GESTÃO GERENCIAL E TRABALHO DOCENTE: REFLEXÕES ACERCA DO PROGRAMA DE ENSINO INTEGRAL (PEI)

Maria Julia Candido DESIDERIO, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”.
Leila Cristina Feher GOMES, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”.
Eixo 09 - Formação e profissionalização docente.
Email: julia.candido@unesp.br
Palavras-chave: Programa de Ensino Integral; Nova Gestão Pública; Gestão por Resultados

1. Introdução

O Programa Ensino Integral (PEI), implementado pela Secretaria da Educação do Estado de São Paulo em 2012, propôs a ampliação da jornada estudantil e um novo modelo de gestão escolar. Inserido em um contexto amplo de reformas educacionais orientadas pela Nova Gestão Pública (NGP), o programa incorpora mecanismos típicos da gestão empresarial, fundamentados na lógica da eficiência, da produtividade e da gestão por resultados.

A Nova Gestão Pública, difundida no Brasil a partir da década de 1990, introduziu no setor público princípios da racionalidade gerencial, como eficiência, metas e monitoramento de desempenho. Na educação paulista, de acordo com o Modelo Pedagógico e de Gestão do PEI (SÃO PAULO, 2021), o Programa se estrutura a partir do método PDCA (Plan, Do, Check, Act – Planejar, Fazer, Checar e Agir), incorporando instrumentos de avaliação contínua e mecanismos de acompanhamento do trabalho docente.

Nesse contexto, o presente trabalho parte do seguinte problema de pesquisa: de que maneira a transposição de ferramentas de gestão empresarial, típicas da NGP, para o cotidiano das escolas PEI, altera a natureza do trabalho docente e a finalidade da escola pública em São Paulo? Assim, o objetivo geral consiste em analisar como a implementação da lógica gerencialista da NGP reconfigura o trabalho do professor e a função social da escola pública no modelo PEI.

2. Procedimentos metodológicos

A pesquisa em desenvolvimento se caracteriza por abordagem qualitativa, de natureza básica, tendo como objetivo a pesquisa descritiva, os procedimentos serão de caráter bibliográfico e documental. No âmbito bibliográfico, serão mobilizados autores que discutem a relação entre Estado, educação, gerencialismo e performatividade, com destaque para Ball (2005), que analisa os efeitos da cultura da performatividade sobre o trabalho docente, e documentos oficiais sobre a implementação do PEI na rede estadual paulista.

A pesquisa documental será baseada na análise de legislações e documentos oficiais produzidos pela Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, buscando identificar categorias associadas à lógica gerencial, como “eficiência”, “metas”, “resultados”, “desempenho” e “monitoramento”. A partir da análise de conteúdo de Bardin (2016), será possível compreender como esses elementos expressam a incorporação de práticas empresariais na organização da escola pública e na atuação dos professores.

3. Desenvolvimento e resultados obtidos

Inicialmente, a análise dos documentos e referenciais teóricos evidenciam que o Programa de Ensino Integral em São Paulo se estrutura sob forte influência da lógica gerencialista da NGP, por meio de metas, desempenho, eficiência e produtividade, características essas que podem ser encontradas no método PDCA adotado e no controle do trabalho docente através da avaliação 360º, uma das ferramentas utilizadas na avaliação de desempenho. Aplicado ao final do ano letivo, esse exame submete o professor à avaliação de seu trabalho pelos outros agentes atuantes na escola, em suas dimensões técnica, pedagógica e relacional.

A Resolução SEDUC nº 61/2024 estabelece que a avaliação de desempenho possui caráter contínuo e somativo, servindo inclusive como critério para permanência do docente no programa. Nesse contexto, o professor deixa de ser reconhecido prioritariamente por sua autonomia pedagógica e passa a ser constantemente avaliado por resultados quantitativos, relatórios e cumprimento de metas institucionais, reforçando práticas de responsabilização individual.

Essa dinâmica traduz o que Silva e Ramos (2020) identificam como uma Gestão de Pessoas por competências baseada no modelo empresarial. O programa promove uma “matematização da conduta” de docentes, fragmentando aspectos subjetivos do professor por meio de índices quantitativos. Esses mecanismos evidenciam uma intensificação do trabalho docente, marcada pelo aumento das exigências burocráticas, pela ampliação do controle institucional e pela necessidade constante de atingir resultados previamente

estabelecidos. Dessa forma, observa-se um deslocamento da finalidade da escola pública: a formação humana e democrática tende a ser subordinada à lógica da eficiência e dos resultados mensuráveis.

4. Considerações Finais

Considera-se que o PEI poderá ser compreendido como uma expressão das reformas educacionais orientadas pelos pressupostos da NGP.

De modo preliminar, observa-se que o modelo de gestão do PEI poderá contribuir para a ampliação da responsabilização individual dos professores, reduzindo sua autonomia pedagógica e aproximando a organização escolar de modelos empresariais orientados pela lógica da produtividade e da performatividade.

Nesse sentido, a continuidade da pesquisa buscará aprofundar a compreensão acerca dos limites e contradições das políticas educacionais fundamentadas na racionalidade gerencialista, especialmente no que se refere às condições de trabalho docente e à defesa de uma educação pública comprometida com a formação crítica, humana e democrática.

5. Referências

BALL, Stephen. **Profissionalismo, gerencialismo e performatividade.** Cadernos de Pesquisa, v. 35, n. 126, p. 539-564, set./dez. 2005.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.

SÃO PAULO (Estado). **Resolução SEDUC nº 61, de 12 de setembro de 2024.** Dispõe sobre as atribuições dos integrantes do quadro do magistério – QM em atuação no Programa Ensino Integral (PEI) e sua avaliação de desempenho. Diário Oficial do Estado de São Paulo, São Paulo, 13 set. 2024.

SÃO PAULO (Estado). **Secretaria da Educação. Modelo pedagógico e de gestão do Programa Ensino Integral. São Paulo: SEDUC-SP, 2021.** Disponível em: https://efape.educacao.sp.gov.br/ensinointegral/wp-content/uploads/2021/03/PEI_GE_MP_VOL-UN_2021-Diagramado.pdf. Acesso em: 29 maio 2026.

SILVA, Abel José da; RAMOS, Géssica Priscila. **O docente no modelo de avaliação 360º do programa ensino integral paulista: de herói a vilão.** Cadernos da Pedagogia, v. 14, n. 28, p. 210-224, maio/ago. 2020. Disponível em: https://www.cadernosdapedagogia.ufscar.br/index.php/cp/article/view/1294/529. Acesso em: 02 maio 2026.