parâmetro de produtividade ou de resultados, ou servem ainda como demonstração de qualidade ou momento de promoção ou inspeção (BALL, 2003, pg. 543).

Coligado à performatividade tem-se o gerencialismo que é o principal instrumento da reforma do setor publico. Consiste principalmente em embutir nos profissionais uma cultura de competição, mas está para além, ele é uma nova forma de poder, onde a inspeção do serviço público fica principalmente na responsabilidade dos próprios servidores públicos.

Estes servidores se sentem na responsabilidade pelo bem estar da organização “vestem a camisa da instituição”, pois sabem eles que seu profissionalismo será medido, avaliado e recompensado ou sancionado dependendo do seu nível de desempenho (performace). “O gerenciamento busca incutir performatividade na alma do trabalhador” (BALL, 2005, pg.545).

No Brasil as concepções gerenciais ganham força a partir da chamada

reforma do Estado iniciada na década de 1990, tendo como um dos seus eixos no campo das políticas educativas o surgimento de uma nova regulação<sup>6</sup> que emergiu em consequência do ciclo de reformas que muitos países conheceram nos seus sistemas educacionais, a partir dos anos de 1990.

Esse processo é impulsionado em última instância pela chamada Nova Gestão Pública (NGP) que se caracteriza por uma racionalidade em que princípios como a autonomia escolar, a prestação de contas, a gestão baseada em resultados e a liberdade de escolha têm interferido profundamente na regulação dos sistemas educativos atingindo as escolas e sua gestão por vir acompanhada de maior descentralização administrativa e financeira atribuindo-lhes maior autonomia institucional e responsabilidades pelos seus processos. A ênfase nas avaliações dos resultados acadêmicos tem dirigido cada vez mais a gestão escolar, pois passam a funcionar como um importante mecanismo de regulação do sistema.

As Reformas do Estado abrangem um conjunto de mudanças que vêm ocorrendo tanto no que se refere à sua atuação e atribuições no campo econômico e social quanto na organização/administração das instituições por meio das quais atua no campo das políticas públicas, implicando em transformação do funcionamento da burocracia estatal. É nesse contexto que se insere, no âmbito da administração pública, a perspectiva de “um Estado mais enxuto e mais eficiente, que prestará um serviço de melhor qualidade aos cidadãos” (BRESSER PEREIRA, 1998, p.341).

O paradigma gerencial vem substituindo gradativamente os modelos burocráticos de gestão, trazendo modificações em todos os setores sociais. É exatamente isso que mostra os estudos que Stephen Ball realizou junto ao sistema de ensino do Reino Unido, onde foram enfatizados seus reflexos nos aspectos relacionados ao profissionalismo e à identidade dos trabalhadores docentes. Os estudos de Ball mostram o surgimento do gerencialismo como um mecanismo central da reforma política e da reengenharia cultural do setor público nos países do norte nos últimos vinte anos. Para o autor, o gerencialismo tem sido o “principal meio pelo qual a estrutura e a cultura dos serviços públicos são reformadas” (BALL, 2005, p.544). O gerencialismo busca introduzir novas orientações, remodela as relações de poder e afeta como e onde são feitas as opções de políticas sociais. Apoiando-se Bernstein (1996), Ball (2005, p. 544) afirma que “o gerencialismo representa a inserção, no setor público, de uma nova forma de poder, ele é um ‘instrumento para criar uma cultura empresarial competitiva’, uma força de transformação”.

O gerencialismo desempenha o importante papel de destruir os sistemas ético-profissionais que prevaleciam nas escolas, provocando sua substituição por sistemas empresariais competitivos. [...] e em vez de ser uma mudança ‘de uma vez por todas’, é um atrito constante, feito de mudanças incrementais maiores e menores, mudanças essas que são em grande número e discrepantes. O trabalho do gerente envolve inculcar uma atitude e uma cultura nas quais os trabalhadores se sentem responsáveis e, ao mesmo tempo, de certa forma pessoalmente investidos da responsabilidade pelo bem-estar da organização. (BALL, 2005, p. 544/545).



No Brasil desde os sistemas centrais até a escola, vêm sendo adotadas diretrizes gerenciais na condução dos serviços educacionais. As influências fazem-se presentes por exemplo na gestão escolar, por meio da descentralização, na instituição dos colegiados, no apelo à participação da comunidade escolar nos processos de decisão da escola, no Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), etc. Enfim, percebe-se uma mudança na organização e na gestão da escola, na qual vão ficando evidentes as estratégias do novo modelo gerencial do serviço público, utilizadas para tornar a escola mais ágil, mais eficiente, mais produtiva.

A concepção de modernização da gestão vem sendo introduzida no âmbito das reformas educacionais como uma estratégia fundamental para garantir o sucesso escolar. A gestão baseada nos resultados e nos indicadores de desempenho constitui-se em um fator crucial da modernização da gestão educativa. Essa concepção tem-se fortalecido no Brasil, a partir da última década do século XX e nestes anos do século XXI. Em todo o setor público, passa-se a admitir o modelo de gestão descentralizada, com participação dos usuários/clientes dando surgimento à formulação de propostas para o desenvolvimento da gestão educacional.

#### **4. O TRABALHO DO DIRETOR ESCOLAR E SEUS DESAFIOS**

Diante dos dados que foram levantados e analisados por esta pesquisa estamos vivendo um contexto com inúmeros desafios para o trabalho dos diretores escolares. Os dados são reveladores das mudanças na organização e gestão das escolas desse novo processo regulatório. A Secretaria Municipal de Educação de Rio Branco com o processo de reformas educacionais gerou novas demandas e requerimentos ao trabalho destes profissionais. Estas transformações os distanciam, muitas vezes contra sua vontade, do fazer pedagógico, aproximando sua prática àquela de gerentes escolares. A busca pelos resultados, pela eficiência e a prestação de contas tem consumido maior parte de seu tempo. A sua atuação como um dos grandes responsáveis pela organização de espaços mais participativos, a exemplo da construção do Projeto Político Pedagógico e da organização do Conselho Escolar, tem sido colocada em segundo plano.

Levando em consideração os questionários<sup>7</sup> respondidos por diretores de escolas municipais, situadas em Rio Branco no Estado do Acre, destacamos, em síntese, alguns aspectos que ao nosso vê são importantes por vir de encontro às premissas levantadas a priori por este estudo.

Dentre os eixos que foram abordados e respondidos pelos diretores no questionário, um deles fazia menção às discussões relativas à gestão democrática da escola. Nesta questão eles apontaram que no momento que os encaminhamentos concernentes à Gestão Democrática começaram a ser discutido em suas escolas, tais como elaboração do projeto político pedagógico, organização do conselho escolar, reuniões com a comunidade, dentre outros, “ocorreram mudanças em seu trabalho, vez que passaram a trabalhar mais, levando inclusive trabalho para fazer em casa”.

Outro aspecto bastante recorrente em suas respostas diz respeito ao sentimento de cobranças. Os diretores sentem-se cobrados pela secretaria municipal na produção de resultados quantificados e de indicadores de desempenho. Perguntados quais foram às implicações (o que mudou) no seu trabalho com as avaliações governamentais dos últimos anos (principalmente a partir do IDEB)? Afirmaram “que existe uma pressão psicológica por parte do sistema e que se sentem responsáveis pelos resultados de sua escola nas avaliações realizadas”. Tal situação encontra correspondência com o que pontua Ball (2004) no tocante à existência de um conjunto de “relações sociais de governança” que atua dentro e por meio das reformas educacionais. Uma dessas relações manifesta-se quando as instituições do setor público passam a estar sujeitas a políticas de incentivos, recompensas, sanções, baseadas na competitividade e performatividade. A performatividade é definida por Ball (2005, p. 543) como "uma tecnologia, uma cultura e um método de regulamentação que emprega julgamentos, comparações e demonstrações como meios de controle, atrito e mudança.". A pedagogia de resultados, portanto, a política de accountability age produzindo profundas mudanças no ato de ensinar e na subjetividade dos diretores.

Em relação ao conjunto de estratégias e ações que suas escolas lançam mão para melhorar seus resultados escolares, os participantes da pesquisa fizeram referência aos processos de avaliação da aprendizagem “reclassificação dos alunos com amparo na LDB e no PPP da escola, após reunião com pais, alunos e conselho escolar”; combate à evasão escolar; reforço escolar; práticas pedagógicas com objetivo de aumentar a proficiência em língua portuguesa e matemática; formação continuada; grupos de estudos; planejamento com foco na prática pedagógica; quadro de professores com formação adequada; formação continuada com base nos referencias curriculares; planejamento e acompanhamento pelos coordenadores pedagógicos do trabalho dos professores; cumprimento dos dias letivos e carga horária de efetivo trabalho; material didático adequado, atuação dos bolsistas do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação a Docência – PIBID, dentre outros.

Diante da afirmativa de que nos últimos anos, os indicadores educacionais do Município de Rio Branco vêm demonstrando que estão acontecendo mudanças significativas na “qualidade de ensino”, os diretores afirmaram que os fatores que mais contribuíram para essas mudanças foram: o controle da Secretaria de Educação e da escola sobre o desempenho dos alunos nos exames nacionais; a política de formação de professores; o modelo de gestão escolar que vivenciam; as condições de trabalho; o acompanhamento e supervisão do trabalho do professor pela direção e coordenação da escola.

Em síntese pode-se afirmar que tanto os responsáveis pela gestão da secretaria municipal de educação como os diretores escolares das escolas pesquisadas concordaram que houve impacto do IDEB na geração de ações para efetivar melhorias da qualidade educativa no município de Rio Branco. Contudo, destacam como sendo o grande desafio tanto da secretaria como da direção das unidades escolares continuar desenvolvendo ações em prol da melhoria da qualidade da educação que não se esgotam em um tempo e espaço.

## 5. CONCLUSÃO

Diante do percurso delineado nas discussões deste texto pode-se visualizar que a reforma educacional que vem sendo implantada no município de Rio Branco propôs uma nova *governança* para as escolas, assentada boa parte em princípios do *novo gerencialismo*, recomendados por Organismos Multilaterais e em propostas de uma gestão democrática e participativa, o que neste caso, tem sido esmaecida por uma política focada na eficiência da gestão como forma de melhorar o desempenho das escolas.

Tem sido visível o interesse com os resultados escolares no município de Rio Branco. Processa-se uma política sutil de responsabilização das escolas e de seus trabalhadores. Uma das consequências dessa política pode ser observada nas transformações que vem sofrendo o trabalho dos Diretores. Os resultados da pesquisa permite reforçar a tese de que vem ocorrendo uma reestruturação de suas funções, provocada pelas recentes transformações no modo de regulação escolar. Existem maiores cobranças sobre seu trabalho, o que tem sido percebido principalmente na produção de números quantificáveis, em virtude das avaliações sistemáticas nas quais a escola se encontra imersa.

Tal situação, somada às exigências da Secretaria Municipal de Educação e os processos de construção democrática (como o PPP, o funcionamento do Conselho Escolar e a relação com a comunidade), tem tido um rebatimento na prática, aumentando a carga horária de trabalho; provocando mudanças na maneira de administrar/coordenar; maiores interesses pelas relações com o meio em que a escola está inserida, bem como sobre o desenvolvimento de competências e novas exigências sobre o seu trabalho (maior grau de formação e inovações pedagógicas, domínio das novas tecnologias educacionais, maior rigor administrativo e mobilização dos recursos humanos).

Pode-se, por fim, concluir que as numerosas responsabilidades que assumem vêm acompanhadas de uma maior complexidade de seu papel. Os diretores das escolas de Rio Branco encontram-se confrontados hoje com inúmeras transformações em seu trabalho, as quais tem tido impactos importantes em sua função e no funcionamento da escola onde atuam. A implementação dessas ações e concepções do mesmo modo que são absorvidas e defendidas por parte dos diretores escolares com naturalidade, também têm gerado movimentos de contestações. Esses movimentos ocorrem nas próprias unidades escolares, no sindicato e nos espaços de formação continuada dos diretores, programados pela Secretária de Educação. Percebe-se que estes sujeitos não estão inertes ante as pressões e se movem permanentemente.

Começa a surgir alguns questionamentos sobre a eficácia desta política partindo da compreensão de que adequar o trabalho desenvolvido em sala de aula de modo a perseguir, quase que exclusivamente, a melhoria de índices é uma estratégia que busca a maior produtividade da escola, centrada no produto final e não no processo. Trata-se de um modelo de gestão focado na competitividade e na adequação da atividade educacional à racionalidade econômica e mercadológica,

colocando em riscos uma educação fundamentada em bases participativa e democrática.

### Notas:

<sup>1</sup> O termo *accountabilit* tem sido traduzido como transparência, responsabilização, prestação de contas e outros. Na falta de concordância sobre a melhor tradução, manteremos o termo em inglês.

<sup>2</sup> Coligação composta pelos partidos: PT, PSDC, PRTB, PMN, PSB, PV, PC do B e PT do B.

<sup>3</sup> O Prefeito Jorge Viana mesmo com altos índices de aceitação popular não conseguiu eleger seu sucessor. Neste período o município foi administrado por forças políticas de oposição a chamada Frente Popular. Tendo se reversado no poder os Prefeitos Mauri Sérgio (1997-2000) e Flaviano Melo /Isnard Leite (2001-2004).

<sup>4</sup> As principais modificações desta lei foram estabelecidas por intermédio das Leis: 1.690/2008; 1.888/2011; 2.029/2013 e 2.033/2014.

<sup>5</sup> Dados da entrevista realizada no dia 6 de junho de 2013, em Rio Branco-Acre.

<sup>6</sup> Para Barroso (2005) a atual difusão, no domínio educativo do termo 'regulação' está associada, em geral, ao objectivo de consagrar simbolicamente outro estatuto à intervenção do Estado na condução das políticas públicas. Além de Barroso (2003, 2006) autores como Maroy (2002, 2006), Feldfeber (2003), Oliveira (2006, 2007) e Van Zanten (2006), entre outros, têm-se apropriado dos estudos da "Escola da Regulação", que surgiu na França na década de 1970, para analisar as reformas ocorridas na área da educação, no processo de reforma do Estado em seus respectivos países.

<sup>7</sup> Os questionários contendo questões fechadas e abertas foram aplicados no período de 2013/2014 em cinco escolas pertencentes a rede municipal de Ensino que obtiveram no IDEB de 2011 as melhores notas.

## REFERÊNCIAS

BALL, S. J. **Reformar escolas/reformar professores e os territórios da performatividade**. Revista Portuguesa de Educação. Braga (Portugal): Universidade do Minho, v. 15, n° 2, 2003.

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

BRESSER PEREIRA, L.C. **Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado**. IN: BRESSER PEREIRA, L.C.; SPINK, P.K. (Org.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CASTRO, A. M. D. A. **Accountability e Empoderamento: estratégias gerenciais na escola**. Disponível em [www.anpae.org.br/congressos\\_antigos/simposio2007/12.pdf](http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/12.pdf). Acesso em: 01/02/2015.

FREITAS, L.C. **Os Reformadores Empresariais da educação: da desmoralização do magistério a destruição do sistema público de educação**. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 33, n. 119, p. 379-404, abr.-jun. 2012. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>

\_\_\_\_\_, L.C. **Políticas de Responsabilização: entre a falta de evidência e a ética**. Cadernos de Pesquisa. V. 43, n 148, p. 348-365, jan./abr. de 2013.

Rio Branco-Acre. **Lei nº 1537 de 04 de julho de 2005** que estabelece a Gestão Democrática do Ensino Municipal, adotando o sistema seletivo para a escolha de dirigentes de unidades escolares.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 1888/2011** Altera a Lei 1.690 de 09 de janeiro de 2008, Lei 1.537 de 04 de julho de 2005, a Lei 1.554 de 02 de dezembro de 2005, que trata da Gestão Democrática do Ensino Municipal, adotando o sistema seletivo para a escolha de gestores de unidades escolares e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. **Decreto 946 de 22 de julho de 2014.** Regulamenta o Prêmio pela Elevação da Qualidade da Aprendizagem – PEQ, de que trata o artigo 45 da Lei 1.892 de 03 de abril de 2012, que Institui o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração dos Servidores da Administração Pública Direta do Município de Rio Branco.

SAVIANI, D. **O Plano de Desenvolvimento da Educação: análise do projeto do MEC.** Educação & Sociedade, Campinas, vol. 28, nº. 100, p. 1231-1255, out.2007.

OLIVEIRA, D. A. **A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização.** Educ. Soc., Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1127-1144, Set./Dez. 2004 1127. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>

SANTOS, L. L. de C. P. **Formação de professores na cultura do desempenho.** Educação e Sociedade, Campinas, v. 25, n. 89, p. 33-42, 2004.

SHIROMA, E.O. **Implicações da política de profissionalização sobre a gestão e o trabalho docente.** Revista Trabalho & Educação, v. 13, n 02. Ago/dez, 2004.

**ABSTRACT.** This paper analyzes the work of school principals from the basic education in relation to the educational policies implemented in recent years in the municipal education network of the municipality of Rio Branco / Acre. The methodology used involved the following steps: a) literature review; b) documentary research; and, c) semi-structured interviews with questionnaires. The conclusive aspects of the study emphasize the importance given to the results policy to the detriment of democratic actions, a thesis that can be proven with the identification of a series of proposals based on the principles of managerialism that aim to improve the performance of the system increasing its indexes and results.

**KEYWORDS:** Results Policy; Democratic management; School Principals.

## Sobre as organizadoras

**MIRIAM ADALGISA BEDIM GODOY** Possui graduação em Pedagogia pela Universidade Estadual de Maringá (1990) e Mestrado em Educação pela Universidade Estadual de Maringá (2003). Atualmente é estatutário e pesquisadora da Universidade Estadual do Centro-Oeste. Tem experiência na área de Educação, com ênfase em Avaliação da Aprendizagem, atuando principalmente nos seguintes temas: problemas de aprendizagem, educação especial, obstrução das vias aéreas superiores, respiração oral e problemas de atenção. Doutoranda em Educação Especial pela Universidade Federal de São Carlos

**SANDRA APARECIDA MACHADO POLON** Possui graduação em pedagogia pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (1995), Mestrado em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná (2002) e Doutorado em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná (2014). Atualmente é Professora no curso de Pedagogia da Universidade Estadual do Centro-Oeste-UNICENTRO. Tem experiência na área de Educação, com ênfase em Gestão escolar, Política Educacional, atuando principalmente nos seguintes temas: educação, projeto pedagógico, formação de professores, educação do campo, educação infantil e séries iniciais.

## Sobre os autores

**ALEXSANDRA DOS SANTOS OLIVEIRA** Doutora em Educação (2016) pela Universidade Federal do Espírito Santo - UFES; Mestre em Educação (2008) pela mesma Universidade; Especialista em Gestão e Docência na EAD (2014) pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Especialista em Gestão Escolar (Programa Nacional Escola de Gestores- 2013) - UFES; Especialista em Pedagogia Institucional (2010), Instituto Superior de Educação e Cultura; Graduada em Pedagogia (2005) - UFES. Gerente de Educação Cidadã na Secretaria Municipal de Educação de Cariacica/ES; Tutora do curso de Pedagogia a distância - Secretaria de Ensino a Distância - SEAD/UFES. E-mail: [ale2013oliveira@gmail.com](mailto:ale2013oliveira@gmail.com)

**ALINE CHALUS VERNICK CARISSIMI** Pedagoga e Doutora em Educação - na linha de Políticas Educacionais - UFPR (2016). Mestre em Educação - na linha de Políticas e Gestão da Educação - UFPR (2011). Especialista em Organização do Trabalho Pedagógico - UFPR (2006) e Educação Infantil - UniCuritiba (2005). Possui graduação em Pedagogia pela Universidade Federal do Paraná (2004). Atualmente é Pedagoga - Secretaria Municipal de Educação de Curitiba e Secretaria de Estado da Educação do Paraná. Coordenadora Estadual do Departamento de Pedagogas da APP-Sindicato. Professora de ensino superior com experiência em cursos de graduação e pós graduação (especialização). Orientadora de Trabalho de Conclusão de Curso na especialização Educação, Pobreza e Desigualdade Social - UFPR (bolsista). Colaboradora do INEP/MEC na elaboração das avaliações do SAEB (Provinha Brasil, Prova Brasil, Avaliação Nacional da Alfabetização - ANA), ENADE e da Prova Nacional de Ingresso na Carreira Docente. Associada à Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPED). Associada à Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE). Conselheira Titular do Conselho Municipal de Educação de Curitiba de 2010 a 2013

**AMANDA MAXIMO SILVA** Bacharel em Direito pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE), Especialista em Direito Administrativo pela Instituição Toledo de Ensino, Mestre em Adolescente em Conflito com a Lei pela Universidade Bandeirante Anhanguera de São Paulo - SP. Advogada. Desenvolve estudos sobre Políticas Públicas. Autora de artigos publicados em periódicos. E-mail: [amanda\\_maximo@hotmail.com](mailto:amanda_maximo@hotmail.com)

**ANA DENISE RIBAS DE OLIVEIRA** Formada em Pedagogia pela Universidade Federal do Paraná; Especialista em Organização do Trabalho Pedagógico pela Universidade Federal do Paraná; Pedagoga Escolar da Prefeitura Municipal de Curitiba - desde 2002; Professora Pedagoga na rede estadual do Paraná - desde 2004; Dirigente da CNTE - Confederação Nacional Trabalhadores em Educação - Gestão: 2011; Dirigente SISMMAC - Sindicato dos Servidores do Magistério Municipal de Curitiba - Gestão: 2005 e 2008

**ANA PAULA SOUZA BÁFICA** Professora da Rede Municipal de Ensino de Canavieiras- Bahia.

Mestra em Educação pela Universidade Estadual de Santa Cruz (2015). Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual de Santa Cruz (2009). E-mail: paulasbafica@hotmail.com

**ANTONIA SUELI DA SILVA GOMES TEMÓTEO** Professor da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN. Graduação em Letras pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte UERN; Mestrado em Letras pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN; Doutoranda em Linguística Aplicada pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS; Membro dos Grupos de pesquisa: Formação, Currículo e Ensino – FORMACE e Formação de professores, Multiletramentos e Identidades – FORMLI. E-mail para contato: suelisilva.17@hotmail.com

**BARTOLOMEU JOSÉ RIBEIRO DE SOUSA** Professor da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT). Graduado em Licenciatura em Biologia e Pedagogia pela Universidade Estadual do Piauí (UESPI). Mestre em Educação pela Universidade de Católica de Brasília (UCB). Membro do Grupo de Estudos e Pesquisas em Gestão e Financiamento da Educação Básica (GEFINEB). E-mail: [bartolomeu.sousa@gmail.com](mailto:bartolomeu.sousa@gmail.com)

**CLAUDIA ALVES DA SILVA** Graduação em Pedagogia pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN. Mestrado em Educação pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN. Membro dos Grupos de pesquisa: Grupo de Pesquisa Educação e Subjetividade (GEPES) e Grupo Formação, Currículo e Ensino (FORMACE). E-mail para contato: claudiaposeduc@outlook.com

**CLAUDIO OLIVEIRA FERNANDES** Professor da Rede Estadual de Educação do Estado de São Paulo; Graduação em História pela Universidade Uniban/Anhanguera (UNIAN) de São Paulo e Graduação em Pedagogia pelo Instituto de Educação e Tecnologias, INET, Brasil; Mestrado Profissional em Adolescente em Conflito com a Lei, pela Universidade Anhanguera de São Paulo; Grupo de pesquisa: Associado da (ANPAE) Associação Nacional de Políticas e Administração da Educação e (IBDECRIA-ABMP) Instituto Brasileiro de Direito da Criança e do Adolescente; E-mail para contato: [claudioof@gmail.com](mailto:claudioof@gmail.com)

**DARLUCE ANDRADE DE QUEIROZ** Professora da Rede Municipal de Ensino de Canavieiras-Bahia. Mestra em Educação pela Universidade Estadual de Santa Cruz (2015). Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual de Santa Cruz (2010). E-mail: [darluceaq@hotmail.com](mailto:darluceaq@hotmail.com)

**EDNACELI ABREU DAMASCENO** Doutora em Educação (UFMG – 2010). Professora Adjunta do Centro de Educação, Letras e Artes (CELA) da Universidade Federal do Acre (UFAC). Mestre em Educação (UNICAMP - 2005) e Graduada em Pedagogia (UECE - 1992). Professora do Curso de Pedagogia, Licenciaturas e da Pós-graduação - Mestrado em Educação. Atua lecionando disciplinas como: Investigação e Prática Pedagógica (Prática de Ensino), Estágio Supervisionado, Didática Geral, Trabalho e



saberes Docentes, Currículo: Organização e Prática e Profissão Docente - na Graduação e Seminário de Pesquisa, Política de Formação de Professores no Brasil e Formação de Professores e Trabalho Docente - na Pós-Graduação. Coordena o Grupo de Estudos e Pesquisas em Política Educacional, Gestão Escolar, Trabalho e Formação Docente (GEPPEAC). email: [ednaceli@yahoo.com.br](mailto:ednaceli@yahoo.com.br)

**EMILLY GANUM AREAL** Possui formação inicial em Letras pela Universidade Federal do Acre (1998), Especialização em Psicopedagogia (FIVE: 2003), MBA em Gerenciamento de Projetos (FGV: 2010), Mestre em Educação (UFAC: 2016). Membro do GEPPEAC - Grupo de Estudos e Pesquisas em Política Educacional, Gestão Escolar, Trabalho e Formação Docente da Universidade Federal do Acre, desde 2014. Professora convidada do PARFOR - Plano Nacional de Formação de Professores (UFAC) desde 2016. Professora de Língua Portuguesa desde 1997.

**GERMANA COSTA PAIXÃO** Professora da Universidade Estadual do Ceará. Coordenadora do Curso de Ciências Biológicas a distância da Universidade Estadual do Ceará/Universidade Aberta do Brasil. Membro do Corpo Docente do Mestrado Profissional de Ensino de Biologia-PROFBIO. Graduada em Medicina Veterinária pela Universidade Estadual do Ceará. Mestrado em Patologia pela Universidade Federal do Ceará. Vice Líder do Grupo de Pesquisa Tecnologias Educacionais e Educação a distância. E-mail: [germana.paixao@uece.br](mailto:germana.paixao@uece.br)

**GILDECI SANTOS PEREIRA** Pedagoga, Especialista em Educação do Campo, Desenvolvimento e Sustentabilidade (UFPA/Belém); Especialista em Gestão Pública (UFPA); Mestra em Educação e Cultura (UFPA/ PPGEDUC- Campus de Cametá, Professora efetiva da Educação Básica, da Rede municipal de ensino do município de Marabá - PA, atuando na formação continuada da Secretaria Municipal de Educação no Município de Marabá - PA, acompanhando e orientando os professores das escolas do campo em suas práticas pedagógicas, na organização do trabalho pedagógico. E-mail: [gil.bela@hotmail.com](mailto:gil.bela@hotmail.com)

**HERCULES GUIMARÃES HONORATO** Professor da Escola Naval - Rio de Janeiro; Graduação em Ciências Navais - habilitação em Administração de Sistemas; Mestrado em Educação pela Universidade Estácio de Sá; Chefe do Centro de Estudos de Ensino da Escola Naval; E-mail para contato: [hghhhma@gmail.com](mailto:hghhhma@gmail.com)

**IRANDI PEREIRA** Docente (IBDCRIA-ABMP) e membro do Instituto de Cidadania e Direitos Humanos; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação (ANPAE, ANDHEP) e entidades da sociedade civil (FBSP, NECA) e associada; Graduação em Pedagogia pela Universidade de São Paulo (USP); Mestrado em Educação pela Universidade de São Paulo (USP); Doutorado em Educação pela Universidade de São Paulo (USP); Grupo de pesquisa: Pesquisadora do Observatório de Educação da Universidade Brasil/SP. Diretora do Instituto Brasileiro de Direito da Criança e do Adolescente. Autora de artigos e materiais pedagógicos no campo da criança, adolescente e juventude, educação e serviço social. Bolsista Produtividade

em Pesquisa pela Fundação; E-mail para contato: [irandip@gmail.com](mailto:irandip@gmail.com). CV: <http://lattes.cnpq.br/3312701286183687>

**JANE RANGEL ALVES BARBOSA.** Universidade Castelo Branco. Centro Universitário de Volta Redonda. Instituto Superior de Educação do Rio de Janeiro

**JEAN MÁRIO ARAÚJO COSTA** Doutorado em Educação pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), Mestrado em Educação pela UFBA, Graduado em Pedagogia pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Especialista em Política do Planejamento Pedagógico: currículo, didática e avaliação pela UNEB. É Pesquisador do Grupo de Pesquisa Política e Gestão da Educação da UFBA e do Grupo de Pesquisa Gestão e Avaliação de Políticas e Projetos Sociais (GAPPS) da Universidade Católica do Salvador (UCSal). Tem experiência na área de Educação, com ênfase em Gestão, atuando principalmente nos seguintes temas: Políticas Públicas, Formação de Professores, Atuação do Coordenador Pedagógico, Práticas Pedagógicas, Financiamento da Educação e Organização de Sistemas de Ensino.

**JORGE FERNANDES** Professor da Universidade Federal do Acre; Graduado em Pedagogia pela Universidade Federal do Acre; Mestrado em Educação pela Universidade Federal do Acre. Especialista em Políticas Públicas, com ênfase em gênero e raça pela UFOP – Universidade Federal de Ouro Preto 2012. Autor dos livros: *“Negros na Amazônia acreana”* (2012) e *“Da trajetória escolar ao sucesso profissional: narrativas de professoras e professores negros”* (2017). Autor do artigo: A mestiçagem na região amazônica versus estatuto da igualdade racial. Coautor do artigo: A construção possível do projeto político-pedagógico da escola: um relato de experiência a partir do esforço coletivo.

**JOSÉ NELSON ARRUDA FILHO** Professor da Universidade Estadual do Ceará. Coordenador do Curso de Especialização em Gestão Pedagógica da Escola Básica da Universidade Estadual do Ceará/Universidade Aberta do Brasil. Graduado em Pedagogia pela Universidade Federal do Ceará. Mestrado em Políticas Públicas pela Universidade Estadual do Ceará. Membro do Grupo de Pesquisa Tecnologias Educacionais e Educação a distância. E-mail: [nelson.arruda@uece.br](mailto:nelson.arruda@uece.br)

**JUCELI BENGERT LIMA** Pesquisadora da Fundação Joaquim Nabuco – FUNDAJ; Licenciatura em Matemática pela Fundação Universidade do Rio Grande – FURG; Mestrado em Educação pela Universidade Federal do Ceará – UFC; Doutoranda em Educação pela Universidade Federal do Pernambuco – UFPE; Grupo de Pesquisa: Grupo de Pesquisa Infância e Educação na Contemporaneidade - GPIEDUC; E-mail para contato: [juceli.bengert@fundaj.gov.br](mailto:juceli.bengert@fundaj.gov.br)

**LÍVIA CRISTINA RIBEIRO DOS REIS** Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás (IFG). Graduação em Pedagogia pela Universidade Federal de Goiás (UFG). Mestrado em Educação pela Universidade de Brasília (UnB). E-mail para contato: [liviacristinarr@hotmail.com](mailto:liviacristinarr@hotmail.com)

**LÚCIA DE FÁTIMA MELO** Possui graduação em Pedagogia pela Universidade Federal do Acre (1992); Especialização em Currículo e Avaliação Educacional pela Universidade Federal do Acre (1996); Mestrado em Educação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (2002). Doutorado em Educação: conhecimento e inclusão social pela UFMG na linha de pesquisa: Políticas Públicas Educacionais: concepção, implementação e avaliação (2010). É professora adjunta da Universidade Federal do Acre, lotada no Centro de Educação, Letras e Artes, onde atua na Graduação nas seguintes áreas: Organização da Educação Básica e Legislação do Ensino; Gestão Escolar e Organização Curricular e Gestão da Escola e na Pós Graduação "Stricto Sensu", Mestrado em Educação, onde trabalha a disciplina Estado, Políticas Públicas e Educação e orienta estudos com foco nas políticas educacionais e na gestão escolar. Vice Líder do Grupo de Estudos e Pesquisas em Política Educacional, Gestão Escolar, Trabalho e Formação Docente - GEPPEAC, com pesquisas nas linhas: políticas educacionais e gestão escolar.

**LUIS CARLOS SALES** Mestrado em Educação pela Universidade Federal do Piauí (1995) e doutorado em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (1999). Atualmente é professor associado da Universidade Federal do Piauí. Tem experiência na área de Educação, com ênfase em Educação, atuando principalmente nos seguintes temas: educação, representações sociais, Política Educacional, financiamento da educação, formação de professores e qualidade na educação. Ex-coordenador do Programa de Pós-Graduação em Educação da UFPI e ex-chefe do Departamento de Fundamentos da Educação/CCE/UFPI. Foi assessor Pedagógico e Secretário Executivo da Secretaria Municipal de Educação de Teresina. Foi avaliador da CAPES (triênio 2007, 2008 e 2009). Atualmente é professor do Programa de Pós-Graduação em Educação da UFPI (Mestrado e Doutorado) e do Departamento de Fundamentos da Educação/CCE/UFPI.

**LUZINETE BARBOSA LYRIO** Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Urbano (PPDRU) da Universidade Salvador (UNIFACS); Mestra em Desenvolvimento Regional e Urbano pela UNIFACS; Mestra em Ciência da Educação pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias; Especialista em Direito Educacional; Planejamento Educacional e Gestão Educacional; Graduada em História pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Supervisora Geral da Rede de Assistência Técnica para Acompanhamento, Monitoramento e Avaliação dos Planos Municipais de Educação do Estado Bahia por meio da Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino do Ministério da Educação (2016 e 2017). Área de atuação: Formação de Professores, Gestão Educacional, Políticas Públicas Educacionais, Planejamento Educacional.

**MANOEL ZÓZIMO NETO** Assistente em Ciência e Tecnologia - Fundação Joaquim Nabuco Licenciado em Filosofia pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Bacharel em Direito pela Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO. Especialista em Formação de Professores Pela Universidade Federal Rural de Pernambuco –

UFRPE. Mestrado em Ciência da Educação pela Universidade da Madeira – Uma. Grupo de Pesquisa: Grupo de Pesquisa Infância e Educação na Contemporaneidade - GPIEDUC; Coordenador Técnico e Logístico dos Cursos de atualização em gestão escolar. Elaboração e construção de projeto de pesquisa, Atualização e prática em educação infantil – Fundação Joaquim Nabuco. E-mail: zozimo@hotmail.com.

**MARIA SUELI CORRÊA DOS PRAZERES** Professora da Universidade Federal do Pará (UFPA); Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Educação e Cultura - PPGEDUC da Universidade Federal do Pará (UFPA); Graduação em Pedagogia pela Universidade Federal do Pará (UFPA); Mestrado em Educação pela Universidade Federal do Pará (UFPA); Doutorado em Educação pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG); Grupo de pesquisa em Educação do Campo da Região Tocantina - GEPECART

**NOÁDIA MUNHOZ PEREIRA** Licenciada em Pedagogia pela UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)- (2004) Mestre em Educação pela UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)- (2008) Doutoranda em Educação pela UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU) – (2014-2018) Contato: e-mail: [noadia.pereira@ufu.br](mailto:noadia.pereira@ufu.br)

**ODETE DA CRUZ MENDES** Professora da Universidade Federal do Pará (UFPA); Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Educação e Cultura – PPGEDUC da Universidade Federal do Pará (UFPA); Graduação em Pedagogia pela Universidade Federal do Pará (UFPA); Mestrado em Educação pela Universidade Federal do Pará (UFPA); Doutorado em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN); Grupo de pesquisa em Educação Superior –GEPES

**PATRÍCIA MARIA UCHÔA SIMÕES** Pesquisadora da Fundação Joaquim Nabuco - FUNDAJ; Membro do corpo docente do Programa de Pós Graduação em Educação, Culturas e Identidades – PPGECI da FUNDAJ/UFRPE; Graduação em Psicologia pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE; Mestrado em Psicologia Cognitiva pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE; Doutorado em Psicologia Cognitiva pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE; Grupo de Pesquisa: Grupo de Pesquisa Infância e Educação na Contemporaneidade - GPIEDUC; E-mail para contato: [patricia.simoese@fundaj.gov.br](mailto:patricia.simoese@fundaj.gov.br).

**RAIMUNDA MARIA DA CUNHA RIBEIRO** Professora da Universidade Estadual do Piauí. Graduação em Pedagogia pela Universidade Federal do Piauí. Mestrado em Educação pela Universidade Católica de Brasília. Doutorado em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Pós Doutorado em Educação pela Universidade do Oeste de Santa Catarina/Campus de Joaçaba-Sc. Grupo de pesquisa: Grupo de Estudos e Pesquisas Educacionais. E-mail para contato: [raicribeiro@ig.com.br](mailto:raicribeiro@ig.com.br)

**ROSA ELISA MIRRA BARONE** Graduada em Ciências Sociais pela Universidade

Estadual Paulista (Araraquara), Mestre e Doutora em Educação: História e Filosofia da Educação pela Pontifícia Universidade Católica (PUC) de São Paulo. Desenvolve trabalhos voltados para as áreas de Educação e Políticas Públicas, Educação e Trabalho considerando diferentes contextos. Além dos artigos publicados em periódicos, é autora de *Canteiro-escola: trabalho e educação na construção civil* (EDUC/FAPESP, 1999), co-organizadora dos livros *Educação e Políticas Públicas: tópicos para o debate* (Junqueira & Marin, 2007), *Formação de Pedagogos e Cotidiano Escolar* (Alexa Cultural, 2009), *Qualificação profissional em Construção. Formação e aprendizagem na Construção Civil*. (CRV Editora, 2014), *Juventude e trabalho: desafios no mundo contemporâneo* (EDUFBA, no prelo). E-mail: [rebarone@uol.com.br](mailto:rebarone@uol.com.br)

**ROSE CLEIA RAMOS DA SILVA** Professora da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT). Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Educação da UFMT. Licenciada em Pedagogia pela Universidade Federal de Mato Grosso. Mestre em Educação pela Universidade Federal de Mato Grosso. Doutora em Educação pela Universidade Federal Fluminense. Líder do Grupo de Estudos e Pesquisas em Gestão e Financiamento da Educação Básica (GEFINEB). E-mail: [rosecleia.ufmt@gmail.com](mailto:rosecleia.ufmt@gmail.com)

**SARA ROZINDA MARTINS MOURA SÁ DOS PASSOS** Fundação Cesgranrio. Belford Roxo/RJ.

**SÍLVIA MARIA OLIVEIRA DE SOUZA** Possui graduação em PEDAGOGIA pela Universidade Estadual do Maranhão - UEMA, ESPECIALIZAÇÃO em Docência do Ensino Superior, também pela Universidade Estadual do Maranhão - UEMA, ESPECIALIZAÇÃO em Gestão da Educação Municipal pela Universidade Federal de Tocantins - UFTO, MESTRA em Educação pela Universidade Federal do Piauí - UFPI. Tem experiência na área da educação como Secretária Adjunta de Educação, docente, administradora escolar, coordenadora pedagógica, supervisora e assessora de programas e projetos educacionais. É pesquisadora de políticas públicas educacionais e atualmente pesquisa a política do Programa Mais Educação. Atualmente é Assessora de Planejamento e Gestão na Secretaria Municipal de Educação de Codó - MA.

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-93243-49-3



9 788593 243493