

# **A IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE GESTÃO PARA RESULTADOS DE APRENDIZAGEM (GRA) NO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO: UM OLHAR PARA OS BUROCRATAS**

**Rosângela Passos Felix**

Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ

Email: [rosacris.passos@gmail.com](mailto:rosacris.passos@gmail.com)

**Pamela Maria do Rosario Mota**

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - Unirio

Email: [pamelamota23@yahoo.com.br](mailto:pamelamota23@yahoo.com.br)

## **INTRODUÇÃO**

Este trabalho apresenta um recorte de uma investigação em andamento sobre a implementação da política **Gestão para Resultados de Aprendizagem (GRA)** na rede pública municipal do Rio de Janeiro. O estudo focaliza a interação entre diferentes atores envolvidos nesse processo, especialmente os denominados como Agentes GRA e os diretores escolares, compreendidos, respectivamente, como burocratas de médio escalão (Pires, 2011; Muylaert, 2019) e burocratas de nível de rua (Lipsky, 1980).

O objetivo da pesquisa é analisar os objetivos, tensões e disputas presentes na interação entre esses sujeitos no contexto da implementação da política em tela. Parte-se do entendimento, ou pressuposto, de que a atuação desses agentes influencia diretamente os modos de apropriação e materialização das políticas educacionais no cotidiano escolar.

A Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro (SME-Rio) historicamente tem enfatizado políticas voltadas à melhoria da qualidade da educação. Tal direcionamento é evidenciado nos documentos oficiais (locais), que frequentemente associam qualidade ao desempenho em avaliações internas e externas. Nesse sentido, metas como a elevação dos índices educacionais a padrões internacionais e o alcance de melhores resultados em avaliações nacionais expressam uma concepção de qualidade fortemente vinculada a indicadores quantitativos.

Entretanto, a noção de “qualidade” em educação é demasiadamente polissêmica e, dessa forma, assume diferentes significados conforme o contexto em questão. Assim, este estudo problematiza a centralidade atribuída aos resultados agregados de desempenho

acadêmico/escolar buscando compreender como essa perspectiva se articula às práticas de gestão escolar.

A política de Gestão para Resultados de Aprendizagem, isto é, a GRA, foi concebida inicialmente como um projeto e posteriormente consolidada como uma política na SME-Rio, possuindo como foco o acompanhamento sistemático das unidades escolares, com definição de metas e indicadores nos níveis central, regional e local. Sua estrutura envolve diferentes atores, consultores, líderes GRA, agentes GRA e diretores escolares, evidenciando uma rede de relações entre instâncias administrativas e escolares.

Diante disso, a pesquisa se orienta pela seguinte questão: **quais são os objetivos e interações/disputas evidenciados no contexto de experiência da implementação da GRA na SME-Rio?** Nossa hipótese inicial era que a construção e comunicação dos objetivos da política, assim como, as interações e ou disputas entre essas diferentes camadas/instâncias administrativas e escolares resultam nos processos de implementação por parte dos agentes (burocratas implementadores).

## **DESENVOLVIMENTO**

A pesquisa insere-se no campo de estudos sobre implementação de políticas públicas educacionais, mobilizando o conceito de burocracia pública (OLIVEIRA; ABRUCIO, 2018) como chave analítica. O estudo busca compreender como diferentes níveis burocráticos (alto escalão, médio escalão e nível de rua) interagem na implementação da política, influenciando sua trajetória e seus contextos.

O referencial teórico inclui autores que discutem implementação de políticas e gestão educacional, como Abrucio (2010), Lotta (2010), Pires, (2011), Oliveira e Carvalho (2018) e Muylaert (2019). Destaca-se, ainda, a literatura que aponta a liderança escolar como um fator relevante para a aprendizagem dos estudantes (Oliveira; Paes de Carvalho, 2018), sendo considerada um dos principais elementos associados à eficácia escolar.

Do ponto de vista metodológico, trata-se de uma pesquisa qualitativa em andamento, estruturada em quatro etapas. A primeira consiste em revisão bibliográfica, realizada a partir das bases nacionais de dissertações e de teses, com foco nos seguintes descritores: gestão educacional, implementação de políticas educacionais e gestão para aprendizagem.

A segunda etapa envolve análise documental de materiais institucionais produzidos pela SME-Rio, incluindo documentos oficiais e publicações no Diário Oficial do município. Essa análise busca reconstruir a trajetória da política, considerando diferentes dimensões analíticas, tais como: conteúdo da política, contexto conjuntural, contexto territorial, contexto institucional e contexto da experiência (Oliveira; Alves; Fichter Filho, 2022).

A terceira etapa prevê a realização de trabalho de campo, envolvendo observações e entrevistas junto a diretores escolares e agentes GRA, em escolas e espaços formativos. Por fim, a quarta etapa consistirá na análise dos dados, articulando os achados empíricos com o referencial teórico e documental.

A relevância do estudo reside na contribuição para a compreensão das interações entre burocratas de médio escalão e gestores escolares, evidenciando como essas relações podem influenciar práticas de gestão e processos de implementação de políticas, especialmente no que se refere ao desenvolvimento de capacidades de gestão.

## **CONCLUSÕES**

O resumo ampliado apresenta os fundamentos iniciais de uma pesquisa de doutorado em andamento, que busca analisar a implementação da política de Gestão para Resultados de Aprendizagem (GRA) na rede municipal do Rio de Janeiro.

A partir do desenho teórico-metodológico aqui apresentado, a pesquisa pretende aprofundar a compreensão sobre a trajetória da política e os diferentes contextos que a atravessam, com ênfase nas interações entre os atores envolvidos.

Espera-se que o estudo contribua para o debate sobre implementação de políticas educacionais, especialmente no que se refere ao papel dos diferentes níveis burocráticos e às implicações dessas relações para a gestão escolar e para a construção de uma educação de qualidade.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Gestão educacional; Liderança; Implementação de políticas educacionais.

## **REFERÊNCIAS**

ABRUCIO, F. **A dinâmica federativa da educação brasileira: diagnóstico e propostas de aperfeiçoamento.** In: OLIVEIRA, R.P.; SANTANA, .(Org.). *Educação e federalismo no Brasil: combater as desigualdades, garantir a diversidade.* Brasília, DF: UNESCO, 2010, p. 39-70.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil,** 1988.

\_\_\_\_\_ Lei N.º 8.069, de 13 de julho de 1990. **Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do adolescente e dá outras providências.** Diário Oficial República. Brasília, D.F., 1990.

\_\_\_\_\_ Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

\_\_\_\_\_ Lei N.º 13.005, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências.** Diário Oficial da União, Brasília, DF., 26 jun. 2014. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm)>

HUPE, P.; HILL, M. **Street-level bureaucracy and public accountability.** Public Administration, v. 85, n. 2, p. 279-299, 2007.

LOTTA, G. S. **A política pública como ela é: contribuições dos estudos sobre implementação para a análise de políticas públicas.** In: LOTTA, Gabriela Spanghero (org.). *Teoria e análises sobre implantação de políticas públicas no Brasil.* Brasília: Enap, 2019, p. 11-38.

LIPSKY, M. **Street level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services.** Nova Iorque: Russell Sage Foundation, 1980.

MUYLAERT, N. L. **Diretores escolares: burocratas de nível de rua ou médio escalão?** Rio de Janeiro. *Revista Contemporânea de Educação*; v. 14, n. 31 (2019).

OLIVEIRA, A.C.P; CARVALHO, C.P. **Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil.** Rio de Janeiro. *Revista Brasileira de Educação.* v. 23 e230015. 2018.

OLIVEIRA, A.C.P. **Implementação das Políticas Educacionais: tendências das pesquisas publicadas (2007-2017)**. Revista de Estudios Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa, v. 4, p. 1-16, 2019.

OLIVEIRA, J. N. L. de. **A gestão de resultados da aprendizagem e as ferramentas de gestão de dados disponíveis para as escolas do Estado de Minas Gerais: um caso de gestão**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. 153 f. 2020.

PIRES, R. R. C. **Burocracias, gerentes e suas “histórias de implementação”:** narrativas do sucesso e fracasso de programas federais. Artigo apresentado no 35º Encontro Anual da ANPOCS, Caxambu, Minas Gerais, Brasil, 2011.

PIRES, R; LOTTA, G; OLIVEIRA, V. E. **Burocracia e políticas públicas no Brasil : interseções analíticas**– Brasília : Ipea : Enap, 2018. 413 p. : il., gráfs. color.

OLIVEIRA, A. C. P.; PAES DE CARVALHO, C. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. In: 37ª Reunião Nacional da Anped, Florianópolis, 2018.

OLIVEIRA, B. R.; ALVES, M. M. F.; FICHTER FILHO, G. A. **Contextos e trajetórias para a análise de Políticas Públicas: Aportes teóricos para o campo da educação**. Revista IberoAmericana de Estudos em Educação, Araraquara, v. 17, n. esp. 3, p. 2095-2117, nov. 2022. e-ISSN: 1982-5587. DOI: <https://doi.org/10.21723/riaee.v17iesp.3.16722>.