



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA-UNEB
Departamento de Ciências Humanas – DCH-VI
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu*
Ensino, Linguagem e Sociedade (PPGELS)

ANA MAGALY DE OLIVEIRA LADEIA GOMES

**GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA: APONTAMENTOS SOBRE UM
PROCESSO DE REFORMA INSTITUCIONAL EM CAETITÉ, BAHIA: O CASO
DA IMPLANTAÇÃO DO CAMPUS INTEGRADO DE EDUCAÇÃO ANISÍO
TEIXEIRA**

Caetité - BA
2024

ANA MAGALY DE OLIVEIRA LADEIA GOMES

**GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA: APONTAMENTOS SOBRE UM
PROCESSO DE REFORMA INSTITUCIONAL EM CAETITÉ, BAHIA: O CASO
DA IMPLANTAÇÃO DO CAMPUS INTEGRADO DE EDUCAÇÃO ANISÍO
TEIXEIRA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Ensino, Linguagem e Sociedade (PPGELS), da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) *Campus VI*, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Linha de pesquisa III: Ensino, Sociedade e Ambiente

Orientador: Dr. Elizeu Pinheiro da Cruz

Caetité- BA

2024



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENSINO,
LINGUAGEM E SOCIEDADE

FOLHA DE APROVAÇÃO

“GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA: APONTAMENTOS SOBRE UM PROCESSO DE REFORMA INSTITUCIONAL EM CAETITÉ, BAHIA: O CASO DA IMPLANTAÇÃO DO CAMPUS INTEGRADO DE EDUCAÇÃO ANÍSIO TEIXEIRA”

ANA MAGALY DE OLIVEIRA LADEIA GOMES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em ENSINO, LINGUAGEM E SOCIEDADE - PPGELS – DCH VI - UNEB, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestra em Ensino, Linguagem e Sociedade pela Universidade do Estado da Bahia.

Aprovada em 26 de março de 2024, com nota 10,00 (dez).

Prof.º Dr.º ELIZEU PINHEIRO DA CRUZ
Orientador – UNEB – DCH – Campus VI
Doutor em Ciências Sociais pela Universidade Federal da Bahia

Prof.ª Dr.ª NILMA MARGARIDA DE CASTRO CRUSÓ
Examinadora Interna – PPGELS – UNEB – DCH – Campus VI
Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof.ª Dr.ª MARIA EUNICE LIMOEIRO BORJA
Examinadora Externa – UEFS
Doutora em Ciências Sociais pela Universidade Federal da Bahia

Prof.ª Dr.ª MÁRCEA ANDRADE SALES
Examinadora Externa – GESTEC
Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia

Prof.ª Dr.ª DAYSE LAGO DE MIRANDA
Examinadora Externa – UNEB – Campus I
Doutora em Educação e Contemporaneidade pela Universidade do Estado da Bahia

FICHA CATALOGRÁFICA

Sistema de Bibliotecas da UNEB

FICHA VALIDADA pelo Bibliotecário Roberto Freitas CRB5-1529

GOMES, Ana Magaly de Oliveira, Ladeia

Gestão da Educação Básica: apontamentos sobre um processo de reforma institucional em Caetité, Bahia: o caso da implantação do campus integrado de educação Anísio Teixeira Ana Magaly de Oliveira Ladeia. 2024.

97.fls: il.

Orientador: Prof. Dr. Elizeu Pinheiro da Cruz.

Dissertação (Mestrado Acadêmico) – Universidade do Estado da Bahia, Programa de Pós-Graduação em Ensino, Linguagem e Sociedade (PPGELS), Campus VI. 2024.

1. Estudo de Caso. 2. Campus Integrado de Educação. 3. Gestão da Educação. 4. Gestão Democrática

CDD 371.26

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente Àquele que habita em mim, DEUS, pela inspiração e força durante essa jornada marcada por desafios e superação. ELE que, nos momentos mais solitários e difíceis do processo, esteve comigo. Chegar até aqui é para mim uma afirmação de que sou capaz. A falta de oportunidade, neste sistema cruel, tira de nós, muitas vezes, a confiança em nós mesmos.

Agradeço ao meu orientador querido, Prof. Dr. Elizeu Pinheiro da Cruz, pela lucidez, sabedoria, paciência, por ter se deslocado da sua área de pesquisa para me acolher, por ter compartilhado seus conhecimentos, por conduzir o processo de orientação de maneira leve, brilhante e humanizada. Li em algum lugar que: “Há pessoas que conseguem ser mais nobres que os cargos que ocupam”, Elizeu é uma delas. À essa pessoa e profissional, gigante, o meu afeto, admiração e gratidão.

A esta Universidade, a Uneb, minha casa profissional, que proporciona para tantos a esperança e meios de mudança de vida. Especialmente às diretoras do Campus VI, Marinalva e Juliane, pela compreensão e apoio. Agradeço ainda a todos que fazem o PPGELS acontecer, em especial Pollyana e Mari.

Ao Programa de Apoio a Capacitação, a Bolsa PAC, programa da Uneb que apoia financeiramente e proporciona ao servidor dignidade para qualificação profissional.

Aos colegas de mestrado, do grupo de WhatsApp “restrito orientandos de Elizeu”, Ana Paula, Janaina e Alexandro, pela troca, apoio e companheirismo mesmo na distância que a pandemia nos impôs.

E não menos importante, agradeço e dedico à minha família, minha mãe Ivani exemplo de mulher e de educadora em escola pública, minhas filhas inspiradoras Bianca e Malu por serem esperança e combustível, e a Junior, pelo apoio, colo, incentivo e companheirismo. Obrigada, meus amores, por acreditarem em mim, quando eu mesma duvidei.

“A educação, como parte da vida, é principalmente aprender a viver com a maior plenitude que a história possibilita. Por ela se toma contato com o belo, com o justo e com o verdadeiro; aprende-se a compreendê-los, a admirá-los, a valorizá-los e a concorrer para sua construção histórica, ou seja, é pela educação que se prepara para o usufruto (e novas produções) dos bens espirituais e materiais. — Vitor Paro.

RESUMO

Esta dissertação apresenta um estudo de caso sobre a implantação do *Campus Integrado de Educação Anísio Teixeira* em Caetité, Bahia. Cinco instituições de ensino foram convocadas pela Secretaria da Educação do Estado da Bahia – SEC a fazer parte do Campus Integrado de Educação por estarem situadas em um espaço geográfico privilegiado, localizadas em um único quarteirão, propício para a integração. Por meio de uma pesquisa interativa de inspiração etnográfica, especificamente pela construção de um diário de campo, no qual foram registrados relatos, reuniões, entrevistas e cartas, sintetizam-se os acontecimentos, conflitos e imbricações em torno da extinção das escolas convocadas a fazerem parte deste Complexo Integrado de Educação. A intenção é descrever o que se propõe com a fusão/transformação destas escolas públicas estaduais já consolidadas. Este texto está dividido em dois capítulos seguidos da proposta de um produto técnico tecnológico e das considerações finais. O primeiro capítulo detalha como foi anunciado o projeto para implantação do Complexo Integrado desde quando a ideia foi apresentada. No segundo é apresentado a realização do trabalho de campo em meio à agência de escuta através de entrevistas, o que permitiu delimitar caminhos sobre movimentos que emergiram desde a anúncio do projeto. No terceiro, por sua vez, apresentamos o produto técnico tecnológico, que é um Roteiro para tomadas de decisões entre instituições de ensino, que emerge como instrumento para colaborar com a construção de uma gestão democrática desse arranjo educacional composto pelas cinco escolas e de outras instituições escolares.

Palavras-Chave: Complexo Integrado de Educação, Escolas Públicas, Gestão da Educação

ABSTRACT

This dissertation presents a case's study about the impletation of the Anísio Teixeira's Integrated Education Campus in Caetité, Bahia. Five institution of teach was summoned by the Education Department of State Bahia to join in the Integrated Education Complex to been together in one space geographically privileged in one only block, that is conducive to integration. By one interactive research of inspiration ethnographic, especially to the build of field journal where registered meet, interview and letters, events were sumamarized the events, conflicts and overlaps surrounding the extinction of the schools called to be part of this Integrated Education Complex. The intention is to describe what is proposed with the merger/transformation of these public schools of Bahia already consolidated. This text has been divided in two chapters along of proposal for a technical technological product and the last considerations. The first chapter details how was showed the project to became the Integrated Complex since when the idea was presented. In the second, fieldwork is presented in the midst of the listening through interviews, which allowed us to define ways regarding movements that have emerged since the project was announced. In the third, in turn, we present the techno-technological product, that is a Roadmap to making decisions between educational institutions, which emerges as an instrument to collaborate with the construction of democratic management of this educational arrangement composed of the five schools and other institutions schoolchildren.

Keywords: Integrated Education Complex, Public Schools, Education Management

LISTA DE IMAGENS

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Instituto de Educação Anísio Teixeira	9
Figura 2 – Departamento de Ciências Humanas - UNEB Caetité.....	9
Figura 3 – Centro Territorial de Educação Profissional	10
Figura 4 – Colégio Estadual Tereza Borges de Cerqueira	10
Figura 5 – Escola de Aplicação Anexa ao IEAT	11
Figura 6 – Espaço geográfico das instituições visto do alto.....	11
Figura 7 – Coordenadas geográficas e localização do complexo no mapa.....	12
Figura 8 – Megaestrutura da cidade-escola	13
Figura 9 – O complexo no Instagram.....	41
Figura 10 – Jornada Pedagógica Estadual em Caetité.....	42
Figura 11 – Campus sim, extinção do IEAT não	43
Figura 12 – Não a extinção do IEAT	44
Figura 13 – Campus sim, extinção do CETEP não	45
Figura 13 – Não a extinção do CETEP.....	46

LISTAS DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CETEP – Centro Territorial de Educação Profissional

CIE – Complexo Integrado de Educação

CIEC – Complexo Integrado de Educação de Caetité

CONAE – Conferência Nacional de Educação

DCH – Departamento de Ciências Humanas de Caetité

DOEBA – Diário Oficial do Estado da Bahia

IEAT – Instituto de Educação Anísio Teixeira

OMS – Organização Mundial da Saúde

PNE – Plano Nacional de Educação

PPGELS – Programa de Pós-Graduação em Ensino Linguagem e Sociedade

SEC – Secretaria de Educação do Estado da Bahia

UNEB – Universidade do Estado da Bahia

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo metodológico da pesquisa.....	28
Quadro 2 – Coleta de dados diário de campo.....	30
Quadro 3– Questões para entrevista estruturada.....	44

SUMÁRIO

1 As tramas de uma Cidade-Escola	25
1.1 Fios que tecem as tramas desta Cidade-Escola	31
1.2 Caminhos que tecem a trama da Pesquisa	32
1.3 Percurso Metodológico.....	39
1.4 Gestão Democrática na Educação.....	43
2 A Tentação do Bem.....	52
2.1 A Agência de Escuta na Escola	61
2.2 A Universidade e seu Papel na Educação Básica	67
2.3 A Implantação da Cidade – Escola e suas Repercussões	72
3 PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO	80
Roteiro para Tomada de Decisões entre duas ou mais Instituições de Ensino	80
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
5 REFERÊNCIAS.....	99
7 ANEXOS.....	102

1 As tramas de uma Cidade-Escola¹

Este texto sumariza um processo de pesquisa que se debruçou sobre uma reforma institucional relacionada à escolas da rede estadual de ensino da Bahia, que seria a junção/fusão de cinco instituições de ensino de diferentes modalidades, personalidades jurídicas e identidades em um aglomerado educacional, a saber: Instituto de Educação Anísio Teixeira (IEAT), Colégio Estadual Tereza Borges de Cerqueira, Centro Territorial de Educação Profissional do Sertão Produtivo (CETEP), Escola de Aplicação. Esta organização educacional teria a cogestão executada pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

O Instituto de Educação Anísio Teixeira, antiga Escola Normal² da cidade de Caetité, tem seu nome em homenagem ao professor Anísio Spinola Teixeira, nascido em Caetité. Esta Instituição tem grande importância para a região, pois, atuava na formação de professores e professoras para todo Alto Sertão Baiano³, na oferta de Curso Normal. Com a edição da Lei de Diretrizes Base (LDB) os Cursos Normais foram sendo extintos, acompanhando as mudanças nos curriculares ao longo dos anos, e passou a oferecer apenas os anos finais do Ensino Fundamental e o Ensino Médio de formação geral.

¹ Cidade-Escola diferentes modos de nomear o empreendimento aqui investigado.

² A Lei Estadual Nº 117, de 24 de agosto de 1895, propôs a estrutura unificada e criou a Escola Normal do município de Caetité (ROCHA, 2008). No entanto, a Escola Normal de Caetité, diferente da de Salvador, passou por processos de interrupção, sendo reativada em 1926, em atendimento ao projeto de reforma da instrução pública do Estado da Bahia, Lei nº 1846, de 14 de agosto de 1925 (CRUZ; SANTOS; NOGUEIRA, 2018).

³ O Alto Sertão Baiano, região em que se situa a cidade de Caetité, localiza-se entre a Serra Geral e a Chapada Diamantina e define-se pelas suas altitudes elevadas e posição frente a bacia do rio São Francisco, na Bahia (NEVES, 1998). Constitui-se em “[...] extensa região com particularidades nos seus aspectos físico, econômico, social e cultural” (PIRES, 2003, p. 19).

Figura 1 - Instituto de Educação Anísio Teixeira



Fonte: Disponível em <http://escolas.educacao.ba.gov.br>

A Figura 01 apresenta a vista da fachada do IEAT, que fica situado em um grande terreno, que foi adquirido nos anos de 1950 pelo então secretário na época, o educador Anísio Teixeira, com a intenção de implantar um projeto de educação integral. Na imagem, é possível também observar uma Praça, onde os alunos transitam e socializam.

Talvez, devido as suas dimensões físicas e históricas, o IEAT tenha sido escolhido como o catalizador do processo de arranjo institucional que será descrito neste texto.

A Escola de Aplicação era uma escola de Educação Infantil e de Ensino Fundamental anexa ao IEAT, criada para ser uma escola experimental para as práticas dos professores formados pelo Instituto de Educação Anísio Teixeira. Hoje a escola é mantida pelo município e, apesar de estar localizada em parte do espaço físico do Instituto, não mais se articulam, nem mantêm vínculos institucionais. A Escola de Aplicação, atualmente, segue mantida pela Prefeitura Municipal de Caetité, sob a responsabilidade da Secretaria de Educação Municipal, não fazendo mais parte do rol de escolas estaduais.

Figura 2 – Escola de Aplicação Anexa ao IEAT



Fonte: Disponível em <http://escolas.educacao.ba.gov.br>

A figura 02 apresenta a fachada da Escola de Aplicação, que fica situada ao fundo do IEAT, as escolas ficam no mesmo terreno sendo separadas apenas pelo muro branco visto na imagem. O acesso a escola de Aplicação se dá pelos portões do IEAT.

O Colégio Estadual Tereza Borges Cerqueira foi inaugurado em 24/08/1989, inicialmente denominado como uma escola de primeiro grau. Em 1994 teve início o Ensino Médio de Cursos Técnicos e Formação Geral, os quais, posteriormente, foram extintos, restringindo a oferta da Escola ao Ensino Fundamental e ao Ensino Médio. O Colégio foi transformado em Complexo Integrado de Educação de Caetité - CIEC, conforme Portaria 81/2020, publicada em Diário Oficial de 07/02/2020, com a oferta da Educação Integral, em tempo integral.

Figura 3 - Colégio Estadual Tereza Borges Cerqueira



Fonte: Disponível em <http://escolas.educacao.ba.gov.br>

A figura 03 apresenta a fachada do antigo Colégio Tereza Borges Cerqueira, hoje Complexo Integrado de Educação de Caetité - CIEC situa-se ao lado da Universidade do Estado da Bahia.

O Centro Territorial de Educação Profissional do Sertão Produtivo (CETEP), antigo Colégio Modelo Luís Eduardo Magalhães, foi transformado em uma escola exclusiva de Ensino Médio que oferece vários cursos técnicos profissionalizantes, baseados, segundo relatos, em estudo mercadológico realizado no município pela Secretaria de Educação. A escola atende jovens da sede, zona rural e, também, de municípios vizinhos.

Figura 4 - Centro Territorial de Educação Profissional



Fonte: Disponível em <http://escolas.educacao.ba.gov.br/node/>

A figura 04 apresenta a fachada Centro Territorial de Educação Profissional do Sertão Produtivo fica situado no mesmo quarteirão das outras escolas, separado apenas por uma rua.

O Departamento de Ciências Humanas do Campus VI da UNEB, originou-se da Escola de Nível Superior de Caetité, criada em 1962. Em 1983 foi incorporada pela recém-criada Universidade do Estado da Bahia e, com a reestruturação das Universidades Estaduais da Bahia, em 1997, passou a integrar os campi da UNEB. Hoje, em 2024, oferece seis cursos de licenciatura⁴ e um de bacharelado⁵ e atua como

⁴ Cursos de licenciatura ofertados no DCH VI Caetité: Letras Vernáculas, Letras Inglês, História, Geografia e Matemática.

⁵ Curso de bacharelado ofertado no DCH VI Caetité: Engenharia de Minas.

grande polo de Educação Superior em Caetité e região.

Figura 5 - Universidade do Estado da Bahia



Fonte: Disponível em <http://escolas.educacao.ba.gov.br>

A figura 05 apresenta uma imagem lateral do prédio do Departamento de Ciências Humanas, *Campus VI*, da Universidade do Estado da Bahia, onde fica o seu estacionamento, situado ao fundo do IEAT, no mesmo quarteirão, separados apenas por muros.

Estas cinco instituições de ensino, aqui citadas, foram convocadas, em agosto de 2019, pela Secretaria da Educação do Estado da Bahia (SEC-BA) para fazerem parte do Complexo Integrado de Educação (CIE) por estarem situadas em um espaço geográfico privilegiado, propício para essa junção, conforme tem argumentado os defensores do projeto, alegando que elas estão uma ao lado da outra como se fizessem parte de um único terreno, um quarteirão único, dividida apenas pelos muros físicos, só uma delas é separada das outras por uma rua.

Frente ao cenário apresentado, coloco a minha inquietação. Esta pesquisa nasce de interrogações de uma Analista Universitária, servidora lotada no Departamento de Ciências Humanas (DCH-6), *Campus de Caetité*, onde atuo como coordenadora do Grupo de Trabalho de Gestão de Pessoas, após ser designada pela diretora para fazer parte dos grupos de trabalho formados para tratar sobre a implantação do Campus Integrado de Educação.

A implantação do Complexo Integrado de Educação em Caetité apresenta

como um grande desafio de gestão da educação e esta pesquisa descreve esse fenômeno através do enfrentamento do campo empírico em que nos encontramos envolvidos.

Figura 6 - Espaço geográfico das instituições visto do alto



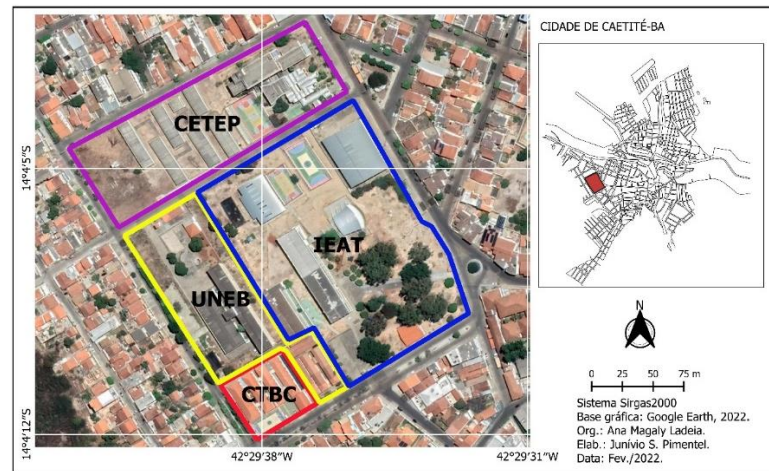
Fonte: Imagem disponível no Google Earth

A figura 06 apresenta a imagem via satélite do espaço geográfico em que as instituições estão situadas.

Este estudo de caso, processo dinâmico e interativo, que abrange as escolas estaduais e a universidade, olha para como se configura a implementação das propostas de inovações pedagógicas e de gestão escolar na educação pública de Caetité.

A pertinência social desse estudo perpassa por descrever o fenômeno, que é a fusão/junção de instituições de ensino em um campus Cidade - Escola, nunca relatado em outras pesquisas, mas vai além que é emergir reflexões à comunidade educacional acerca das possíveis transformações institucionais que acontecem ao longo tempo.

Figura 7 – Coordenadas Geográficas e Localização do Campus no Mapa de Caetité



Fonte: **Elaboração Junívio Pimentel, 2021**

A figura 07 apresenta as coordenadas geográficas e a localização das instituições no Mapa de Caetité.

1.1 Fios que tecem as tramas desta Cidade-Escola

Os Complexos Integrados de Educação (CIE) foram regulamentados pelo Decreto Nº 16.718 de 11 de maio de 2016. Foram instituídos como unidades escolares da rede pública estadual de Educação, com a finalidade de promover inovações pedagógicas curriculares e de gestão escolar em articulação com Instituições de Educação Superior. Os CIEs são considerados unidades escolares de porte especial por terem características específicas.

Os primeiros Complexos Integrados de Educação foram implantados nas cidades de Itabuna, Porto Seguro e Itamaraju, em 2016. Naquela região, Costa do Cacau e Costa do Descobrimento, a ação conta com a participação da Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB).

A Universidade do Estado da Bahia (UNEB) é a segunda Instituição de Ensino Superior (IES) a participar como parceira dos Complexos Integrados de Educação. Considerando a multicampia e as especificidades de cada Campus, presente em

quase todos os territórios de identidade do Estado, a relação da UNEB com a proposta dos Complexos envolve além das questões pedagógicas e curriculares, a cessão e o compartilhamento de espaços. Para atender essa realidade diversa houve um convênio firmado entre a UNEB e a SEC-BA com teor mais amplo, acompanhado de Planos de Trabalho que materializam as especificidades da relação de cada departamento com a proposta do CIE. O Convênio nº 18/2020 estabelece a Cooperação Técnica, Educacional, Científica e Cultural entre a UNEB e SEC-BA com vistas à execução conjunta de programas, atividades, projetos, intercâmbios em assuntos educacionais, culturais, científicos e tecnológicos, em articulação com as unidades escolares do Estado.

Embora a implantação de um Complexo Integrado de Educação esteja condicionada à parceria com uma IES, as universidades não são responsáveis pela sua manutenção, nem podem arbitrar sobre a política de reordenamento da rede implantada pela SEC-BA que supõe, muitas vezes, o fechamento ou demolição das unidades escolares. A UNEB, através da cooperação técnica, atuará com vistas a contribuir na cogestão das escolas na dimensão pedagógica através da relação sistêmica entre educação superior e educação básica.

1.2 Caminhos que tecem a trama da Pesquisa

Para descrever alguns dos caminhos desse novo empreendimento educacional, optamos por fazer uma pesquisa interativa de inspiração etnográfica por meio da construção de um diário de campo no qual registrei as minhas observações das reuniões, dos encontros e de alguns diálogos realizados ao longo do processo de implantação do supracitado Campus⁶ Integrado Educacional. Trata-se de um investimento metodológico exigente que foi construído no escopo do Grupo de Pesquisa Antropologia, Corpo e Ambiente e nas reuniões de orientação com meu

⁶ Campus: diferentes modos de nomear o empreendimento que será formado com a fusão das escolas. Há momentos que utilizamos Campus, Cidade-Escola e/ou Complexo.

orientador que também é líder do grupo.

Como pesquisadora, munícipe e profissional técnica da Educação Superior de uma das instituições envolvidas na ação dos Complexos Integrados Educacionais, acompanhei as repercussões desse acontecimento através de notícias divulgadas em sites locais e participei de algumas reuniões presenciais e *online*.

Segundo reportagem do Portal Sudoeste Bahia⁷, postada de maio de 2021, foi relatado que, em uma das ações da SEC-BA, realizada em 03 de maio de 2021, o gestor da pasta, Jerônimo Rodrigues, confirmou que segue, no cronograma do Órgão, o processo para implantação do *Campus Integrado de Educação Básica, Profissional e Tecnológica Anísio Teixeira* no município de Caetité. A reportagem ressalta o empenho deste Secretário para realização da obra e que a unidade educacional tem o objetivo de integrar a escola e a comunidade em um mesmo organograma, para potencializar o processo de aprendizagem com práticas pedagógicas inovadoras em uma megaestrutura. Na reportagem, ficam explícitos o interesse e o incisivo apoio de atores políticos da cidade, a exemplo da Deputada Estadual do PSD que apoia a gestão atual e do Prefeito local filiado ao PDT.

Figura 8 – Megaestrutura da cidade-escola mostrada na reportagem.



Fonte: **Portal Sudoeste Bahia.**

Disponível em: <https://www.sudoestebahia.com/noticias/32250-2021/05/05/campus-integrado-de-educacao-em-caetite-e-destaque-em-apresentacao-da-secretaria>

⁷ Portal Sudoeste Bahia. Disponível em: <https://www.sudoestebahia.com/noticias/32250-2021/05/05/campus-integrado-de-educacao-em-caetite-e-destaque-em-apresentacao-da-secretaria>

A figura 08 apresenta a imagem do projeto, de como ficarão as instituições após implantação do Campus Integrado com as cinco instituições.

Como analista universitária da UNEB, formada em Administração, busquei engajar em leituras, diálogos e parcerias para fazer aparecer uma potência de agir como pesquisadora em formação no campo do Ensino, que mobiliza aportes teóricos e metodológicos das ciências sociais. Além disso, a temática de pesquisa era estranha às agendas de pesquisa do Grupo de Pesquisa, o que exigiu deslocamento no trabalho de orientação para enfrentar o problema de pesquisa que é, também, um problema da minha agenda de trabalho e da agenda do meu orientador, ambos pertencentes a uma das instituições envolvidas no fenômeno investigado, a UNEB.

A pesquisa aconteceu em tempo real e *in loco* e as indagações que nortearam esta pesquisa emergiram deste acontecimento aberto. A investigação se consolidou por meio do acompanhamento de uma agenda de reuniões entre os envolvidos e os agentes representantes do governo desde quando a ideia foi posta em 2019 pela Secretaria Estadual de Educação da Bahia.

A necessidade de discutir esta questão local e entender o que se pretende com esse novo empreendimento educacional, suas implicações políticas, discursivas, econômicas e sociais fizeram emergir esta pesquisa. Assim sendo, o objetivo geral da pesquisa foi entender a constituição de um novo arranjo educacional em torno do Instituto de Educação Anísio Teixeira em Caetité – Ba, como acontecimento aberto, buscando produzir apontamentos que possam assumir a forma de um Roteiro de tomada de decisões frente às condições de possibilidades dadas pelos diferentes atores envolvidos (Estado, professores, gestões educacionais de Caetité e comunidade).

Os objetivos específicos são: Conhecer como acontece o processo organizacional da educação pública em instituições de ensino; Compreender a relação entre o que é proposto pelo Estado e aquilo que emerge como cenário possível frente às condições de possibilidades dadas pelos diferentes atores envolvidos; Descrever como esta proposta é implementada e recepcionada pelos sujeitos locais e como a proposta de cogestão em parceria com a UNEB é possível no cenário que se coloca. Por fim, propor um produto técnico-tecnológico; um dispositivo de montagem de Roteiro de tomada de decisões respeitando as especificidades das instituições

envolvidas.

Segundo a proposta apresentada pelos governantes⁸, as instituições envolvidas desenvolverão um trabalho integrado e colaborativo em cogestão. Inicialmente, a proposta almejou transformar as cinco instituições em uma Cidade-Escola, derrubando os muros físicos e simbólicos conforme tem sido dito pelos seus idealizadores, agentes da SEC-BA. Trataria então de uma “anúnciação do bem”, expressão tomada de empréstimo do cinema de Andrzej Wajda⁹.

Frente a esse cenário empírico, buscamos conhecer a que, de fato, se propõe essa nova ideia; quais serão os impactos, suas conexões com as realidades educacionais envolvidas. Diante disso, a pesquisa visou responder a seguinte questão: como a tentativa de constituição de um novo arranjo institucional em torno do Instituto de Educação Anísio Teixeira, em Caetité – Ba, como acontecimento aberto, pode assumir a forma de um Roteiro para Tomada de Decisões, frente às condições de possibilidades dadas pelos diferentes atores envolvidos (Estado, professores, gestões educacionais de Caetité e comunidade)?

O percurso da pesquisa começou a ser trilhado após alguns apontamentos observados na fase de apresentação do projeto junto aos docentes de Caetité: Como ocorrerá a transição e a reorganização destas instituições de ensino envolvidas? Quais sujeitos serão afetados? Será instituída como uma política pública de educação que viabilize instituições didática e administrativamente organizadas de forma democrática?

Para Paro (2000), é preciso não apenas fazer a revisão crítica das concepções existentes, em especial o paradigma neoliberal que associa o papel da escola ao atendimento das leis de mercado, mas, principalmente, contribuir elaborando conceitos que valha a pena ser posto como horizonte e que sirva de parâmetro para a proposição de políticas públicas consistentes e realistas para o ensino.

Tendo em vista a complexidade desse arranjo entre essas instituições de ensino, recorrer à administração como uma solução natural aos riscos causados pelo surgimento de uma nova organização pode configurar-se como processo para melhor conduzir os grupos humanos que operam as tarefas para alcançar o objetivo comum.

⁸ Usamos o termo governantes aqui para nos referirmos àqueles que aprendemos a chamar de “nossos responsáveis” em uma posição vertical (STANGERS, 2015).

⁹ Wajda cria *Danton*, *O Processo da Revolução*, de 1983.

Como ainda salienta Paro (2000), é preciso conhecer a opinião dos atores - professores, alunos, pais, direção, demais funcionários -, seus interesses e expectativas, sua visão da educação e dos problemas a ela correlatos; bem como os determinantes de suas posturas e sua disposição para aderir a novas propostas.

Neste sentido, esta pesquisa propõe a reflexão sobre as possíveis causas dos conflitos¹⁰ relacionados à implantação do Campus Integrado de Educação Anísio Teixeira e como será implementada a cogestão prevista no decreto em parceria com a UNEB.

Por esse motivo, no empreendimento educacional, necessita-se, mais do que em outros setores, de uma significativa adesão dos agentes aos objetivos e às formas de realizá-los. Em uma empresa, podem-se conseguir produtos de boa qualidade com trabalhadores (produtores) descontentes (embora menos eficientemente); na escola não. Aqui, a não identificação dos envolvidos com os objetivos compromete a qualidade dos resultados, fato que pode permanecer oculto, pela dificuldade de avaliação imediata do produto pelos métodos convencionais (Paro, 2000).

A partir deste pano de fundo de vivências, busco entender e interpretar a reforma educacional destas cinco instituições de ensino delimita o campo empírico aqui estudado. Dois fatores motivaram a escolha deste campo empírico. O primeiro é que não há, no Brasil, estudos sobre a junção de instituições em um organograma Cidade-Escola e, o segundo, é que fui mobilizada por um compromisso ético de tentar entender e interpretar o processo, já que estou inserida no campo onde ocorrerá a provável instalação da Cidade-Escola.

Sou analista no Departamento de Ciências Humanas – *Campus VI* UNEB/ Caetitê desde 2011. Formada em Administração e especialista em Gestão Pública atualmente, exerço minhas funções na área de Gestão de Pessoas da UNEB. Fui designada, pela Diretora deste Departamento em 2019 para compor a comissão de Recursos Humanos nos grupos de trabalho instituídos pela Universidade para tratar da implantação do Complexo Integrado.

Meu primeiro contato com a escola/educação se deu antes de ser aluna na educação formal. Filha de professora alfabetizadora, minha casa era a extensão da

⁹ Conflitos, compreendido nos termos de Simmel, como uma importante interação sociológica, como dispositivos que resolvem a tensão entre contrastes e contém algo de positivo. (SIMMEL, 1983).

escola da minha mãe. Cresci entre livros, tarefas, mimeógrafo e aqueles trabalhos artísticos/lúdicos característicos do alfabetizar ao lado da minha mãe que, na condição de professora de escola pública extremamente dedicada, fazia do seu descanso turnos extras de trabalho.

Na época que escolhi qual profissão seguir, decidi não ser professora, entendia o ofício da minha mãe, percebia a dedicação àquilo que a via fazendo desde muito pequena, mas preferi seguir por outros caminhos. Decidi estudar as organizações, como elas se constituem, suas culturas, analisar os lucros, entender sobre mercado. Eis que estes outros caminhos me trouxeram de volta para educação, na qual tive experiência em vários cargos: diretora de creche municipal, coordenadora da Educação Infantil do município, coordenadora do RH da 24ª Diretoria Regional de Educação do Estado da Bahia e professora Reda no curso técnico em Administração do CETEP.

No entanto, este caminho se profissionalizou. Em 2011, após aprovação em concurso público, passei a ocupar um cargo da classe técnica de Nível Superior da Universidade, classe que também faz a educação de certo modo, mas de outro lado, da gestão, do planejamento, da técnica, da burocracia e tantas outras possíveis definições. Um campo profissional em que se é possível observar os processos decisórios e organograma das instituições de ensino, como acontecem, mas invisíveis em muitos momentos, nas quais as vozes são tão pouco faladas/ouvidas e representadas. Nessa perspectiva, surge o encontro entre pesquisadora e participante do grupo envolvido no processo pesquisado.

Segundo Velho (1978), o processo de descoberta e análise do que é familiar pode, sem dúvida, envolver dificuldades diferentes em relação ao que é exótico. As dificuldades, como a de transpor o pertencimento ao grupo e buscar o lugar de distanciamento, não limitam a pesquisa; há também a parte positiva dessa inserção no grupo, que permite enriquecer as descrições sobre o campo de pesquisa, ainda como aborda Velho (2004, p. 131): “[...] o estudo do familiar oferece vantagens em termos de possibilidades de rever e enriquecer os resultados das pesquisas”. Assim, entendo que a minha vinculação exercida de maneira direta no processo pesquisado é assumida como vantagem. É desafiador e, em certo sentido, transgressor, ser ao mesmo tempo pesquisadora e fazer parte do campo pesquisado.

Embora familiaridade não seja igual a conhecimento científico, também

representa certo tipo de apreensão da realidade, fazendo com que as opiniões, vivências e percepções de pessoas possam dar valiosas contribuições para o conhecimento da vida social, de uma época, de um grupo (Velho, 1978).

Nesta perspectiva, a pesquisa não busca anular vivências e experiências adquiridas ao longo do tempo, mas, sobretudo, contribuir com múltiplas percepções acerca desse “novo projeto educacional” que movimenta várias discussões e posicionamentos entre os envolvidos. Como argumenta Velho (1978), o familiar, com todas essas necessárias relativizações, é cada vez mais objeto relevante de investigação para uma antropologia preocupada em perceber a mudança social não apenas ao nível das grandes transformações históricas, mas como resultado acumulado e progressivo de decisões e interações cotidianas.

Desvendar quais transformações se pretende com a implantação do Complexo Integrado de Educação Anísio Teixeira e manter o olhar atento, sobretudo nesta atual conjuntura política em que as práticas educativas estão sendo, cada vez mais, questionadas, é uma trajetória difícil e instigante.

Assim, percebe-se o caminho complexo em que se consolidou a pesquisa sobre esse novo arranjo organizacional de instituições que me formaram e onde trabalho. Por se tratar de um tema intrincado, e por fazer parte do campo empírico, DaMatta (1978) aborda com propriedade a trajetória antropológica de transformar “exótico em familiar e o familiar exótico”. Esta abordagem do autor evidencia a questão do fazer parte do campo de pesquisa, pois, quando lidamos/vivenciamos com algo no cotidiano, isso pode soar como familiar, mas não necessariamente conhecido. Por outro lado, aquilo que não vivenciamos certamente não seria de todo modo estranho. Teremos um caminho complexo a percorrer, sobretudo como integrantes do sistema.

Inserida nessa empreitada como etnógrafa se formando ao etnografar, mas também como habitante de onde se propõe uma Cidade-Escola, precisarei “estranhar o familiar” (VELHO, 1978) para estudá-lo. Isso significa oferecer uma escuta séria e dedicada àquilo que os interlocutores me falarão sobre o Complexo Integrado.

Nessa trilha, a dissertação compreende dois capítulos, seguidos do produto tecnológico no terceiro capítulo e das considerações finais. O primeiro contextualiza como foi anunciada a ideia do Campus Integrado, baseado nos relatos do diário de campo escrito após ter acompanhado as reuniões, entrevistas e diálogos desde quando a ideia foi apresentada. O segundo descreve a realização do trabalho de

campo em meio à agência de escuta através de entrevistas, o que permitiu delimitar caminhos sobre movimentos de gestão democrática. O terceiro, por sua vez, apresenta o produto tecnológico objeto suscitado pelo Mestrado Profissional - um roteiro para tomada de decisões da Cidade-Escola, abarcando uma gestão participativa e democrática desse arranjo educacional composto pelas cinco instituições. Cada capítulo, embora se inter-relacione, foca em contextos específicos em que a imersão investigativa se deu.

1.3 Percurso Metodológico

Como mencionando anteriormente esta pesquisa se deu *in loco* e aconteceu em tempo real, desde o anúncio da implantação do Complexo Integrado de Educação em 2019, quando o projeto de pesquisa foi submetido para seleção do mestrado, até o momento atual. A pesquisa sobre esse projeto é dinâmica e interativa, portanto, a estratégia mais adequada e escolhida para essa pesquisa foi o método Estudo de Caso que, para André (2005), é o tipo de metodologia que possibilita um contato direto do pesquisador com a situação pesquisada, permitindo reconstruir os processos e as relações que configuram a experiência escolar diária. O Estudo de Caso para Yin (2001, p.32) é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Os dois autores justificam dois pontos fundamentais que compõem o campo empírico aqui estudado. O primeiro é o contato direto que existe entre a pesquisadora e a situação pesquisada, por ser servidora da Instituição Ensino Superior e está inserida no contexto da implantação do fenômeno, e o segundo é por ser um fenômeno atual, contemporâneo dentro do contexto da vida real local.

Elaboramos um quadro demonstrativo, para familiarizar a leitura, dos principais aspectos do percurso metodológico realizado nesta investigação utilizados para atingir os objetivos propostos.

QUADRO 1 – RESUMO METODOLÓGICO DA PESQUISA

NATUREZA	PESQUISA INTERATIVA DE VIÉS ETNOGRÁFICO
ABORDAGEM	QUALITATIVA
ESTRÁTÉGIA / MÉTODO	ESTUDO DE CASO
INSTRUMENTOS	DIÁRIO DE CAMPO (observação de reuniões, entrevista com questionários, cartas, reportagens)
RESULTADO	PRODUTO TECNO-TECNOLÓGICO

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

O estudo de caso, nesta pesquisa, teve inspiração etnográfica, conduzido por meio de instrumentos como registro visual, capturas dos desdobramentos do fenômeno pesquisado e da coleta de dados registrados em diário de campo.

A abordagem qualitativa aproxima da realidade objetiva por intermédio da subjetividade. Os sujeitos da pesquisa são ativos e participantes do processo de pesquisa. A realidade não é compreendida no seu todo, a observação é sempre limitada, apesar disso as subjetividades individuais fornecem informações sólidas do social como em outro método qualquer de pesquisa nas ciências sociais. “O conhecimento é uma construção, uma produção humana, e não algo que está pronto para conhecer uma realidade ordenada de acordo com categorias universais do conhecimento” (González Rey, 2012, p. 6).

Buscando discutir e responder a questão local, como a tentativa de constituição de um novo arranjo institucional em torno do Instituto de Educação Anísio Teixeira, em Caetité – Ba, como acontecimento aberto, pode assumir uma forma, um roteiro para tomada de decisões, frente às condições de possibilidades dadas pelos diferentes atores envolvidos (Estado, professores, gestões educacionais de Caetité e comunidade)? Além de entender o processo de implantação desse novo empreendimento educacional, surgiram outras questões norteadoras e objetivos específicos, que nos auxiliou no alcance do objetivo geral que foi investigar a constituição de um novo arranjo educacional em torno do Instituto de Educação Anísio Teixeira em Caetité – Ba, como acontecimento aberto, buscando produzir apontamentos que possam assumir a forma de um roteiro de tomada de decisões frente às condições de possibilidades dadas pelos diferentes atores envolvidos (Estado, professores, gestões educacionais de Caetité e comunidade).

A técnica utilizada para coleta de dados foi a construção de um diário de campo, que foi alimentado através dos instrumentos a saber: registros do acompanhamento e observações das reuniões, reportagens publicadas em sites e rádios locais, capturas de publicações em redes sociais sobre a implantação do Complexo, entrevistas realizadas utilizando o questionário que é uma das técnicas mais utilizadas nas ciências sociais, incluí também no contexto dos instrumentos os testemunhos escritos como as cartas. Para GIL (2010), o questionário é uma técnica de investigação com questões que possuem o propósito de obter informações. Essas informações dão subsídios ao pesquisador para que os objetivos da pesquisa sejam alcançados.

O questionário foi aplicado para um quantitativo de interlocutores de uma das escolas envolvidas no fenômeno, conforme detalhado no Capítulo 2 em A Agência de Escuta na Escola, buscando a percepção e entendimento dos mesmos a respeito das mudanças que vivenciaram após a anúncio do empreendimento no intuito de capturar a percepção dos interlocutores e capturar dados. Utilizamos como instrumento de investigação o questionário estruturado com questões formuladas, e a análise e tratamento das informações capturadas foi interpretada através da análise de conteúdo.

Os instrumentos utilizados para coletas de dados foram primordiais para consolidação desse Estudo de Caso que foi produzido a partir das informações extraídas da observação das informações geradas. Foram acompanhadas sete reuniões articuladas entre os idealizadores do projeto, representantes da SEC e, gestores e professores das instituições que formarão o Complexo Integrado de Educação. A maior parte das reuniões acompanhadas foram interlocutórias, não houve reuniões, mapeadas por mim, decisórias em que possivelmente os integrantes decidiriam em conjunto os caminhos para consolidação do projeto.

A organização e sistematização dos dados foi realizada através da transcrição das reuniões, captura de notícias e entrevistas registradas em diário de campo que, após a análise, observamos hesitações, controvérsias e conflitos.

QUADRO 2 – QUADRO DE SISTEMATIZAÇÃO DAS COLETA DE DADOS

DADOS	QUANTITATIVO

PESSOAS ENTREVISTADAS	03
REUNIÕES ACOMPANHADAS	07 (12/05/2020; 13/05/2020; 04/06/2020; 24/09/2020; 10/11/2020; 16/06/2021; 08/04/2022; 20/07/2022)
CARTAS	05
FOTOS	13
DOCUMENTOS OFICIAIS	04 -Educação Integral - portaria nº 727, de 13 de junho de 2017. -Complexos Integrados - decreto nº 16.718 de 11 de maio de 2016. -Implantação Complexos - Portaria nº 5524 -Termo de cooperação técnica educacional, - científica e cultural celebrados entre a Secretaria da Educação do Estado da Bahia e a Universidade do Estado da Bahia.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Para González Rey (2012), os instrumentos adotam três configurações e se dão nas formas de diálogos, documentos escritos ou imagéticos, que estimulam e induzem a produção de sentidos subjetivos. Ainda segundo o autor, os instrumentos são determinados pelo pesquisador no contexto da pesquisa, independentemente do que se acumule, o pesquisador, uma experiência de uso que facilite sua aplicação.

As cartas capturadas circularam em aplicativo de mensagens como forma de manifestação dos sujeitos atingidos pelo empreendimento. Elas trouxeram para a pesquisa diferentes posições dos sujeitos sobre o empreendimento.

Utilizar mais de um instrumento, mesclando os de conversação com os escritos ou imagéticos produzem uma teia de informações que enriquecerão o trabalho quando a construção do modelo teórico, uma vez que os instrumentos não nos revelam produtos acabados, mas sim informações sobre a realidade social observada (González Rey, 2012).

Diante disso, os instrumentos e estratégias utilizados funcionaram como meios na busca da produção de informações, capturando as expressões dos sujeitos carregadas de sentido para nortear a realização da pesquisa. Não cabe aqui dizer que produzimos amplas teorizações com as informações obtidas sobre a implantação do Complexo Integrado de Educação em Caetité, mas sim buscamos compreender, através das informações capturadas, como se revela parte dessa realidade, a fim de transmitir e gerar informações que sirvam de reflexões e entendimento de como esse fenômeno acontece no contexto educacional e social de Caetité.

Na busca para o embasamento teórico da pesquisa, além dos estudos no grupo de pesquisa Antropologia, Corpo e Ambiente com autores como Stengers (2015), Geertz (2008), Latour (2020), Cruz (2020), Despret (2022); enfrentei estudos sobre gestão democrática, nas visões de Paro (2016) e Gadotti (2014), que me instigaram a refletir como acontece a gestão participativa e colaborativa na educação, seguindo em direção oposta a gestão que ainda acontece nas instituições de educação.

1.4 Gestão Democrática na Educação

A gestão democrática na educação é um conceito que se refere à participação ativa da comunidade escolar nos processos decisórios e na construção de políticas educacionais. Trata-se de um processo fundamental para que a escola se torne um espaço de aprendizado e de formação cidadã.

A gestão democrática não é só princípio pedagógico, é também um preceito constitucional. O Parágrafo Único do Artigo Primeiro da Constituição Federal de 1988 estabelece como cláusula pétrea que “todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente” (Brasil, 2023:11), consagrando uma nova ordem jurídica e política no país com base em dois pilares: a democracia representativa (indireta) e a democracia participativa (direta), entendendo a participação social e popular como princípio inerente à democracia. (Gadotti, 2014)

A gestão escolar democrática no Brasil foi implantada na Constituição Federal de 1988 como um princípio do ensino público, com o intuito de trazer melhorias à organização escolar. Está prevista em lei, assegurada pela Constituição e também

pela Lei de Diretrizes e Bases de 1996.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996, art.14).

Para Gadotti (2014), a participação popular e a gestão democrática fazem parte da tradição das chamadas “pedagogias participativas”. Elas incidem positivamente na aprendizagem. Podemos dizer que a participação e a autonomia compõem a própria natureza do ato pedagógico. A participação é um caminho para própria aprendizagem. Mas, formar para a participação é, também, formar para a cidadania, isto é, formar o cidadão para participar, com responsabilidade, do destino de seu país.

Entre os conceitos que trazem às conjeturas para elaboração do PNE, está a *gestão democrática dos sistemas de ensino*, entendida como “uma das dimensões fundamentais que possibilitam o acesso à educação de qualidade”, à formação para a cidadania e como “princípio da educação nacional” da elaboração de “planos de desenvolvimento educacional” e de “projetos político-pedagógicos participativos” (BRASIL, 2011, p:59-60).

Segundo Gadotti (2014), o princípio da gestão democrática não deve ser entendido apenas como prática participativa e descentralização do poder, mas como uma estratégia de superação do autoritarismo, do patrimonialismo, do individualismo e das desigualdades sociais. Desigualdades educacionais produzem desigualdades sociais.

A Gestão democrática é um grande desafio na prática porque abrange um novo olhar para as hierarquias da equipe diretiva, educadores, alunos e famílias. Trata-se de uma nova dinâmica que leva a reflexão da prática educacional, o que a torna, de fato, não tão simples de ser implementada. Para muitos, a gestão democrática é uma ação utópica, como cita Paro (2016, p.13):

Toda vez que se propõe uma gestão democrática da escola pública básica que tenha efetiva participação de pais, educadores, alunos e funcionários da escola, isso acaba sendo considerado como coisa utópica. Acredito não ser

de pouca importância examinar as implicações decorrentes dessa utopia. A palavra utopia significa o lugar que não existe. Não quer dizer que não possa vir a existir. Na medida em que não existe, mas ao mesmo tempo se coloca como algo de valor, algo desejável do ponto de vista da solução dos problemas da escola, a tarefa deve consistir, inicialmente, em tomar consciência das condições concretas, ou das contradições concretas, que apontam para a viabilidade de um projeto de democratização das relações no interior da escola.

A qualidade da educação associado ao tema de gestão democrática é citada no *Documento-Referência* da primeira Conferência Nacional de Educação (Conae):

“a gestão democrática dos sistemas de ensino e das instituições educativas constitui uma das dimensões que possibilitam o acesso à educação de qualidade como direito universal. A gestão democrática como princípio da educação nacional sintoniza-se com a luta pela qualidade da educação” (Conae 2011. *Documento Final*, página 59).

Entendemos a gestão democrática como instrumento relevante para mudança e novas práticas no ambiente das instituições educacionais. Conforme cita Gadotti (2014), não se consegue melhorar a qualidade da educação sem a participação da sociedade na escola. A melhoria da qualidade da educação e das políticas educacionais está intrinsecamente ligada à criação de espaços de deliberação coletiva que contribuirão.

Assim, vê-se que o objetivo da gestão democrática deve ser de assegurar a qualidade da educação. Uma escola democrática é embasada na relação dialógica da condição da democracia, de forma que o papel principal da escola é propiciar as condições para que o aluno aprenda. (Paro, 2014)

Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), a participação é o principal meio para assegurar a gestão democrática, uma vez que possibilita o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões, no funcionamento da organização escolar e na experimentação de formas não autoritárias de exercício do poder. Segundo esses autores, é necessário pensarmos a escola como uma comunidade democrática de aprendizagem, pois influencia na formação humana, que é sua principal função social.

Gestão democrática é definida, em linhas gerais, pela descentralização do poder de decisão. As decisões e ações são tomadas coletivamente, após consulta aos pares, aos conselhos e grupos colegiados. As ações embasadas por uma gestão

democrática são baseadas na participação social e da comunidade envolvida.

No entanto, quando olhamos para contextos empíricos, observamos que o modelo tradicional de administração escolar ainda persiste, o que configura uma grande lacuna na perspectiva da democratização e autonomia da gestão destas instituições. Vê-se nas escolas, ao contrário de uma gestão radicalmente democrática, princípios alinhados à perspectiva neoliberal, que, segundo Streeck (2014), é produto de um capitalismo refém da ideia (das leis) de mercado, o que é uma abstração fundamentalmente contrária à democracia. A implantação nas escolas dos princípios e métodos administrativos das empresas com razão mercantil tem sido fadadas ao fracasso e reflete, como as demais reformas do capitalismo contemporâneo, tendo desdobramentos prejudiciais nas condições de trabalho refletindo no resultado pedagógico.

Diante da questão local, na qual este estudo se destina, a possível implantação do Complexo Integrado de Educação, reconhecendo a importância social das instituições envolvidas e da necessidade de mantê-las exercendo seus papéis imprescindíveis na sociedade, é necessário pensar na gestão para buscar elementos que contribuam para reflexão sobre como sustentar essa mudança de maneira legítima, então recorreremos à gestão democrática para refletir acerca dessas possibilidades de gerir democraticamente essa fusão de instituições educacionais.

Recorreremos a visão da administração que, segundo Paro (1986), tem seu caráter mediador para realização de objetivos de modo que gerir democraticamente essa nova instituição no sentido de garantir a participação dos pares e/ou seus representantes com intuito de assegurar a esse novo arranjo meios sustentáveis para realizar suas funções pedagógicas o mais plenamente possível.

Compreendemos que para a gestão democrática acontecer é necessário que haja participação concreta dos profissionais de educação, contudo, isso depende das condições de trabalho dadas a esses profissionais. Para que a participação de fato aconteça, além das condições de trabalho é necessário conhecimento técnico e científico. Gadotti (2014) diz que aprendemos participar, participando, enfrentando os desafios técnicos e políticos da participação. A participação é conquista político-pedagógica.

Paro (2012) aborda que o problema da escola pública no país não é, na verdade, o da administração de recursos, mas o da falta de recursos. Pensar

criticamente a realidade destas instituições, sobretudo sua estrutura administrativa, é estrategicamente o caminho para superar a improvisação e viabilizar um projeto de gestão democrática com base nas relações entre seus pares.

Há duas contradições, segundo Paro (2012), das estratégias para se transformar o sistema de autoridade da escola em direção à participação efetiva de seus pares. Uma é que o diretor em virtude da condição de responsável pelo cumprimento da lei e ordem na escola, o qual se torna, muitas vezes, um mero preposto do Estado; e a segunda é a falta de autonomia em relação aos escalões mais altos, mesmo detendo de competência técnica e conhecimentos para administração de recursos da escola, ele se torna impotente o que ocasiona falta de autonomia para própria escola.

A implantação Complexo Integrado de Educação, objeto desta pesquisa, prevê a fusão de escolas. Com a sua concretização, as escolas trarão suas demandas, espaços físicos, recursos, equipes técnicas e pedagógicas em um modelo de gestão diferente do que já vinham praticando. Viabilizar a reorganização das divisões das responsabilidades administrativas para assegurar a priorização das funções pedagógicas, que tem a atribuição mais importante que é a aprendizagem dos alunos, será um percurso de desafios. Para assegurar a gestão democrática neste empreendimento educacional, é imprescindível a participação de todos os setores, bem como educadores, alunos, profissionais técnicos, comunidade e pais.

Além dos recursos e da autonomia que as escolas precisam, Libâneo (2011), Pimenta (1991) e Paro (2012) relatam a importância da agregação dos sujeitos de modo coletivo e democrático para as tomadas de decisões. Esse modelo de gestão permite transformar os objetivos institucionais em ações capazes de atingir a concretização das políticas públicas, implementar uma gestão democrática significa entender a necessidade da comunidade a partir da interação para gerir para além dos recursos, mas também proporcionar uma educação emancipatória, estimulando a participação da comunidade a fim de proporcionar a construção do conhecimento crítico, político e social.

As decisões tomadas na gestão democrática são embasadas através da escuta dos seus pares, a descentralização das decisões acontece quando quem supostamente tem o poder passa a decidir as ações institucionais após participação efetiva da comunidade e de seus pares. A descentralização das decisões não visa

subestimar as chefias ou alto escalão, mas embasar as decisões de maneira coerente frente à realidade vivenciada pela instituição, e essa realidade se apresenta através da voz da comunidade e seus pares.

Desse modo, podemos entender que a evolução da gestão democrática nas instituições de ensino públicas está diretamente ligada à participação do indivíduo nas decisões coletivas, e essa alternativa é um caminho para superar os modelos atuais. Quando os diversos segmentos da comunidade escolar participam do processo de gestão e de elaboração de políticas educacionais, é possível identificar as principais demandas e necessidades da escola e, a partir disso, criar soluções efetivas para os problemas enfrentados.

Para Bruno (2015), a melhora da educação passa pela promoção de reformas curriculares e abarca também espaços para criação de novas formas de organização do trabalho que rompam com a hegemonia das formas contemporâneas de organização e exercício do poder baseadas na hierarquia de comando. Ressalta que laços de solidariedade, e não de competitividade, deve ser o princípio das formas coletivas de trabalho que gerem uma outra lógica nas relações sociais.

Para que a gestão democrática, de fato, aconteça é necessário elaborar autonomia institucional e os meios para conquistá-la. Muitas vezes o modelo de gestão implementado na escola não atinge os objetivos por falta de poder e autonomia institucional.

Implementar uma gestão que dê conta das vicissitudes democráticas das instituições educacionais é essencial. Através da gestão democrática e participativa, a hierarquia pode ser horizontalizada, os cargos e setores se articulam entre si, e é possível criar um organograma adaptável à realidade podendo ser aperfeiçoado e flexível. A gestão é formada por vários grupos de trabalho que atuarão visando atingir as decisões colegiadas para alcançar as potencialidades das ações na concretização dos projetos institucionais escolares.

Paro (2012) aponta a necessidade de a escola organizar-se democraticamente com vistas ao alcance de objetivos transformadores. Nesse sentido pensar a organização e gestão do Complexo Integrado de Educação democraticamente é de fundamental importância para sua implementação. Um dos caminhos possíveis para entender, prever e refletir sobre a gestão na fusão destas instituições de ensino é instrumentalizar através de um organograma, desenho da estrutura hierárquica de

uma organização social complexa, com o intuito de representar simultaneamente os diferentes elementos do grupo e as suas ligações para buscar construir uma relação de sintonia e articulação entre as instituições que o formarão.

A gestão democrática acontece com a efetiva participação da comunidade através da capacidade de influenciar, controlar e decidir sobre as políticas pedagógicas, administrativas, de desenvolvimento e de alocação dos recursos públicos na instituição, no entanto, como coloca Gadotti (2014) a participação não pode ser alguma coisa episódica, paralela, mas estrutural; ela deve constituir-se numa metodologia permanente da política educacional, num modo de governar.

Tais discussões nos levam ao questionamento: a gestão das instituições de ensino públicas deve incorporar uma forma de gestão democrática em que o sujeito seja tutelado ou crítico e autônomo? Para Pateman (1992), a teoria democrática participativa afirma que a experiência da participação torna o indivíduo psicologicamente melhor preparado para participações futuras. Investigações empíricas sobre comportamentos e atitudes políticas tiveram relações positivas entre experiências de participação e “o sentido de eficácia política ou sentido de competência política” (PATEMAN, 1992, p. 66).

Os processos e a vivência dos espaços da escola ensinam não apenas a aprendizagem formal em sala de aula, mas a própria gestão escolar vivenciada pelos jovens é um importante processo de constituição da personalidade e da sociabilidade. (Freitas, 2018). Além disso, a gestão democrática promove a formação de cidadãos críticos e participativos, que se engajam de forma ativa na construção de uma sociedade mais justa e democrática. Ao participar da gestão na escola, os alunos têm a oportunidade de desenvolver habilidades como a liderança, a colaboração e a argumentação, que são fundamentais para sua formação como indivíduos autônomos e conscientes de seus direitos e deveres.

No que concerne as relações humanas, as formas de gerir democraticamente buscam relações colaborativas e esclarecidas, ao invés de serem fundadas na autoridade, como nas relações sociais de dominação implícitas em empresa capitalista que detém a interferência do viés autoritário do capital. Através da construção de relações democráticas e humanas que a sociedade se aproxima cada vez mais do florescimento da liberdade e da convivência dialógica e negociada entre

peças e grupos que se afirmem como sujeitos, autores de suas histórias individuais e coletivas. (Paro, 2009, grifos meus)

Entretanto, sabemos que não há consolidada uma gestão democrática na educação, mas segundo Paro (2008), nas últimas décadas, especialmente a partir do início dos anos 1980, tem-se verificado, no Brasil, uma saudável tendência de democratização da escola pública básica, acompanhando em certa medida a democratização da própria sociedade, que se verifica nesse mesmo período. É inegável a importância da democratização das relações que envolvem a organização e o funcionamento efetivo da instituição escola, e através dela é possível avançar na administração de instituições de ensino, rompendo a concepção de viés autoritário do capital.

É necessário prosseguir nas reflexões e discussões acerca da gestão democrática, em busca dos meios possíveis para gerir a organização que emergirá da fusão destas instituições educacionais, dessa forma a comunidade envolvida terá compreensão dos limites impostos pela realidade apresentada, fazendo proveito das contribuições e potencialidades que a educação com prática democrática traz. Para que a gestão democrática aconteça nesse novo arranjo educacional é preciso articular as estruturas, definindo e redefinindo com clareza as funções de cada instituição de ensino que fará parte do todo, a colaboração e cooperação terão papéis imprescindíveis nas ações e deverão ser promovidas e incentivadas. A comunidade envolvida precisa estar informada sobre as mudanças, e saber como e onde participar para que haja interesse e se sintam parte do processo.

Na compreensão da gestão democrática é através do movimento de participação da comunidade das instituições educativas envolvidas que encontraremos os meios e instrumentos para elaboração e transformação da organização sistêmica desse novo arranjo institucional. Como defende Gadotti (2014), participar no que existe para transformá-lo, é uma das condições básicas da democracia.

Há, sem dúvidas, muitas dificuldades para que a gestão democrática seja implementada e de fato exercida nesse novo empreendimento institucional de educação. As possibilidades são proporcionalmente influenciadas no grau de envolvimento, toda a comunidade envolvida no processo, nos seus diferentes graus de atuação, precisa ter seus papéis definidos e exercê-los de modo ativo e

colaborativo. Além da comunidade saber claramente seu papel dentro da organização deve se sentir representada em todas as instancias, a gestão para acontecer democraticamente é preciso ter regras claras e instrumentos que garantam a participação coletiva.

Pensar na perspectiva de gerir esse novo empreendimento através da gestão democrática, implica redefinir as funções, fluxo, processos e organização de toda a instituição. Não há um modelo normatizado, toda a gestão deve ser baseada através de um planejamento dialógico e participativo baseado na realidade com vistas a transformar com fluidez e transparência o processo organizacional, atendo-se ao regimental possível. Ou seja, queremos afirmar que as ações, ainda que desenvolvidas pelos coletivos envolvidos, não podem abdicar da legalidade que normatiza a vida em sociedade.

De algum ponto devemos partir, mesmo que tenhamos que refazer as rotas. Precisamos fazer um esforço coletivo no sentido norteador, para quando acontecer a implantação desse novo empreendimento de educação estejamos preparados para consolidar o rumo do processo de gestão.

Tendo em vista o equilíbrio, desenvolvimento e bem-estar no âmbito das mudanças que ocorrerão com o novo empreendimento, a gestão democrática como meio para gerir a fusão dessas escolas aponta para um processo em que pode ser pautado com equidade, transparência e autonomia visando a construção e consolidação mais democrática, inclusiva e participativa.

Nessa perspectiva criamos um do produto tecno-tecnológico, para colaborar com este fenômeno aqui estudado, um Roteiro para Tomadas de Decisões, baseado nos princípios democráticos participativos, como uma saída para experimentação de formas não autoritárias e intervenção coletiva nas decisões. Apostamos na gestão democrática como meio para obter respostas e direcionamentos na gestão do Complexo Integrado de Educação visando à participação coletiva para buscar soluções, minimizar os problemas e defender os objetivos da escola pública e universal para todos.

A medida em que a gestão democrática evolui nas instituições de ensino públicas através da participação do indivíduo nas decisões coletivas criamos condições para que as crianças se tornem autônomas por meio do diálogo e essa alternativa é o caminho para superar os modelos atuais.

2 A Tentação do Bem

Este capítulo aborda o anúncio da implantação do *Campus Integrado* de Educação de Caetité para as instituições que o integrarão. Assim, descrevo como foi anunciada a ideia e como os sujeitos envolvidos no contexto da mudança a recepcionaram.

Início apresentando uma fala enunciada repetidamente por representantes da Secretaria Estadual de Educação da Bahia presentes às reuniões do processo de criação do novo empreendimento: “*O Campus será bom porque, além de otimizar os recursos, derrubando os muros físicos e pedagógicos, transformarão as instituições envolvidas em um grande Campus Integrado, uma cidade escola, que atuarão em cooperação mútua*”.

Os professores da rede pública estadual que lecionam na cidade de Caetité, atores locais terão as suas práticas possivelmente impactadas pelo empreendimento. Podemos interpretar, a posição da SEC-BA como uma tentativa de fazer circular a “tentação do bem”. Tomo esta formulação de empréstimo do cinema de Andrzej Wajda¹¹, quem nos leva a pensar sobre ser criativo e ter liberdade quando estamos sob as ordens do Estado, porque o Estado quer uma versão da verdade que se adapte à sua própria finalidade, condicionando quem o serve a novos projetos.

Faço esta entrada não para estabelecer uma dicotomia moral entre bem e mal, mas para explorar as múltiplas dimensões do bem, aquilo que ele coloca em circulação. Ao focar nos efeitos da *tentação do bem*, não em sua conceituação, estou implicada em pensar práticas de gestão que contribua para o aprimoramento das instituições de ensino de Caetité.

A primeira anúncio da implantação da Cidade-Escola que mapeei ocorreu em 13 de agosto de 2019, numa reunião no Auditório do DCH VI / Caetité, a qual teve como objetivo a apresentação de uma proposta sobre a implantação do Campus Integrado de Educação Básica, Profissional e Tecnológica. A proposta previa a articulação entre cinco instituições de ensino: Departamento de Ciências Humanas de

¹¹ “Danton, o Processo da Revolução”: A tentação do bem no cinema de Wajda
<https://estadodaarte.estadao.com.br/danton-processo-revolucao-wajda/>

Caetité (DCH VI - UNEB), Centro Territorial de Educa o Profissional (CETEP), Colégio Estadual Tereza Borges, Instituto de Educa o Anísio Teixeira (IEAT) e Escola de Aplica o.

Dos representantes do Estado presentes   reunião, haviam: Coordenador Executivo de Projetos Estratégicos da SEC-BA, o Assessor Especial da SEC-BA e o Diretor do Núcleo Territorial de Educa o. Foi feita a apresenta o da proposta do projeto aos representantes das Institui es, professores e demais presentes. Naquele momento, após a “anuncia o”, os questionamentos e reivindica es tomaram a cena pareciam sinalizar para uma tensão sobre os rumos daquelas institui es j   consolidadas, com identidades que vem sendo elaboradas h   mais de um século.

Alguns sujeitos das institui es envolvidas se opuseram, apontando problemas que poderiam emergir na constitui o do *Campus* Integrado, a exemplo do ineditismo, associado   falta de informa es mais precisas, como documentos que garantissem a autonomia das institui es envolvidas, questões de ordem financeira, de estrutura, de organiza o do espaço e do convívio entre as diversas clientelas destas organiza es educacionais, entre outros. Este primeiro encontro foi pautado por v  rios questionamentos e enfrentamentos acalorados.

Provocada e, de certo modo, confortada por Simmel (1983), para quem o conflito   algo positivo na vida em sociedade, entendi aquele momento como uma oportunidade positiva para as institui es envolvidas. Este atributo positivo residiria no fato de que o conflito instaurado criava um patamar, um tablado social,   semelhança de um palco teatral, espaço no qual as partes podem encontrar-se em um mesmo plano situacional e, desta maneira, impor-se um nivelamento. Instantaneamente, exercendo meu trabalho como técnica de nível superior desta Universidade, pude constatar que ali se estabeleceria, além de uma “idealizada” (ideológica) proposta, um conflito em torno do novo empreendimento a ser implantado. Um movimento de luta das ideias em torno da possibilidade de fusão das escolas estaduais estava posto no cen  rio educacional da pacata cidade interiorana, denominada Terra de Anísio Teixeira.

Esta anúncio foi sucedida por uma sequência de reuniões e encontros com aqueles que se apresentam como “nossos responsáveis”¹² (Stangers, 2015), na tentativa de diálogos para persuadir a comunidade que se levantava contra este novo empreendimento. Vários questionamentos foram levantados pela comunidade. À medida que as infindáveis reuniões aconteciam, ressoavam algumas questões: Qual era a finalidade desse empreendimento? A busca pelo desenvolvimento econômico? Aspiração fundamentalmente produtiva? Como se adaptar a uma ideia posta, vinda de cima? E todos os problemas já existentes? No trabalho de campo, tenho observado que as muitas reuniões, seus modos de condução, incluindo a falta de objetividade e pouco acolhimento, contribuem com a elaboração de mal-entendidos que dificultam a construção coletiva, como querem os que se aliam aos pressupostos da gestão democrática.

A descrição do conflito é um dos panos de fundo desse novo arranjo educacional proposto, incluindo a instituição de educação superior em que atuo como analista. Neste momento histórico de desmonte da educação pública e alinhamento liberal da economia, caminhamos para um Estado mínimo, em que o desmonte da educação e seus postos de trabalho não serão realidades remotas, mas parte do cotidiano prosaico das instituições de ensino.

Para Stangers (2015), o neoliberalismo transforma a ciência em economia do conhecimento. E, para Santos (2020), o neoliberalismo-cum-capitalismo financeiro sujeitou todas as áreas sociais – sobretudo saúde, educação e segurança social – ao modelo de negócio do capital, ou seja, a áreas de investimento privado, que devem ser geridas de modo a gerar o máximo lucro para os investidores. Apresento tais considerações porque entendo que elas circulam nas falas dos docentes como preocupação; são elementos que produzem conexões entre os professores das diferentes escolas envolvidas no conflito.

Para o neoliberalismo, o parâmetro de funcionamento da sociedade é a própria “organização empresarial”, tomada como modelo racional de organização, apagando a historicidade das “instituições” e transformando-as em miniorganizações

¹² expressão irônica por meio da qual a autora chama os políticos e empresários que pretendem governar (gerir?) as formas de existência no planeta.

empresariais de prestação de serviços – saúde, educação, segurança, previdência etc. (Chaui, 2018).

Considerando ainda esses fundamentos, para Freitas (2018), o neoliberalismo olha para a educação a partir de sua concepção de sociedade baseada em um livre mercado, cuja própria lógica produz o avanço social com qualidade, depurando a ineficiência através da concorrência. Os cidadãos estão igualmente inseridos nessa lógica e seu esforço (mérito) define sua posição social. É dessa visão de mundo que advêm as finalidades que ele atribui à educação.

Nesse panorama, é preciso pensar criticamente sobre a realidade social visando aos meios de garantir, através de políticas públicas, a sobrevivência das instituições de educação pública do Brasil, respeitando as identidades que nelas residem, sobretudo pensar modos de resistência para transpor os modelos de educação propostas pelo neoliberalismo e garantir a educação pública.

Como citado por Sarmiento e Sousa (2016), a Constituição Federal de 1988 instituiu a gestão democrática do ensino público como princípio da educação pública e, em 1996, houve a sua consolidação através da LDBEN n° 9.394/96. Essa normativa introduz uma nova organização escolar, não mais calcada nos pressupostos da Administração Empresarial, mas nos princípios da Gestão, entendidos como mais democráticos capazes de proporcionar a autonomia dos sujeitos educativos mediante a participação e construção coletiva.

Para nós, pesquisadores, o conflito e sua interpretação (problematização ou, ainda, como propõem os antropólogos, a sua *tradução*) são elementos indissociáveis. Portanto, nesta empreitada investigativa, entendemos que o conflito e sua interpretação – e não, apenas, as que estou elaborando no escopo deste trabalho, mas, também, as interpretações que os atores locais dão ao conflito – amalgamam-se num mesmo movimento de produção de saberes e práticas sobre as instituições escolares. Assim sendo, o conflito em torno do empreendimento educacional que descrevo deve ser visto como um momento de produção e, por conseguinte, de deslocamento, a despeito das agendas propostas pela política neoliberal e de extrema direita que alcançou determinados centros de poder do Estado.

Conforme Santos (2020), existe um debate nas ciências sociais sobre ser possível conhecer melhor a verdade e a qualidade das instituições de dada sociedade em situações de normalidade, de funcionamento corrente, ou em situações

excepcionais de crise. Nesta conjuntura complexa de crise, a Educação Pública se encontra afetada não só pela recessão, cortes sistemáticos vindos da Federação, mas, sobretudo, pelas influências fascistas e neoliberais que a atual conjuntura política vem postulando. É necessário mencionar que há ainda uma constante tentativa de desregulamentar os direitos trabalhistas de profissionais da educação, além da tentativa de implantar cada vez mais o trabalho precário através da terceirização.

Diante ao cenário da política educacional brasileira, proponho, com esta pesquisa, pensar uma administração pública democrática, que respeite cada instituição de ensino inserida neste novo empreendimento, com o objetivo de encontrar soluções originais e embasar tomadas de decisões legítimas e democráticas, utilizando a administração pública marcada pela identidade nacional, conforme ponderou Guerreiro Ramos (1981) ao caracterizar a administração pública que representa a realidade brasileira enquanto resultante de múltiplos entrelaçamentos de várias abordagens e modelos de gestão.

Assim, o empreendimento analítico que proponho apresenta como desdobramento um produto tecnológico: um roteiro para tomada de decisões entre duas instituições ensino ou mais como instrumento que direcione a gestão nos desafios peculiaridades desse novo arranjo organizacional que surgirá com a implantação do Campus Integrado.

Em 2019, após deparar-me com a anunciação da “tentação do bem” e em meio aos ofícios da minha atuação profissional, o desejo de cursar o mestrado, ora latente, se intensificou e, ao me tornar discente do PPGELS, surgiu a oportunidade de enveredar por esta pesquisa e de retomar o estudo acadêmico. Foi assim que se tornou possível o encontro da profissional com a pesquisadora.

O percurso desse estudo se solidificou ao “descobrir” a etnografia, dispositivo que possibilitou articular o trabalho de campo, que já estava sendo feito intuitivamente, antes mesmo de me tornar pesquisadora no mestrado. Nos primeiros momentos em

que estive presente nas reuniões e discussões para implantação da Cidade-Escola¹³, buscava identificar as intenções por trás daquela anúncio, e muitas vezes me deparava com uma espécie de “briga de galos” (Geertz , 2008).

Após uma agenda de encontros entre a comunidade educacional envolvida nesse processo e os representantes do governo do estado da Bahia, depois de sete meses, a SEC-BA implantou, no município de Caetité (579 km de Salvador), o mais novo Complexo Integrado Educacional (CIE). O processo de implantação dos CIEs, se dão, como prevê em Decreto¹⁴ (Nº 16.718 de 11 de maio de 2016), por adesão da escola. A Portaria nº 81/2020, transformou o Colégio Estadual Tereza Borges de Cerqueira em Complexo Integrado de Educação de Caetité, sendo publicado no Diário Oficial do Estado (DOEBA), em 07 de fevereiro de 2020. Na ocasião, tratou-se do sexto CIE criado no Estado desde 2016. Os demais estão instalados nas cidades de Itabuna e Ipiáú, na região Sul, e em Porto Seguro, Itamaraju e Eunápolis, no Extremo Sul.

O Assessor de Articulação da Educação Superior com a Educação Básica da SEC-BA, falou para imprensa local sobre a importância do complexo para a formação dos estudantes da região.

Caetité ganha um Complexo Integrado de Educação em articulação com a UNEB, criando, assim, um grande polo educacional com, futuramente, a implantação do Complexo Poliesportivo e do Campus Integrado de Educação. Dessa forma, concretizando um projeto anisiano (relativo ao educador Anísio Teixeira) de escola em tempo integral com reestruturação dos espaços dos tempos pedagógicos e as novas metodologias ativas, tendo como carro-chefe as Estações dos Saberes, que envolvem os projetos artísticos e culturais, projetos desportivos e estruturante, ou seja, uma escola dinâmica (Comunicação verbal,2020).

Diante das observações no campo empírico, meus interlocutores e eu nos deparamos com uma grande surpresa ao observar essa transformação posta pelo Estado: uma das cinco instituições envolvidas na ideia do Campus Integrado de Educação foi transformada em Complexo. É possível que, ao se deparar com um cenário conflituoso, com muitas posições contrárias, escolheram um caminho em que

¹⁰ Campus Integrado, Complexo e Cidade-Escola são diferentes modos de nomear o empreendimento aqui investigado.

¹⁴ Decreto Nº 16.718 de 11 de maio de 2016: dispõe sobre a instituição e organização dos Complexos Integrados de Educação, no âmbito do sistema público de ensino, articulados com IES.

não houvesse tanta disputa, obstáculo que, de certa forma, os fariam recuar ao ponto de partida. Existia uma dificuldade e impasse para que de fato a ideia de *Campus* fosse implementada. Seria uma reformulação da rota recalculada para possíveis avanços? A surpresa que mapeei entre os interlocutores desta pesquisa sinaliza para, como eles costumam dizer, “*uma imposição de cima para baixo*”, sem o amadurecimento do diálogo.

Certamente, esse movimento não se encerrou com a Portaria que transformou uma das escolas envolvidas em Complexo. Com as imposições da COVID-19, o grande projeto de Campus Integrado envolvendo o aglomerado de instituições públicas de ensino de Caetité foi reprogramado. Os movimentos contrários à implantação do *Campus* Integrado, junto com a pandemia, causaram de certa forma uma pausa, um recuo na agenda de diálogos junto à comunidade envolvida. No entanto, na árdua tarefa de acompanhar o campo empírico, mesmo à distância, modo como o momento pandêmico pedia, me deparei com publicações e notícias sobre o “*grande empreendimento*” e observei que as imbricações entre os interesses políticos amplificaram e ganharam força. Segui a materialidade discursiva sobre o *Campus* por meio de plataformas *online*.

Foi publicada no Diário Oficial do Estado, em 24 de agosto de 2021, a homologação do resultado da licitação para a execução das obras de construção de complexos esportivos e de modernização de infraestrutura em unidades escolares, a qual contemplava as obras do Campus Integrado de Educação Básica Profissional e Tecnológica Anísio Teixeira, com a proposta de atender estudantes com práticas pedagógicas inovadoras em uma megaestrutura. As notícias publicadas em portal de notícias local fazem ressoar que o projeto é uma luta da Deputada Estadual da região e do Prefeito do município, circunscrevendo o protagonismo desse empreendimento a estes dois políticos locais, aliados políticos do Governador do Estado da Bahia.

A força política do projeto de adaptação está a pleno vapor, o que nos leva a vislumbrar mudanças físicas nas unidades e a implantação do projeto sem a retomada dos diálogos e discussões com a comunidade local. A ação em nome do objetivo da implantação do *Campus* Integrado ocorre em vários locais, incluindo o envolvimento político local. Percebemos que, quando as ações em vários locais ressoam juntas, as perspectivas de realização positiva melhoram. Quando há o reconhecimento dos apoiadores, os meios para se colocar as ideias em prática se tornam imperiosos,

institucionalmente. Acima de tudo, ganha força quando seus anunciadores forjam alianças com aqueles de outros setores que compartilham suas intenções.

O apoio favorável à implantação do Campus é vasto, muitos vislumbram este Campus Integrado como força política capaz de impulsionar os resultados da máquina do Estado na região, ou seja, a despeito do conflito produzir rupturas, produz-se também aliança, conexões entre diferentes setores em torno de pontos em comum. Para Ramos (1981), é preciso superar as condutas coloniais e respeitar a realidade local, para buscar uma gestão das instituições de ensino públicas que rompa com o modo mecânico, mobilizado por desejos partidários e pretensões eleitoreiras.

Pensar sobre esse novo empreendimento educacional é pensar onde e como se fabrica o futuro educacional de Caetité e região. Embora as condições conjunturais do Brasil não sejam favoráveis, é preciso intensificar o debate político local e refletir sobre os interesses e projetos do Estado para nossa sociedade.

Nesta narrativa, utilizo uma interpretação de Ramos (1981): mapear contribuições de várias abordagens ou modelos de gestão, no sentido de encontrar soluções originais e tomar decisões legítimas e democráticas, na tentativa de elucidar quais caminhos possíveis para esse novo empreendimento educacional. Ramos ajuda a pensar não em uma solução dada a priori, mas em modos de gestão originais e participativos em termos democráticos. Para ele, a sociedade moderna não se reconhece como

[...] miniatura de um cosmos maior, mas como um contrato amplo entre seres humanos. Assim, a conduta humana se conforma a critérios utilitários que, a seu turno, estimulam a fluidez da individualidade. Na verdade, o homem moderno é uma fluida criatura calculista, que se comporta, essencialmente, de acordo com regras objetivas de conveniência (Ramos, 1981, p. 54).

Com base no que emerge da “anúnciação do bem”, sem dúvidas este é um campo fértil para o debate em torno do desenvolvimento e implementação deste novo empreendimento educacional. Pensar, não somente a capacidade de corresponder às necessidades educacionais do seu entorno social, mas o que de fato essa nova organização educacional pode contribuir para a evolução do cenário social, superando o paradigma de atender as demandas do mercado, mas, sobretudo, visando ao oferecimento de condições de possibilidade para a melhoria da educação na região.

Conforme mencionei, a “anúnciação” do projeto do *Campus Integrado* e sua possível implantação foram recepcionadas com antagonismos e discussões acaloradas entre os sujeitos envolvidos no cenário de mudança. As notícias relacionadas ao Campus foram propagadas pelos comunicadores nos diversos meios de comunicação, nas rádios, nas redes sociais, sites locais e regionais, muitos deles anunciando a inovação e avanço na Educação como grande conquista para a cidade. Ao contrário disso, cartas de poetas, intelectuais e escritores caetiteenses viralizaram nas redes, confrontando as ideias anunciadas com todo o legado de Educação que estas instituições de ensino construíram ao longo da história na cidade e que seriam extintas para protagonizar o novo projeto.

Nítidas foram as críticas dos meus interlocutores sobre uma espécie de “truculência”, sobre como foram tratados os que são contrários à ideia. Um dos representantes da SEC-BA disse, de modo recorrente, que aqueles que se opõem à proposta - apresentadas pelo Estado - são contrários aos avanços e métodos inovadores que provocam mudança. Os que resistem respondem a este discurso ponderando os indícios de um projeto não construído democraticamente, com a participação dos principais atores dos processos, os sujeitos dos espaços escolares das instituições envolvidas.

Levantei a hipótese, através dos elementos observados no diário de campo, de que a escolha de Caetité para sediar o Campus Integrado de Educação não foi um acontecimento eventual, mas estrategicamente pensado, pois a cidade apresenta características fortes para sediar este novo projeto. Além das escolas estarem em um espaço geograficamente privilegiado que permitirá a integração dos espaços, é um referencial na Educação da região que coloca em cena muita visibilidade, inclusive nacional, por ser a cidade de nascimento de Anísio Teixeira. As instituições que compõem o projeto são reconhecidas e consolidadas pelo trabalho prestado à comunidade, tendo seus atores defendido a necessidade de manter as suas identidades historicamente forjadas.

A percepção inicial é que a proposta apresentada sugere a articulação entre a Educação Básica e o Ensino Superior. A ideia propõe iniciativas para um movimento de mudança das escolas em busca da construção de novas narrativas. Apresenta, contudo, um desafio enorme para as instituições e seus sujeitos na tentativa de dinamizar e melhorar o ensino.

Nesse movimento, a “anúnciação do bem” teve como provocação inicial descrever acerca da apresentação do projeto, de como tem sido recebida e implementada a ideia do Campus Integrado de Educação em Caetité.

2.1 A Agência de Escuta na Escola

Em meio a pandemia, mais precisamente no segundo ano da pandemia da COVID-19 (2021), momento em que a volta das aulas presenciais começa a acontecer, após a vacinação do país atingir metade da população, enfrente o campo empírico da primeira escola, que, entre as envolvidas a se juntarem ao Campus Integrado, foi transformada em CIE - o extinto Colégio Estadual Tereza Borges de Cerqueira. Iniciei o trabalho de campo nesta escola devido a sua transformação recente em Complexo, o que me instigou a entender essa mudança em meio à ideia da implantação do Campus Integrado.

Os Complexos Integrados de Educação Básica, Profissional e Tecnológica foram criados desde 2016, pelo Decreto Governamental sob o nº 16.718, de 11 de maio de 2016, que dispõe sobre a instituição e organização dos Complexos Educacionais, no âmbito do sistema público de ensino do estado da Bahia, articulados com Instituições públicas de Ensino Superior.

O Colégio Estadual Tereza Borges de Cerqueira foi transformado em Complexo Integrado de Educação de Caetité (CIEC) em 2020, conforme Portaria nº. 81, publicada em Diário Oficial da Bahia, de 07 de fevereiro de 2020. Com esta mudança, a escola passou a ofertar a Educação Integral, em Tempo Integral, para as turmas do Ensino Médio e Ensino Fundamental, e reorganizou o espaço, o tempo e o currículo da escola, reestruturando a rotina dos estudantes e de toda a comunidade escolar.

Iniciei o diálogo com as interlocutoras desta escola – as professoras – em um primeiro contato estabelecido através da tecnologia, por meio de aplicativo de mensagens. Apresentei a pesquisa, indaguei-as sobre a possibilidade de contribuírem com o estudo. Posteriormente, definimos juntas a maneira de dialogar. Sem rodeios, quase todas optaram por responder a entrevista por escrito. Elas demonstraram abertura em contribuir e, ao mesmo tempo, enfatizaram a falta de tempo para um encontro presencial. Constatei algum receio, percebi uma rigidez ao tentar penetrar naquele espaço, conforme tem relatado etnógrafos como Cruz (2020). Senti uma

certa insegurança e fiquei em dúvida se obteria retorno daquele instrumento que me conduziria às questões centrais da pesquisa.

Na escola na qual a investigação inicial aconteceu, o processo assumiu um papel especial devido ao momento atípico que enfrentamos com a COVID-19. Nesse percurso, utilizei algumas ferramentas de interação com os sujeitos de pesquisa como: entrevistas estruturadas de respostas abertas, conversas informais, bem como interlocuções via rede social virtual. Por meio da imersão em campo busquei capturar as narrativas das interlocutoras na trajetória de mudança das escolas públicas estaduais de Caetité.

As perguntas ofereceram um direcionamento sem engessar os diálogos, visto que se expandiram em diferentes direções de acordo com o rumo de cada conversa. Uma vez direcionado nesse contexto, o conjunto de perguntas tornou possível o acesso aos dados coletados.

Quadro 3 - Questões-chave para entrevistas estruturadas

1 Qual sua posição em relação ao Complexo Integrado Educacional? Quais impactos este empreendimento pode gerar para educação municipal?
2 Você participou da elaboração de alguma reunião presencial ou online sobre a construção da proposta do Complexo?
3 Você participou da elaboração da Portaria que implantou o CIE?
4 O que levou o Tereza Borges a fazer parte do CIE?
5 O que o Tereza Borges espera com a implantação do CIE?
6 Você saberia descrever quais os objetivos organizacionais do CIE?
7 Como a ideia do CIE chegou até a sua escola?
8 Quais mudanças impactaram na rotina da escola com a implantação do CIE?
9 Você enfrentou e/ou presenciou algum conflito com a implantação do CIE na sua escola?
10 Tem algo mais que gostaria de relatar sobre a transição da escola para o CIEo que acha ser relevante para pesquisa?

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

As três pessoas entrevistadas pertencem ao gênero feminino: entre elas, uma participa ativamente da gestão; possuem formação em diferentes áreas de conhecimento, sendo que uma delas é especialista, uma mestranda e outra doutoranda.

A entrevista a este conjunto de professoras foi pensada estrategicamente. Busquei dialogar com membros da equipe diretiva e com docentes dotadas de formações e funções especializadas. As intervenções da entrevista na entidade de ensino tiveram um caráter limitado devido à opção dos professores pelo registro escrito e não sonoro como havíamos inicialmente pensado. O gravador revelou-se uma barreira à fluência do trabalho de campo pelo fato, não somente de inibir a espontaneidade dos indivíduos em seu cotidiano, mas, também, porque pareceu mais ágil e eficaz para as professoras fazer registros escritos.

No âmbito da mudança do Colégio Estadual Tereza Borges de Cerqueira, o qual foi transformado em Complexo Integrado Educacional de Caetitê (CIEC), pude constatar através das entrevistas que ocorreram algumas reuniões entre a equipe gestora, professores e os profissionais da Secretaria de Educação. Segundo as interlocutoras, nessas reuniões vários pontos foram discutidos, entre eles a mudança no currículo da escola e a implantação da educação integral em tempo integral.

As professoras informaram sobre o que teria levado o Colégio Estadual Tereza Borges de Cerqueira a ser transformado em Complexo. As respostas obtidas se complementaram a medida em que as analisamos. A primeira delas esclareceu que:

“ os debates e reflexões realizadas entre a equipe da Secretaria de Educação do Estado da Bahia e os profissionais do Colégio Estadual Tereza Borges de Cerqueira levaram a este caminho”. (Professora A, relato oral, 2021)

Outra variante sobre o acontecimento ponderou acerca dos momentos de dificuldades vivenciados pela Escola, que poderiam levar ao seu fechamento. Segundo uma das professoras, inicialmente veio o fim do turno noturno e, posteriormente, do ensino médio. Assim, a implantação do complexo asseguraria “[...] *seu funcionamento*”. Ela avaliou o Complexo como algo que favorecerá a sua escola. Compreensão parecida pode ser percebida na resposta de outra professora:

“acredito que tenha sido uma iniciativa do governo estadual, uma ação no sentido de ampliar e aprofundar políticas públicas educacionais no estado da Bahia voltadas para a educação integral”. (Professora B, relato oral, 2021)

Para as professoras, a participação dos sujeitos da escola se dará ao desenvolver o trabalho conforme as diretrizes estabelecidas para os CIEs, que trazem em sua concepção a construção de uma nova modelagem de escola pública e

mudanças significativas na organização curricular com e nas práticas pedagógicas voltadas à ampliação de oportunidades de aprendizagens.

Desse modo, questioneei, dentre outros assuntos, a respeito do que elas esperavam com essa mudança, como acontecia a rotina da escola, quais eram os objetivos organizacionais que sustentavam a transformação da escola em Complexo, e deparei-me com relatos esperançosos. As professoras entendem que os objetivos do Complexo vislumbram “[...] *um propósito principal relacionado à melhoria da qualidade da educação oferecida pela escola*”. Elas, em sua maioria, declararam explicitamente acreditarem que a proposta seja efetivada conforme a sua constituição e possibilidades. E ainda enfatizaram a ocorrência da pandemia da COVID-19, que inviabilizou a efetivação satisfatória da proposta, que é uma reconfiguração da escola, dos seus tempos e espaços pedagógicos baseada nos princípios filosóficos da Educação Integral.

Sobre como essa mudança impactou a rotina da escola, relataram que a escola se encontra afetada drasticamente pela pandemia da COVID-19; disseram que, após 19 dias de implantação da Educação Integral em 2020, as aulas foram suspensas. Complementaram dizendo, ainda, que, com o retorno presencial das aulas há dois meses, acontece uma adaptação da proposta aos protocolos sanitários estabelecidos para o enfrentamento da COVID-19. Além do agravamento pelo atual momento, a escola, agora já Complexo, apresenta o diferencial da ampliação da jornada escolar, com vistas à integração e aprofundamento dos conhecimentos, ampliando os horizontes formativos dos (as) estudantes. O Ensino Fundamental possui oito horas de permanência na escola e o Ensino Médio possui nove horas; em ambos os estudantes realizam três refeições ao dia.

Nesse trajeto da entrevista, pude constatar, de uma das interlocutoras, um desabafo:

“a disponibilização de alimentação é imprescindível para muitas famílias que não tem condições favoráveis, mas não temos funcionários para ajudar nessa distribuição, onde isso dificulta e interrompe as aulas e o seu o encerramento”. (Professora C, relato oral, 2021)

Dentre todas as mudanças relatadas, pude perceber que, além da ampliação do tempo de estudo, essa mudança exigiu uma reestruturação na infraestrutura escolar. A escola precisou fazer algumas adaptações e modificações nos espaços

físicos, dado o tempo que o aluno permanece na escola, o que exige uma estrutura física adequada com um refeitório equipado, espaços para descanso, banho, lazer, etc. No entanto, ficou claro, diante dos relatos, que a falta de uma estrutura física adequada para tal demanda modificou a dinâmica da escola, o que vem provocando alguns inconvenientes. Por vezes, os barulhos e aglomerações em alguns espaços poderiam ser evitados caso a parte estrutural contemplasse a proposta de ampliação da jornada do (a) estudante na escola.

As professoras se mostram cientes dos objetivos organizacionais que o CIEC trouxe para escola e informaram sobre o Projeto Político Pedagógico, principal documento norteador, no qual reflete-se a proposta educacional da Instituição e onde se identificam elementos da concepção da educação integral, incluindo os saberes locais do território e a gestão democrática. Para além da ampliação do tempo escolar, o objetivo informado é expandir o horizonte formativo dos estudantes e estimular o desenvolvimento cognitivo, estético, ético e histórico com o desenvolvimento de ações na perspectiva da formação integral dos estudantes.

Segundo uma das interlocutoras, as concepções de organização e gestão escolar nessa estrutura do Complexo estão imbricadas em ações e metodologias participativas, que valorizam as experiências dos alunos e aguçam a capacidade de pensar, criar e desenvolver a assertividade, quais sejam atividades no campo das Artes, Cultura, Esporte e Lazer, Iniciação Científica e Pesquisa. A escola busca desenvolver projetos pedagógicos com ações de incentivo aos projetos de vida dos estudantes e a atuação e organização juvenil nos seus processos de desenvolvimento pessoal, social e de vivência política.

Sobre o conflito relacionado à implantação do Complexo, uma professora pontuou:

“algumas escolas que fazem parte do Campus não acreditavam e nem se interessavam pela proposta, pois acreditavam que era interesse político e que seria mais uma obra inacabada do Governo”.
(Professora A, relato oral, 2021)

Complementarmente à tais interlocuções, interagi como observadora nesses encontros e diálogos informais, sobretudo ao que inter-relaciona de algum modo, a implantação do Complexo *versus* Campus Integrado, que é de fato a questão desta pesquisa, e constatei que as duas ideias chegaram do mesmo modo e, praticamente,

em um momento subsequente a anúncio da ideia do Campus, através do representante da SEC-BA, que solicitou uma reunião para apresentar a proposta de implantação. Curiosamente, a maior parte das entrevistadas negou existir relação entre a transformação da Escola Tereza Borges em CIE com a ideia da implantação do Campus Integrado, que incluirá, além do Tereza Borges, as outras instituições que fazem parte do mesmo quarteirão, ao que pretende transformá-las em cidade-escola.

A respeito da transição da escola para o Complexo, uma professora ponderou sobre “*a importância de não confundir educação integral somente como a ampliação da jornada escolar*” (Professora B, relatora, 2021). Enfatizou também que:

[...] a educação integral configura uma estratégia para qualidade na educação brasileira, o olhar para a educação enquanto formação humana integral suscita a discussão sobre o currículo e sua reorganização, de modo que haja correspondência com as proposições dessa concepção de ensino. (Professora B, relato oral, 2021)

Para as professoras da Escola Tereza Borges, a pandemia da COVID-19 impediu a oportunidade de desenvolver a proposta do Complexo Integrado tal como é estruturada em sua gênese. Uma delas afirmou que:

[...] em 2022, é possível que seja implantado o Campus Integrado de Educação Básica, Profissional e Tecnológica que envolverá as escolas estaduais e com isso mudanças significativas acontecerão em todos os setores: pedagógicos, administrativos e financeiros. (Professora B, relato oral, 2021)

A interlocução com as professoras da escola Tereza Borges, atual Complexo Integrado Educacional, nos levou a refletir e levantar as questões: A implantação do projeto do *Campus Integrado de Educação Básica, Profissional e Tecnológica* começou com a transformação dessa escola em CIE? Ao extinguir as outras escolas que farão parte do *Campus*, elas também serão transformadas em Complexo? Parece que tais questões circulam entre os informantes, produzindo uma espécie de angústia coletiva.

A entrevista com as interlocutoras desta escola proporcionou dados relevantes sobre como tem se dado as mudanças nas escolas estaduais em Caetité. Na seção seguinte, buscaremos entender os desdobramentos deste estudo de caso que segue acontecendo em tempo real.

2.2 A Universidade e seu Papel na Educação Básica

A UNEB atua há 37 anos em quase todos os Territórios de Identidade do Estado da Bahia junto a Educação Básica, principalmente na formação de professores, desenvolvendo projetos de extensão, pesquisa e pós-graduação.

O Departamento de Ciências Humanas - Campus VI encontra-se sediado no município de Caetité/BA, no Território de Identidade do Sertão Produtivo, cuja origem está vinculada a Escola de Nível Superior de Caetité, criada em 1962 através da Lei nº 1082 de 25/10/1962. Essa instituição, com o passar do tempo, foi incorporada à UNEB pela Lei Delegada nº 66 de 01/06/1983.

Ao longo de sua trajetória, o DCH VI já teve reconhecidos sete cursos de graduação contínua, a saber, Licenciatura em Geografia - Decreto Estadual nº 7.276/98; Licenciatura em História - Decreto Estadual nº 7.406/98; Licenciatura em Matemática - Decreto Estadual nº 12.966/11; Licenciatura em Letras - Língua Portuguesa e Literaturas - Decreto nº 13.325/11; Licenciatura em Letras - Língua Inglesa e Literaturas - Decreto nº 13.391/11; Licenciatura em Ciências Biológicas - Decreto nº 14.440/13; Engenharia de Minas - Decreto nº 1.192/2016 e Licenciatura em Música - Resolução nº 1.282/2017.

O projeto para implantação do *Campus* Integrado de Educação Básica e Tecnológica foi apresentado ao DCH VI em meados de 2019. As discussões acerca da ideia, segundo seus idealizadores, já vinham acontecendo desde 2016. O Departamento foi convidado a fazer parte do projeto. Inicialmente, o chamamento para sua participação incluía, além da cooperação técnica, a integração do seu espaço físico, já que geograficamente o Departamento está inserido no mesmo quarteirão das demais escolas que formariam o CIE.

Após o chamamento, o DCH VI, através da sua então diretora, instituiu grupos de trabalhos para tratar do assunto e convocou seu Conselho Departamental para ouvir os representantes dos segmentos da Universidade antes de prosseguir com as discussões. O Conselho Universitário do Departamento se reuniu algumas vezes para tratar do tema. Na busca de conhecer o projeto, os Conselheiros se mantiveram

abertos ao diálogo, buscaram documentos oficiais na tentativa de entender a que vinha a proposta, sem deixar de apontar os possíveis problemas que o novo modelo proposto poderia provocar.

Em um dos encontros com a equipe da SEC-BA, um dos conselheiros pontuou que valorizava e reconhecia as iniciativas de articulação das instituições, mas que escutava, pelos diversos espaços, e que era seu posicionamento também, a existência de uma grande força contrária à participação da Universidade. Este Conselheiro reiterou dizendo que, talvez, a força contrária seria uma prudência institucional, necessária para tirar as dúvidas quando algo muito importante está envolvido, o qual não deveria ser tratada como um antagonismo ingênuo, como por vezes pareceu ser interpretado pelos mediadores da reunião, membros da SEC-BA.

Muitos foram os questionamentos da Universidade sobre o projeto: Como será a convivência nos espaços? Como será a gestão e qual o papel da Universidade nela? Há uma preocupação com a derrubada dos muros físicos; como será a dinâmica? Qual seria a relação pedagógica? Qual a garantia que o Estado dará para suprir a falta de pessoal? Nas falas dos atores da universidade, sejam membros ou não do Conselho do Departamento, apareceram apontamentos sobre as questões estruturais, garantias orçamentárias e financeiras, melhoria na capacidade de atendimento do Departamento.

Os atores unebianos¹⁵ expuseram para os representantes do Governo do Estado, de forma contundente, a necessidade de saber para onde a proposta está indo e quais seriam as circunstâncias da sua implantação, inclusive as ancoragens políticas que pautam o alinhamento ideológico do grupo que ocupa o Governo do Estado da Bahia. Nunca se negou a possibilidade e necessidade de otimizar relações entre Universidades e Educação Básica. A preocupação sempre foi em, por meio de uma promessa de “bondade”, produzir desmontes dos organogramas institucionais já consolidados e efetivos.

Ao logo do tempo, desde a apresentação da proposta para o Departamento, várias reuniões foram realizadas com a comunidade acadêmica. Em algumas delas estive presente como ouvinte, o que me permitiu transcrever algumas cenas que passaram a compor o diário de campo da pesquisa. Observei momentos de

¹² Relativo a quem faz parte da UNEB.

agressividade excessiva nas discussões, especialmente marcados por falas pouco ponderadas de um dos gestores da SEC-BA. Experimentei sentimentos de tristeza em alguns deles, fui afetada interiormente; o fazer parte do contexto não me possibilitou a neutralidade e distanciamento, não consegui, nesses momentos, capturar algumas falas na íntegra.

Apreendi com a filósofa Vinciane Despret (2011) a assumir a não neutralidade da pesquisa e, por conseguinte, cuidar desta parcialidade para não aniquilar uma complexa descrição do fenômeno pesquisado. À medida que as reuniões e encontros foram acontecendo, as intenções relacionadas ao papel da Universidade no projeto foi se evidenciando, ou melhor sendo construído.

O Campus Integrado de Educação, segundo observado nas reuniões, busca uma parceria com a Educação Superior visando à consolidação de projetos pedagógicos para fomentar a formação dos alunos e contribuir com o processo de ensino e aprendizagem. No entanto, é necessário salientar que já existe, desde a década de 1980, articulação entre a Universidade e as escolas, com ações e projetos, destacando-se nos últimos 10 (dez) anos o PIBID e a Residência Pedagógica, que fazem uma ponte entre essas instituições assim como ações relacionadas ao Estágio Supervisionado Curricular das Licenciaturas.

Em busca de documentos oficiais que norteassem a compreensão, encontrei o Decreto Estadual nº 16.718, de 11 de maio de 2016, que rege sobre a instituição e organização dos Complexos Integrados de Educação no âmbito do sistema público de ensino, articulados com instituições públicas de Ensino Superior. Segundo o Art. 1º deste Decreto, os CIEs são,

[...] unidades escolares da rede pública estadual de Educação Básica, com finalidade de promover inovações pedagógicas em processos curriculares e de gestão escolar e aprimorar os processos formativos da docência, em articulação com Instituições de Educação Superior (BAHIA, 2016, p. 01).

Essa parceria visa contribuir para elevar os indicadores de qualidade da Educação Básica.

Nos artigos 10, 11 e 12 do Decreto, norteia-se em que lugar da estrutura organizacional a Universidade estará inserida. Além de fazer parte, através de

representante do Núcleo de Gestão Pedagógica, a Universidade terá cadeira e participará do Conselho de Gestão Administrativa com um representante.

Considerando o Decreto nº 16.718, que constitui os CIEs como mais um perfil de oferta de ensino da Educação Básica e com a articulação pedagógica com as Universidades, a materialidade do *Campus* de Educação Integrada de Caetité perpassa pela transformação de todas as escolas envolvidas em Complexo. Logo, este documento materializa a proposta de transformar todas as Instituições envolvidas em Complexo, conforme aconteceu com o Colégio Estadual Tereza Borges.

Na Portaria que transforma o Colégio Tereza Borges em CIE não se define a Instituição Superior para o convênio. A equipe escolar do CIE reconhece a parceria com a UNEB- DCH VI, que acontece ao longo da sua existência, e entende que a assinatura do Convênio de Cooperação Técnica entre a UNEB e a SEC-BA potencializa essa relação, o que provocará o avanço para implementação de outras ações.

Há um Convênio¹⁶ datado em 10.11.2020, celebrado entre a Universidade e a Secretaria do Estado da Bahia que estabelece a Cooperação Técnica, Educacional, Científica e Cultural estabelecido para regulamentar a atuação entre a Universidade do Estado da Bahia e os Complexos. A Universidade que é uma instituição que tem autonomia própria caberá estreitar relações entre a Educação Superior e a Educação Básica, atuar na Cogestão Pedagógica dos Complexos Integrados de Educação Básica, Profissional e Tecnológica com a SEC, promover ações de formação acadêmico-profissional dos professores, desenvolver projetos visando a inclusão de jovens ao acesso à universidade pública e atuar na Gestão acadêmica, administrativa e Orçamentária do Campus Universitário da UNEB, quando este funcionar em espaço compartilhado com o CIE.

Segundo os interlocutores, a UNEB já inseriu, no Sistema *online* do Plano Individual de Trabalho, um campo para inserção das cargas horárias de articulação pedagógica em 2022, podendo o docente inserir até 20 horas.

Alguns interlocutores afirmam que o *Campus* é um projeto do atual Governador do Estado da Bahia, que há um empenho para execução das obras, para que sejam

¹⁶ Convênio Nº18/2020, que entre si celebram a Secretaria de Educação do Estado da Bahia e a Universidade do Estado da Bahia.

feitas com celeridade, com fins eleitoreiros. Dessa forma, a implantação do Campus para o governador visaria, também, à distribuição mais equânime e eficiente de pessoal e recursos e está vinculada ao possível decreto a ser publicado, sustentando um discurso político de inclusão e equidade.

Observei certo imediatismo, uma necessidade de caminhar com pressa para além de tantas outras demandas e urgências explícitas pelas instituições de educação envolvidas. Seria a transferência de responsabilidade da melhoria da Educação Básica para a Universidade? As discussões feitas nas reuniões são primordiais para gerenciar os rumos da parceria entre Ensino Superior e Educação Básica. É necessário que essas discussões sejam amplamente difundidas nas suas instâncias, desta forma os vínculos serão claros e mantidos com firmeza. Em muitas ocasiões, lembrei-me de Stengers (2015) e seu convite a desacelerar para pensar um pouco melhor.

Considerando uma das falas de um representante do Governo, em uma das reuniões em 2021, na qual diz que “[...] *IEAT e CETEP ainda não são Complexo. Com muita tranquilidade estou muito feliz com esse projeto. É preciso pensar o projeto comum, não tenho mais IEAT, CETEP, nem Complexo, tenho Campus [...]*” (Robson Costa, 2021), o “*ainda não*”, registrado nesta fala, indica que a intenção é transformar todas as Escolas em CIEs, na modelação do organograma Campus. Ao mesmo tempo, ele marca que não existirá Complexo, quando diz que “*não tenho mais IEAT, CETEP, nem Complexo, tenho Campus*”. Sua enunciação materializa a intenção, ao menos de sua parte, de apagar a identidade das Escolas, apagando seus nomes, o que toca fortemente na deslegitimação das trajetórias de construção das identidades das Instituições envolvidas. Sua fala aponta para a materialização do Campus impondo às escolas um suposto “projeto inovador”.

Ainda segundo tais falas, coletadas durante o trabalho de campo, as escolas ficarão abertas e funcionarão de domingo a domingo, um espaço aberto para a comunidade. Assim, a Bahia passaria a ter três Campus em parceria com a UNEB nas cidades de Eunápolis, Ipiaú e Caetité. Cogita-se que, além desses, uma ampliação futura, com a criação de três novos *Campi* na Bahia, em Jequié, Vitória da Conquista e Juazeiro.

Na reunião *online*, realizada em 24 de setembro 2021, um representante do CETEP fez ecoar do chamamento: “*Queremos que a UNEB se integre de vez nesse*

projeto”. O DCH VI sinaliza, ainda timidamente, a intenção de cooperar com o projeto e começa a construir uma proposta para colaborar com a primeira escola que virou Complexo, dentre as que compõem o Campus Integrado. O plano pedagógico “PROPOSIÇÕES PARA COGESTÃO POLÍTICO PEDAGÓGICA DO COMPLEXO INTEGRADO DE EDUCAÇÃO DE CAETITÉ (CIE) E UNEB - CAMPUS VI”, começou a ganhar forma e está em fase de criação.

É inquestionável que a presença da Universidade na escola possibilita, além da execução de programas e projetos inovadores, a revitalização do espaço, provocando para que o contexto escolar possa ser cotidianamente repensado, ressignificando a própria organização do trabalho pedagógico como um todo.

Dentre os documentos legais que norteiam esse processo, há uma publicação no Diário Oficial do Estado da Bahia de 22 /11/ 2013 entre a Secretaria da Educação do Estado da Bahia e a Universidade do Estado da Bahia, que tem como objetivo estabelecer Cooperação Técnica, educacional, científica e cultural entre as instituições. O Convenio nº 18/2020 celebrado entre UNEB e SEC para instituir a cogestão da Universidade com a implantação dos CIES tem validade de cinco anos, apesar de vigente, se espera a revisão e atualização visando o pleno desenvolvimento e à execução conjunta em articulação com as unidades Escolares do Estado os Complexos de Educação Básica Profissional e Tecnológica e Centros Territoriais de Educação Profissional.

Seguimos adiante, cotidianamente acompanhando e registrando os desdobramentos dos acontecimentos que sucedem esse movimento de mudança das escolas estaduais de Caetité. Os conteúdos coletados e registrados em diários de campo são filtrados conforme os propósitos da pesquisa.

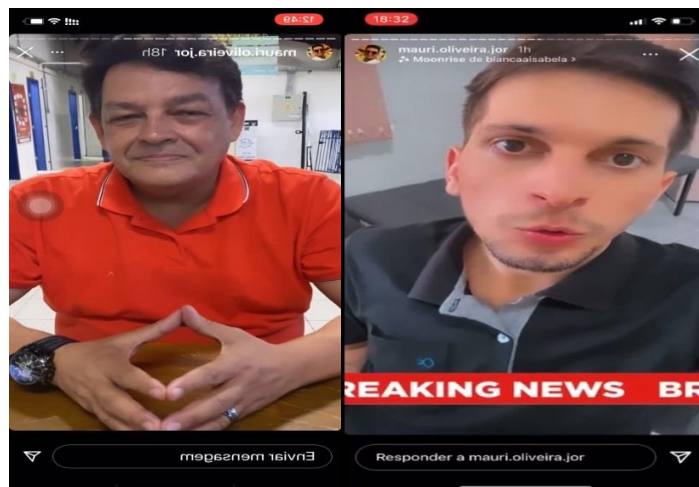
2.3 A Implantação da Cidade – Escola e suas Repercussões

O trabalho de campo possibilitou acompanhar em tempo real, durante esse tempo de pesquisa, o que vem acontecendo sobre a implantação do idealizado projeto do Campus Integrado de Educação Básica e Tecnológica desde 2019. Enquanto pesquisadora tenho me deparado com um campo de investigação caracterizado por

uma tensão e atmosfera turbulenta. Chegamos em fevereiro de 2022 e Caetité volta a ser pauta nas rádios locais e redes sociais sobre a implantação do Campus Integrado de Educação Básica e Tecnológica e a extinção das escolas estaduais tradicionais da cidade. Com o ano letivo e retorno presencial das aulas marcado para acontecer no dia 07 de fevereiro, ressoam as dúvidas e incertezas da comunidade escolar sobre a implantação do projeto.

No dia 02 de fevereiro de 2022, um jornalista com um grande alcance e que movimentava as redes sociais interioranas afirmou em sua rede social: *“Temos uma instabilidade no sistema educacional estadual de Caetité nesse momento”*. Assim divulgou a implantação do Campus Integrado de Caetité via rede social (Instagram). Após o anúncio, o jornalista, concedeu espaço para o representante do projeto na SEC para falar sobre a implantação do Campus Integrado de Educação.

Figura 9 – O Campus no Instagram



Fonte: Prints do Instagram @mauri.oliveira.jor em 02/02/ 22 – Diário de campo da autora

Durante a realização da Jornada Pedagógica Estadual 2022, em momentos da programação os representantes da SEC-BA retomaram o diálogo estrategicamente para consolidar a implantação do Campus Integrado de Educação Básica e Tecnológica de Caetité, o que gerou uma grande mobilização online realizada pelos professores, com a *hashtag* *“#não ao campus integrado de educação”*. Foram divulgadas, também nas redes sociais, as falas do coordenador de articulação dos

Complexos Integrados na Bahia, representante do projeto na SEC, feitas durante a jornada pedagógica com os professores do Estado. Uma dessas falas era a seguinte:

*O campus é uma realidade, nas cidades que está posta nos modelos que estão posto, nós vamos adaptar a cada realidade e estar construindo de acordo com o movimento educacional e a articulação municipal, mas o campus é irreversível, então eu **não quero nem ouvir** essa história de campus não, ele é uma realidade e vai agregar um conjunto de ações pedagógicas e ações para comunidade, vai estar aberto de domingo a domingo com um complexo poliesportivo para os alunos e comunidade [...] (Representante SEC-BA) (Grifos meus).*

Após as falas e mobilizações contrárias dos professores na supracitada Jornada Pedagógica, circularam imagens nas redes sociais com as fotos das escolas, frases e *hashtags*: “*não a extinção do IEAT*”, “*campus sim, extinção do IEAT não*”, “*campus sim, extinção do CETEP não*”, “*não a extinção do CETEP*”, “*nossa escola, nossas memórias, nossa identidade, nossa história*”.

Figura 10 - Robson Costa - Jornada Pedagógica Estadual em Caetite, 2022.



Fonte: Print de arquivos da autora, 2022.

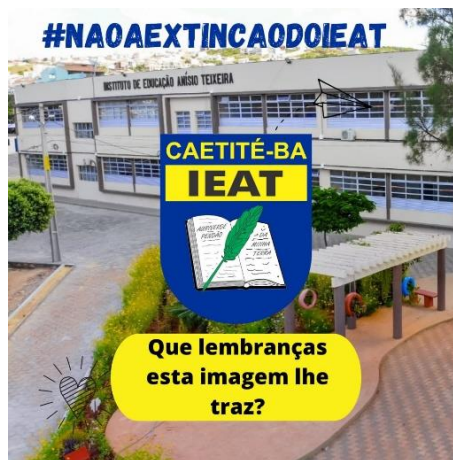
IMAGENS PUBLICADAS NAS REDES SOCIAIS

Figura 11 – *Campus sim, extinção do IEAT não!*



Fonte: Print de arquivos da autora, 2022.

Figura 12 – #NAOAEXTINCAODOIEAT



Fonte: Print de arquivos da autora, 2022.

Figura 13 – Campus sim, extinção do CETEP não!



Fonte: Print de arquivos da autora, 2022.

Figura 14 – #NAOAEXTINCAODOCETEP



Fonte: Print de arquivos da autora, 2022.

Nessa investida, as redes surgem como artefatos tecnológicos, meio dos quais os sujeitos fazem chegar as informações às esferas não virtuais. Dada a potencialidade dos artefatos tecnológicos, a campanha e chamamento sobre o tema não passa despercebido pela comunidade, que usufrui e sente os reflexos das ações governamentais.

Foi colocada em circulação uma carta aberta à comunidade enviada pelo IEAT e outra pelo CETEP, convocando a comunidade para lutar junto contra a extinção das Escolas. Expomos aqui trechos relevantes das cartas. Dentre vários questionamentos levantados na carta, o IEAT pontuou:

[...] o IEAT (ato de criação com data de 1962), queremos lembrar que a história não começou nesse período. O IEAT é continuidade de um projeto maior que se vincula à Escola Normal de Caetité, sendo a 1ª criada no final do século XIX (extinta por motivos políticos), e reintegrada em 1926, no governo de Góes Calmon, quando Anísio Teixeira esteve à frente da secretaria de educação do Estado”. “(...) não somos contra inovação. Queremos um projeto inovador para Caetité e que integre as escolas, mantendo a autonomia das mesmas e podendo compartilhar espaços, tecnologias, memórias, projetos, etc. Defendemos, pois, que o novo projeto do Campus contemple a adaptação e não extinga escolas, mantenha a gestão eleita pelos pares e que integre outras unidades educacionais através de trabalhos a envolvendo o ensino, extensão e projetos. (Carta aberta do IEAT, 2022) (Grifo meu)

Em sua carta, o CETEP expõe que:

[...] se a proposta está fundada nas ideias de Paulo Freire, deveria por si só admitir o contraditório. Apesar da proposta ter sido apresentada há dois anos, muitas dúvidas ainda não foram esclarecidas e os últimos anos foram de luta para assegurar aos nossos estudantes o melhor que poderíamos oferecer num contexto de pandemia. Por que a insistência na implantação de um projeto que ainda não convenceu àqueles que irão fazê-lo acontecer? (...). Vestir a camisa de uma proposta significa antes de tudo acreditar nela, o que passa necessariamente pelo convencimento. A proposta curricular desenhada para o campus não contempla a integração na educação profissional, pois esta vai desde os conteúdos da linguagem e das ciências até as disciplinas específicas de um curso. (...) É importante manter o funcionamento de cada escola sem extingui-las. Cada uma dessas instituições tem sua história e elas trazem outras histórias por parte de todos que, de alguma forma, foram conectados no processo ensino-educacional. Sem falar nos transtornos que uma extinção de escola pode gerar. Trata-se de uma memória coletiva. A comunidade caetiteense não pode ser indiferente a isso. **O campus é mais complexo do que podemos imaginar.** Investir em educação é saber dialogar, ouvir opiniões, ponderar a respeito de ideias divergentes e não apenas ignorá-las. Se o Campus é “fato”, como afirma o seu idealizador, queremos autonomia para as escolas que irão fazer parte dele (Carta aberta do CETEP, 2022.)(Grifo meu).

O CETEP conclui a carta com a afirmação: *“Identidade, diálogo e respeito: educação não se faz com imposição”*.

Os acontecimentos acerca da implantação do Campus Integrado de Educação Básica e Tecnológica trazem indícios do que essa mudança representa para a sociedade local. Torna-se evidente, diante de tantas considerações, que a polêmica se instalou, sendo ela palco para distintos posicionamentos. Sobre os vários posicionamentos a favor, trago trechos de uma carta que circulou via rede social:

[...] tudo estaciona no porto do saudosismo, que muitas vezes, impede as transformações necessárias que um povo precisa. Isso é geralmente atrelado à postura de indivíduos não progressistas que sempre reagem ao sentir seu comodismo ameaçado. [...] O complexo educacional previsto para ser instalado em Caetité é justamente o que pensava Anísio Teixeira, uma escola que possa oferecer conforto, conhecimento e autonomia aos nossos estudantes. [...] resistir aos novos tempos e as mudanças não significa defender o legado de um passado exitoso que nos orgulha, mas que ficou para trás. Caetité não pode permitir que a narrativa do atraso seja a locomotiva do desenvolvimento. É hora de abraçar as oportunidades para nossa juventude e oferecer, na prática, aquilo que Anísio, Paulo Freire, Darcy Ribeiro, Brizola e tantos outros lutaram para que fosse uma realidade na vida dos nossos estudantes.

Escolas são partes integrantes da paisagem de qualquer cidade e a vida de um enorme contingente de cidadãos passa, em algum momento, por elas (Bazzo, 2018). Desse modo, buscamos aqui relacionar as dinâmicas sobre a implantação de uma nova organização educacional e identificar os conflitos nesse contexto de mudança das instituições de ensino envolvidas. Neste sentido, a pesquisa propicia a investigação com a finalidade de trazer à reflexão o projeto educacional proposto pelo governo/idealizador. Este estudo não propõe comparar e opinar sobre a proposta a ser implantada, mas, serve sim, para sistematizar os modelos de gestão postos e de que forma a gestão desses espaços refletem na atmosfera e dinâmicas da escola.

Nesse panorama, situo esta investigação como uma etnografia sobre o que as escolas enfrentam na sua reorganização/extinção para implantação de um Campus de Educação Integrado de Educação Básica e Tecnológica. Nesta interface, a imersão em campo buscou capturar e trazer à tona agenciamentos a partir das instituições de ensino inseridas no projeto de mudança, porém considerando cada escola em sua realidade, suas memórias, individuais e coletivas que agregam.

Assim, ao escutar às narrativas dos envolvidos, legitimando-as, as quais citam suas vivências e trajetórias na escola, o etnógrafo entra em contato não apenas com a escola naquele dado momento, mas com todas as vivências escolares pelas quais

já passaram naquele espaço. Neste estudo, sobretudo, a agência de escuta procura atentar e capturar o momento e situações em que as instituições escolares envolvidas passam pelo processo de mudança, com um recorte necessário, já que não há tempo hábil para pesquisar a fundo e individualmente cada instituição envolvida.

Nesse estudo de caso, optei por resguardar os interlocutores que receberam a ideia do novo projeto, tanto os que dialogaram comigo, quanto aos que participaram das discussões e tiveram suas falas capturadas. Versa sobre um cuidado indispensável em ambientes institucionais em que a narrativa de um sujeito provoca outros sujeitos, principalmente quando localizados em cidades de pequeno porte, onde o conhecimento entre pessoas é maior.

Como o processo do projeto da fusão das escolas segue sem conclusão e diante do prazo para fim da pesquisa não conseguiremos capturar nesse estudo de caso o desenrolar da proposta, mas seguiremos atentos aos rumos das transformações dessas instituições de ensino.

3 PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO

Roteiro para Tomada de Decisões entre duas ou mais Instituições de Ensino

“Os indivíduos produzem mais quando sabem o que fazer, que autoridade têm e quais são suas relações com as outras pessoas na organização.”
Lawrence A. Appley

Esta pesquisa se comprometeu com o processo ao propor a criação de um roteiro para tomada de decisões entre duas ou mais instituições de ensino. Em decorrência, sua relevância se traduz pela capacidade de atender ao objetivo que foi o de analisar como se deu o processo de implantação da cidade -escola. O roteiro surge com suas contribuições para a organização e gestão educacional a partir desta experiência da rede em uma perspectiva democrática e participativa.

Para elaborar o roteiro em uma perspectiva democrática e participativa, que viesse ao encontro das necessidades das unidades de ensino, foi necessário considerar experiências que pudessem atender as especificidades das instituições envolvidas.

Nesse sentido, a análise dos dados coletados através das participações das reuniões, entrevistas com os gestores e professores das unidades, conversas informais com os profissionais, bem como registro em diário de campo das observações coletadas foram fundamentais no processo de criação do roteiro.

Neste capítulo apresentamos o produto educacional como desdobramento final da pesquisa. A proposta é que a gestão das escolas envolvidas nesse fenômeno obtenha, através do Roteiro para Tomada de Decisões, acesso a uma ferramenta que colabore com a construção do processo de gestão dessas instituições que serão fundidas no arranjo de cidade-escola.

O Roteiro para Tomada de Decisões emerge com o intuito de buscar meios possíveis para garantir à gestão democrática e participativa. Ele será disponibilizado para que contribua com a discussão para construção coletiva da gestão deste novo

empreendimento. Essa ferramenta visa nortear os passos iniciais da gestão para esse novo arranjo educacional, e não definir o fluxo que uma gestão complexa demanda. Nossa intenção é mostrar o caminho para uma possível gestão democrática de um bloco institucional com identidades singulares e historicamente marcadas como fundadoras da educação em uma vasta região do Estado da Bahia. O Roteiro foi construído, observando as características de cada Instituição – escolas e Universidade - a fim de permitir análises e reflexões acerca dos caminhos possíveis voltados à gestão participativa.

É importante ambientar o leitor sobre o resultado da pesquisa em que apresentamos o produto, o Roteiro decorre da minha observação enquanto administradora, gestora pública de formação e analista efetiva do quadro técnico superior da Universidade do Estado da Bahia desde 2011, com lotação no Grupo de Trabalho de Gestão de Pessoas do Departamento de Ciências Humanas, Campus VI, instituição de ensino superior que integrará esse projeto atuando na cogestão, tais funções e formações me permitiram observar sistemicamente esse projeto e refletir a cerca desse movimento de mudança no intuito de desencadear um produto sustentável de gestão democrática participativo.

O produto desta pesquisa configura-se como um dispositivo de montagem de um Roteiro para Tomada de Decisões, fundado no respeito às especificidades de cada instituição educativa com o intuito de nortear a gestão para que busquem as definições de suas funções dentro dessa nova estrutura.

Ponderando a gestão democrática como a efetiva participação pela capacidade de influenciar, controlar e decidir sobre as políticas pedagógicas, administrativas, de desenvolvimento e de alocação dos recursos públicos na instituição, buscamos através do Roteiro para Tomada de Decisões expressar as possibilidades de como pode acontecer o fluxo de deliberação e tomada de decisões nos espaços que serão fundidos e onde a participação direta poderá acontecer de forma efetiva.

A gestão do Campus Integrado de Educação envolve um contingente imenso de informações, espaços e atividades, para assegurar a excelência do ensino nesse novo formato, é preciso analisar a melhor forma de gerir todo esse processo escolar pois a qualidade e eficiência na gestão está diretamente envolvida no sucesso do seu funcionamento e ensino ofertado. A concepção de educação como prática

democrática, como salienta Paro (2008), é o meio possível para que as mudanças de fato aconteçam.

O roteiro se ancora na possibilidade de transformação sinalizada por Paro (2008) que destaca: se a escola tem permanecido tradicionalmente autoritária e resistente à participação democrática em seu interior, é possível que medidas pontuais como as que têm sido experimentadas nas últimas décadas mudem seu caráter autoritário.

Questões como essas nos levam a repensar sobre a realidade da gestão praticada na escola e refletir sobre as práticas democráticas possíveis que é o que propomos com o produto desta pesquisa.

O atual modelo de gestão adotado nas escolas públicas estaduais e a atual estrutura administrativa não permite que a organização se aproxime do modelo democrático que buscamos, em que congregam a concorrência, a escolha pelo voto, diálogo com a sociedade civil, canais de transparência, decisões colegiadas, grupos de trabalhos, ou seja, uma organização que favoreça a formação psicológica para a construção de uma sociedade com alto grau de eficiência política (Pateman, 1992).

Para Paro (2008), organizações como o Conselho de Escola, o Conselho de Classe, o Grêmio Estudantil, junto com a eleição de dirigentes escolares, têm sido as características mais conspícuas das políticas educacionais daqueles sistemas de ensino que aceitam o desafio de democratizar a escola. No entanto, constatamos que tais instituições, ainda que dispostas a mudarem, não conseguiram modificar substancialmente a suas estruturas, as quais permanecem praticamente idêntica à que existia há mais de um século.

Assim, o Roteiro apresentado como um dos produtos desta pesquisa poderá contribuir para uma visão sistêmica de como poderá acontecer a gestão democrática e participativa com a fusão das instituições escolares.

As instituições que definem sua estrutura organizacional em consonância com o ordenamento legal do Estado Brasileiro obtêm vantagens positivas nos caminhos da gestão. Buscar conhecer o fluxo produtivo de informações e as definições das funções dos colaboradores é uma das contribuições ao utilizar o Roteiro. Além disso, através do Roteiro, será possível obter uma visão metódica e organizada para tomadas de decisões coerentes e precisas.

Para Oliveira (2000), a estrutura organizacional representa o conjunto organizado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das partes organizacionais de uma determinada organização. Com a mudança que ocorrerá com a possível fusão das instituições de ensino, a estrutura organizacional terá novas proporções. Então, buscar a organização dessa nova estrutura através de um processo de gestão planejado e participativo é o intuito deste Roteiro.

O Roteiro possibilita que cada instituição represente os diferentes elementos dos seus grupos e as suas ligações, objetivando clareza para que seja possível construir uma relação de sintonia e articulação entre duas ou mais instituições, de modo que aflore as possibilidades para construção em conjunto de um modelo de gestão que atue democraticamente.

Buscamos instrumentalizar essa ferramenta utilizando em um dos passos o organograma horizontal que melhor dialoga com a gestão democrática participativa. Através da introdução de elementos horizontais no organograma, é possível dimensionar os dispositivos que permitirão conduzir a uma gestão democrática em que as tomadas de decisões coletivas aconteçam ativamente.

Ao utilizar o Roteiro, as decisões serão tomadas de forma horizontalizada e participativa, abriremos assim espaço para que o envolvimento da comunidade, dessa nova estrutura, seja baseado na participação coletiva e colaborativa de todos.

Segundo Paro (2009), não há nada que exija a presença de um único diretor a comandar todos os demais na escola. Embora isso seja cômodo ao Estado, em termos de controle da escola – que tem no diretor único não apenas o responsável último, mas também o culpado primeiro por tudo que aí desagrade aos interesses do Estado –, nada impede que se concebam formas coletivas de gestão escolar, mais afinadas com os objetivos educativos democráticos que se pretende atingir.

O Roteiro para Tomada de Decisões não foca na hierarquização dos cargos e subordinação dos papéis. Com esse dispositivo, os envolvidos possuem autonomia, poder e voz nas tomadas de decisões dos seus grupos de trabalhos e colegiados, podem desempenhar outras funções e ainda as relações funcionais e comunicação são facilitadas. Esse dispositivo, propõe que as decisões sejam tomadas em conjunto e não apenas pelas lideranças. As estruturações dos seus processos são baseadas em decisões de grupo.

A complexidade da dinâmica institucional que resultará da fusão destas instituições de ensino em uma cidade – escola nos permitiu traçar os protocolos do Roteiro para Tomada de Decisões, e através dele será possível tornar visível as relações de poder entre estas instituições revisitando seus papéis e lugares em um novo contexto institucional.

Em síntese, o produto técnico-tecnológico Roteiro para Tomada de Decisões direcionado ao Complexo Integrado de Educação, em Caetité, foi construído como instrumento de intervenção no intuito de propor a discussão e reflexão da comunidade envolvida e de contribuir significativamente para construção da gestão democrática e participativa nesta nova organização educacional. Utilizamos os seguintes passos para a construção do Roteiro:

- I – Apresentar o caso da implantação do complexo
- II – Conhecer o projeto de fusão das escolas
- III- Ir a campo ouvir e coletar informações
- IV – Registrar as informações em um diário de campo
- V – Entender a Gestão escolar e Gestão democrática
- VI – Apresentar a possibilidade da gestão democrática
- VII – Instrumentalizar um Roteiro como produto de intervenção

Para que o Roteiro de Tomada de Decisões aconteça, é necessário observar 5 pontos iniciais que definiremos como Plano Estratégico de Participação: 1- definir o organograma da instituição com seus espaços/setores e funções; 2- definir os grupos colegiados e de trabalho pelos segmentos da instituição e seus representantes; 3- implementar condições para o trabalho participativo; 4- informar/capacitar a comunidade sobre a gestão colegiada para que conheçam o processo de tomada de decisão democrática ; 5 – garantir participação de todos nas decisões.

A tomada de decisão é a principal e mais importante atividade de gestão, pois é através dela que se busca planejamento, direção e controle da organização. O papel da gestão escolar vai além de promover a organização através das decisões, a gestão escolar precisa mobilizar e articular os processos através das condições humanas e materiais existentes no espaço educativo.

É evidente que o Roteiro precisa ser discutido e negociado entre as instituições afetadas pela implantação da cidade-escola, o consentimento e o saber sobre o que se está fazendo, principalmente em relação ao trabalho é fundamental e estratégico para que haja avanços. A percepção democrática para que tenha relevância deve ser praticada envolvendo todas as ações nos processos de gestão da escola.

Partindo do ponto em que as decisões tomadas serão embasadas pelo coletivo, representando o interesse de toda uma comunidade, a instituição que surgirá da fusão destas escolas terá mais força para que suas reivindicações sejam ouvidas e referendadas diante ao Estado. A medida em que se fortalece a gestão democrática e participativa rompemos com os modelos de gestão em que o diretor cumpre as ordens do Estado, sem muitas vezes ter o poder decisório sobre as demandas da escola.

Considerando as dimensões sociais e políticas das instituições educacionais envolvidas e seu principal papel emancipatório para a construção de um mundo socialmente justo e sustentável, são necessários protocolos organizacionais que estimulem a autonomia e responsabilidade da comunidade, assim as instituições podem e devem ser estruturadas com a participação de todos, numa perspectiva ética rompendo as estruturas de poder.

O produto foi construído conectado à pesquisa e convoca a comunidade educacional a explorar novos modos e possibilidade de gestão. Desse modo o Roteiro para Tomada de Decisões possibilita a comunidade educacional novos percursos para construir novas articulações nos processos decisórios institucionais, não para reduzir os problemas, mas para buscar uma construção da gestão que seja fundamentalmente de responsabilidade coletiva.

Para se utilizar o roteiro, há um aviso a se fazer devido a sua relevância: seguir o Roteiro será benéfico se o pensamento não ficar aprisionado. É preciso que a gestão do processo utilize o roteiro como suporte, a participação e a criatividade de todos os segmentos da comunidade educativa serão a riqueza desse processo. Entretanto, se for utilizado de forma mecânica e irrefletida, com falta de atenção aos detalhes, aos problemas, às circunstâncias, aos novos estímulos que possam surgir, correrá o risco de formalizar e de burocratizar o processo.

ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO ROTEIRO PARA TOMADA DE DECISÕES ENTRE DUAS OU MAIS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

CRONOGRAMA DO ROTEIRO

A elaboração e Implementação do cronograma para o Roteiro vem com o intuito de desencadear e de sustentar um processo de planejamento da gestão participativa entre duas ou mais Instituições de Educação.

O Roteiro divide-se por etapas com duração de nove encontros, sendo um encontro por mês, totalizando nove encontros.

1º Encontro	Preparar, apresentar e programar a agenda de encontros na instituição.
2º Encontro	Definir o organograma da instituição com seus espaços/setores e funções.
3º Encontro	Informar /capacitar a comunidade da instituição sobre a gestão colegiada e grupos de trabalhos
4º Encontro	Implementar condições para o trabalho participativo.
5º Encontro	Definir os grupos colegiados e/ou grupos de trabalho e seus representantes
6º Encontro	Elaboração do diagnóstico dos grupos de trabalho
7º Encontro	Elaborar Plano de Gestão
8º Encontro	Revisar e alinhar Plano de Gestão
9º Encontro	Promover encontro de gestores das instituições de ensino envolvidas

--	--

Dinâmica dos Trabalhos

O Roteiro contém nove passos que são encontros entre os profissionais que atuam na instituição de ensino. Deve ser implementado por duas instituições de ensino ou mais, que atuem de forma parceira e que colaboram entre si. É necessária essa atuação dialógica para que a cogestão aconteça nos espaços e serviços em que as instituições de ensino compartilham.

À medida que os grupos de trabalhos forem instituídos, a articulação com a gestão deve acontecer regularmente para que seja um canal de troca constante entre os pares.

A cada encontro, é preciso trabalhar uma etapa de implementação da gestão participativa/democrática através do Roteiro. Após esse momento, cada representante do grupo de trabalho retorna ao seu setor juntamente com todos os segmentos da comunidade educativa, para que seja coordenado o processo de elaboração dessa etapa com seu grupo.

Retornar no próximo mês com a etapa já concluída, realizar revisão e possíveis ajustes.

1º Preparar / Apresentar e Programar Agenda de Encontros

Essa etapa é fundamental, principalmente se a instituição ou o grupo está iniciando pela primeira vez um processo mais participativo e globalizado. A intenção desta etapa é proporcionar integração ao trabalho para que os profissionais da educação e gestores possam praticar a empatia uns pelos outros.

O objetivo desta etapa é promover a apresentação sobre a gestão participativa e a utilização do roteiro para o grupo, explicando que, mais do que uma mudança, é a necessidade que o momento exige, e que contará com um dispositivo norteando as ações desenvolvidas.

Com a finalidade de promover o conhecimento prévio sobre o assunto, sugerimos uma roda da conversa, na qual o trabalho que se propõe seja apresentado

e cada integrante, de forma individual, seja oportunizado um momento para falar sobre o que pensa a respeito e quais suas expectativas com relação aos encontros.

Para que haja a participação efetiva e as metas sejam alcançadas, os profissionais precisam interagir com certa abertura para se conhecerem melhor. Isso é essencial para que haja interação entre as equipes e gestores. Percebermos que muitos problemas poderiam ser resolvidos mais facilmente quando as experiências são compartilhadas.

. Nesta etapa acontecerá o planejamento e elaboração da programação para agenda de encontros, outro passo em que o grupo deve empenhar-se, pois será através do planejamento que se obterá a eficiência e a eficácia nas etapas seguintes.

Tarefa: o gestor convoca uma reunião com todos os segmentos com o intuito de falar a respeito da gestão participativa, apresentar o roteiro e programar os próximos encontros mensais.

2º Definir o organograma da instituição com seus espaços/setores e funções

O objetivo desse segundo encontro é iniciar a elaboração do organograma. A finalidade da construção de um organograma democrático do arranjo educacional não é de definir o fluxo que uma gestão complexa demanda, mas mostrar o caminho para uma possível gestão democrática. O organograma deve ser construído observando as características de cada instituição, a fim de permitir análises e reflexões acerca dos caminhos possíveis para uma gestão participativa.

Para iniciar este momento, a gestão realiza roda da conversa sobre como se deu a tarefa passada no encontro anterior. Deixar que os profissionais comentem sobre como sua equipe recebeu a proposta. Primeiramente, faz-se necessário que todo o grupo tenha noção do que seja um organograma e compreenda os aspectos em que se apresenta. Para isso far-se-á uma explicação, utilizando slides com imagens e exemplos.

O atual modelo de gestão adotado nas escolas públicas estaduais e a atual estrutura administrativa não permite que a organização se aproxime do modelo democrático em que congregam a concorrência, a escolha pelo voto, diálogo com a sociedade civil, canais de transparência, decisões colegiadas, grupos de trabalhos,

ou seja, uma organização que favoreça a formação psicológica para a construção de uma sociedade com alto grau de eficiência política (Pateman, 1992) Segundo Organogramas (2014), há relatos que indicam os egípcios como criadores e os primeiros a utilizar gráficos para ilustrar divisão de tarefas e hierarquia de poder para a construção das pirâmides, no entanto é uma incógnita. Acredita-se que o primeiro organograma foi criado por Daniel C. McCallum, engenheiro ferroviário americano e pioneiro da Administração, e foi introduzido na indústria ferroviária no ano de 1855.

O organograma é um instrumento da administração criado para representar graficamente a estrutura e as relações entre cargos na organização. É um instrumento que auxilia a racionalização orgânica das instituições, parte estratégica de uma boa gestão organizacional. Para Chiavenato (2010) o organograma representa a ilustração gráfica da estrutura organizacional de uma empresa.

As instituições que definem sua estrutura organizacional, e mapeiam essa estrutura com a utilização de um organograma moderno e funcional obtém vantagens positivas nos caminhos da gestão. Conhecer o fluxo produtivo, de informações e as definições das funções dos colaboradores é uma das contribuições ao utilizar o organograma. Além disso, através do organograma é possível obter uma visão metódica e organizada para tomadas de decisões coerentes, claras e precisas.

Para Oliveira (2000), estrutura organizacional representa o conjunto organizado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das partes organizacionais de uma determinada empresa. O organograma é a imagem gráfica como meio de simplificar na prática a estrutura organizacional que uma organização adota.

O organograma embasado na gestão escolar democrática deve ser pensado para desenhar a nova estrutura organizacional com o modelo de gestão proposto. Partindo da teoria para a prática, distribuir-se-ão aos profissionais da instituição de ensino folhas de papéis, canetas coloridas, réguas para que aconteça a oficina para construção do organograma.

Para Masci (2017), são vastos os modelos de organogramas existentes, podendo ser escolhidos conforme a visão estratégica que a instituição deseja adotar para sua organização. Em suma, o organograma foi desenvolvido atrelado à pesquisa, pensado como meio para se aplicar uma gestão democrática. Conforme Kenoby (2019), as ferramentas utilizadas para o desenvolvimento de um organograma

são as linhas de comunicação que ligam as unidades de trabalho, que são representadas pelos cargos da organização.

O organograma horizontal mais adequado para gestão democrática da instituição de ensino é o proposto para representar as relações entre os cargos, colegiados e grupos de trabalhos da organização, visa demonstrar a estrutura orgânica desse empreendimento no intuito de instigar as discussões para as possíveis formas de gestão.

A fotografia da divisão das atividades em uma organização, o organograma, geralmente é planejado pelos órgãos superiores, e na gestão pública é seguido basicamente os modelos burocráticos. Através do Roteiro, buscamos trazer este desenho criado pelos profissionais da instituição com vistas a levar para discussão sobre uma possível gestão democratizada em que se insira toda a comunidade envolvida através de colegiados e grupos de trabalho.

Tarefa: Cada representante do grupo de trabalho retornará ao seu setor, juntamente com seus pares, elaborará uma lista das funções e atividades que desempenham. Importante que toda comunidade educativa se faça presente nesse momento, lembrando-se de que é um planejamento participativo, partindo de uma gestão democrática.

3º Informar/capacitar a comunidade sobre a Gestão Colegiada e Grupos de Trabalhos

Iniciar esse momento com uma roda da conversa sobre a tarefa passada no encontro anterior. Deixar que os profissionais comentem sobre.

O objetivo desse terceiro encontro é informar e capacitar os profissionais para que todos tenham clareza do que é uma gestão participativa e de como ela acontecerá e ainda esclarecer como acontece o processo de tomada de decisão democrática. A gestão deverá orientar como se dará a divisão dos grupos de trabalho, que devem ser divididos de acordo com o organograma construído coletivamente no encontro anterior.

Tarefa: Cada representante retornará ao seu setor para compartilhar todas as informações adquiridas com seus pares. Deverão elaborar uma lista com condições viáveis para que todos participem dos encontros.

4º Implementar condições para o trabalho participativo

Iniciar esse momento com uma roda da conversa sobre como se deu a tarefa do encontro anterior. Deixar que os representantes da comunidade escolar comentem sobre isso.

O objetivo deste quarto encontro é objetivar as condições trazidas através da tarefa anterior para que seja implementada as condições necessárias para participação de todos na agenda de trabalho, garantindo assim, a implantação da gestão participativa /democrática sem que haja aumento na carga horária de trabalho dos profissionais e sobretudo garantindo a interação dos grupos de trabalho entre si.

Tarefa: Cada representante retornará ao seu setor e junto aos seus pares escolher os representantes do seu grupo colegiado.

5º Definir os grupos colegiados e/ou grupos de trabalho e seus representantes

Iniciar com uma roda da conversa para que a equipe gestora comente como se deu o processo de elaboração das condições para o trabalho participativo, quais dificuldades enfrentaram, compartilhar as sugestões para a melhor forma de conduzir esse momento e definir em conjunto as condições para que todos consigam participar.

O objetivo deste encontro é definir quais serão os grupos de trabalhos dos segmentos/setores da instituição e seus representantes, exemplo: GT de Discentes, GT da Limpeza, GT Pedagógico, GT de Professores, GT Administrativo, GT Financeiro, GT Merenda, GT Informática, etc...

. É imprescindível eleger um representante e um suplente para os casos de impedimentos, como também definir um tempo para cada representante exercer essa função.

Tarefa: Elaborar um cronograma rotativo das atividades do grupo colegiado, junto com seus pares, de acordo com as respectivas habilidades para garantir a participação de todos no processo.

6º Elaboração do diagnóstico dos grupos de trabalho

Iniciar com uma roda da conversa para que a equipe gestora compartilhe a atividade anterior e como ficou a divisão dos GT'S (Grupos de Trabalho).

O objetivo deste encontro é a elaboração de um diagnóstico por cada grupo de trabalho, inclusive da equipe gestora. Importante para esse momento, em reunião os grupos devem relacionar todas as demandas, dificuldades enfrentadas, problemas e possíveis soluções.

A equipe Gestora precisa orientar e esclarecer para que os profissionais tenham clareza sobre o que é um diagnóstico, lembrando-se de que é uma descrição da realidade sobre a instituição. Cada grupo anotarás as questões das suas percepções da realidade de seu local de atuação.

Tarefa: Elaboração do diagnóstico por Grupo de Trabalho. A equipe gestora, de posse do diagnóstico dos grupos, deve escrever, em um cartaz, as necessidades que os diagnósticos demonstraram e apresentar ao grande grupo.

7º Elaboração do Plano de Gestão

Iniciar com a roda da conversa com os representantes dos GT'S, na qual a gestão falara sobre como se deu o processo de elaboração do diagnóstico com a contribuição de todos os grupos, dificuldades e facilidades no momento de elaboração e sugestões do que acreditam ser a melhor forma de condução.

O objetivo deste encontro é um momento de diálogo para consolidar o diagnóstico apresentado pelos grupos em um Plano de Gestão da Instituição de Ensino, solicitar que proponham as suas ideias e propostas. Depois de preparados o texto, que deve ser um plano global de médio de curto a médio prazo, será necessária

Tarefa: Na prática a elaboração desses planos exigem um cuidado maior, não há necessidade da participação de todos, pode ser feita por uma equipe representativa que assuma tal função.

9º Encontro de gestores entre as instituições de ensino que colaboram entre si

O objetivo do encontro é compartilhar entre os gestores suas opiniões de como se deu todo o processo e o nível de satisfação dos grupos nos momentos de rodas de conversas e elaboração do plano de gestão. Além disso o encontro será também o momento de compartilhar as experiências, explorar as mudanças percebidas no decorrer do processo e buscar soluções que ajudarão a gerir os espaços compartilhados.

O plano de gestão condiz com a realidade de cada Instituição de Ensino, e efetivará na prática do dia a dia.

Após fazer a análise final do processo em conjunto, é importante entender que o procedimento para construção da gestão participativa e democrática não acabará nesse momento. A partir daqui será preciso retornar para as instituições para alcançar a aceitação dos profissionais que farão parte da gestão através dos seus grupos de trabalho. Talvez haja necessidade de um trabalho mais atento e demorado, depende da situação em que se encontram as instituições e se o plano estará mais ou menos claro e definido.

Ainda que não seja possível colocar em prática todos anseios que emergirão após terem contato com o roteiro, os disponibilizamos sobretudo para despertar nos gestores das instituições de ensino uma necessidade de mudança do modelo de cultura organizacional ainda praticada nas instituições.

Mudar a prática de gestão centralizadora para uma prática de gestão participativa sugere além de toda mobilização da comunidade educativa, uma mudança pessoal e profissional, as transformações que buscamos no campo profissional devem ocorrer também na forma de pensar, agir, viver e conviver.

Tarefa: Apresentação do plano de gestão e implementação da gestão colegiada e participativa na instituição.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por ora, ainda não temos a implantação do Campus Integrado de Educação Anísio Teixeira. As obras físicas foram começadas no Instituto de Educação Anísio Teixeira, as mudanças pedagógicas foram implementadas em apenas uma das escolas envolvidas, que fora transformada em complexo, mas a realidade, mesmo com as provocações que esse fenômeno instaurou, permanece quase a mesma.

Com base nos dados desta pesquisa, por se tratar de uma pesquisa de um processo em curso, ainda inacabado, as reflexões que surgiram reafirmam as dificuldades enfrentadas pelos atores das escolas públicas confrontadas com propostas e planos de educação impostas.

Pudemos perceber que os desafios que a proposta trouxe para as instituições envolvidas se estendem, pois não há definições que mapeamos nos vários âmbitos prioritários que demandam uma instituição escolar, nem metas ou planos de curto, médio e longo prazo, que vislumbre a implantação desse projeto.

Não desconsideramos aqui as potencialidades, avanços e melhorias que as instituições atingirão quando o projeto for, de fato, implementado, mas reconhecemos a relevância de um plano reconhecido pelas instituições em que se envolvam coletivamente para consolidação do projeto.

O estudo realizado sinaliza que as instituições sejam inseridas no processo dialógico de mudança, que façam parte do processo para que sejam representadas e possam também utilizar ferramentas democráticas de gestão.

As reflexões que trouxemos aqui, instigadas pela transformação que foi proposta com a possível implantação desse projeto, é de que essa fusão/junção das

escolas permita o alinhamento das necessidades locais já existentes nesse território para que a educação pública de Caetité continue a contribuir com a formação de cidadãos críticos e autônomos, capazes de decidir sobre sua formação.

O enfrentamento as ideias do projeto foram necessárias no intuito de entender a intervenção do Estado para implementar essas mudanças. A qualidade da escola deve ser assegurada e compete ao Estado garantir o direito a educação pública.

Criticar os caminhos para implantação desse projeto não supõe que seja inviável, mas implica reconhecer que existem alternativas que se construídas coletivamente podem produzir efeitos positivos para a evolução da qualidade da educação.

Entender o objetivo final desse processo e o meio para se chegar na fusão/junção dessas escolas foi fundamental na tentativa de refletirmos como acontece as mudanças no âmbito da política da educação. Na concepção de Paro (2012), a escola é como um espaço em construção social com a participação plena de professores, gestão escolar, pais, alunos e comunidade. E Cury (2011, p.51) reafirma que “participar é dar parte e ter parte.”

Existiram e existem dificuldades ao se configurar a implantação do projeto, não somente pelas receitas práticas apresentadas, mas pelos seus próprios idealizadores, de não a instaurar como uma política pública que garanta sustentação para essa transformação.

No entanto, para Freitas (2018), as políticas para as quais não tenhamos clareza sobre seus danos devem ser aplicadas em ambientes controlados e livres de impactos para a vida das pessoas, até que tenham condição de ganhar aplicação mais segura em sistemas de ensino. É preciso que as redes públicas de ensino caminhem num processo progressivo, sem que sejam um laboratório de testes que as conduz a categorias sem garantias de qualidade.

As políticas educacionais precisam entender e reconhecer os limites estruturais da educação pública e buscar soluções para sanar os problemas que afligem a rede pública de ensino, dessa forma ampliaria significativamente a qualidade.

A composição dos resultados obtidos nesta pesquisa, principalmente no quesito da gestão democrática, indica meios possíveis para participação coletiva nas ações relacionadas à transformação dessas escolas em um Campus Integrado. O desenvolvimento deste estudo, possibilitou uma reflexão do ponto de vista de como a

Educação transpassa os conhecimentos básicos, vai além, ressoa sobre a importância da participação ativa da comunidade na construção de uma escola para todos, versa sobretudo sobre a construção do conhecimento político, crítico e de cidadania.

A gestão democrática, através das práticas participativas e inclusivas, promove ações emancipatórias necessárias para consolidação dos projetos educacionais. Os desafios são enormes e com alto grau de complexidade, mas devem ser encarados por todos na prática cotidiana em que se faz a educação.

A escola pública, no presente momento histórico, é a instituição educativa vocacionada a acolher a todos de forma democrática. As dificuldades que ela tem para cumprir essa tarefa devem nos mobilizar para uma luta que a leve a cumprir essa intenção com e não, pelo oposto, nos leve a apostar na sua destruição. (Freitas, 2018)

A investigação das categorias e da dinâmica de instalação do Campus Integrado de Educação de Caetité certamente deverá incorporar o estudo das consequências educacionais, permitindo que se tenha uma visão mais holística de seus processos, servindo no futuro de exemplos de projetos educacionais propostos de cima para baixo.

Descrever o processo e os meios possíveis para gerir a fusão destas escolas foi fundamental para entendermos os objetivos desse projeto e, de como a humanização e participação coletiva são necessárias, não se faz mudanças na educação de forma reacionária e conservadora conforme nos moldes de uma perspectiva de reforma empresarial.

Para que ocorra o processo democrático da gestão da educação é necessário um esforço coletivo e dialógico, e projetos que visem à inclusão de todos e não favoreça interesses restritos dos grupos dominantes. Defender e buscar os meios para que a escola pública seja gerida democraticamente é o caminho para uma educação inclusiva e sem fronteiras. Ao transformar os espaços educacionais a partir de uma educação dialógica que dê condições a comunidade escolar de conviver e intervir no meio em que vivem promoveremos os meios para a transformação da realidade.

Esta pesquisa se comprometeu com esse processo ao propor um produto por meio da criação de um roteiro para tomada de decisões em duas ou mais instituições de ensino. Em decorrência, sua relevância se traduz pela capacidade de atender ao objetivo que foi o de investigar como se deu o processo de implantação do Campus

Integrado de Educação e suas contribuições para pensar a escola em que a gestão educacional pudesse partir da perspectiva democrática e participativa.

Para elaborar o roteiro consideramos as experiências que essa pesquisa nos permitiu vivenciar, considerando uma perspectiva democrática e participativa. Nesse sentido, os dados coletados através das entrevistas, reuniões, conversas informais, bem como o registro em diário de campo foram fundamentais no processo de criação do roteiro.

A pesquisa também se constituiu em um momento de reflexão sobre o trabalho que sua pesquisadora tem realizado como analista na área de gestão da universidade. Todo processo contribuiu para ampliar o acesso a outras realidades, além de possibilitar o reconhecimento de falhas e sobretudo as possibilidades de transformar-se como profissional.

Essa trajetória nos possibilitou despertar para a convicção de que é viável transformar o modelo de gestão nas instituições de ensino. Contudo, é determinante que se ofereçam condições aos gestores para que essa mudança aconteça, através de espaços e tempos para formações que propiciem ações de interação enquanto vivenciam as mudanças provocadas individual e coletivamente.

A partir da pesquisa realizada reafirmamos que as políticas neoliberais são incompatíveis com a democracia. A necessidade de mudança da política educacional para atender as necessidades da sociedade atual e garantir a educação pública de qualidade é urgente. Seria, o projeto para implantação do Campus Integrado de Educação uma política neoliberal ou um investimento em construir uma alternativa a ela?

5 REFERÊNCIAS

ANDRÉ, M. E. D. A. **Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional**. Brasília: Liberlivro, 2005

BAHIA. **Decreto nº 16.718 de 11 de maio de 2016**. Dispõe sobre a instituição e organização dos Complexos Integrados de Educação, no âmbito do sistema público de ensino, articulados com Instituições públicas de Ensino Superior. Salvador, 2016.

BAHIA. **Portaria Nº 81/2020 de 07 de fevereiro de 2020**. Disponível em: <https://dool.egba.ba.gov.br/buscanova/#/p=1&q=Portaria%20n%C2%BA%2081/2020%20>. Acesso em: 08 fev. 2020.

BALCÃO, Y. F. Organograma: representação gráfica da estrutura. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 5, n. 17, p. 107–125, 1965

BAZZO, Juliane. ‘Agora tudo é bullying’: **uma mirada antropológica sobre a agência de uma categoria de acusação no cotidiano brasileiro**. Tese. (Doutorado). Orientadora: Cornelia Eckert. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS). Porto Alegre, 2018.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1998: atualizada até a Emenda Constitucional nº 20, de 15-12-1998. 21. São Paulo: Saraiva, 1999.

Campus Integrado de Educação em Caetité é destaque em apresentação da Secretaria. **Sudoeste Bahia**, 05 mai. 2021. Disponível em: <https://www.sudoestebahia.com/noticias/32250-2021/05/05/campus-integrado-de-educacao-em-caetite-e-destaque-em-apresentacao-da-secretaria>. Acesso em: 05 de maio 2021

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 2ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CRUZ, Elizeu Pinheiro da. Conflitos em torno de trabalhos de conclusão de curso: uma leitura etnográfica. **Cadernos de Campo** (São Paulo - 1991), [S. l.], v. 29, n. 1, p. 74-93, 2020.

CRUZ, Elizeu Pinheiro da; SANTOS, Janaina de Jesus; NOGUEIRA, Maria Lúcia Porto Silva. Apagamento da mulher em experiências de fundação do magistério na Bahia: apontamentos de uma etnografia em arquivos de professoras e instituições de ensino. **Práxis Educacional**, [S. l.], v. 14, n. 28, p. p.311-335, 2018. DOI: 10.22481/praxis.v14i28.3473. Disponível em:

<https://periodicos2.uesb.br/index.php/praxis/article/view/3473> Acesso em: 16 abr. 2022.

DAMATTA, Roberto. O ofício de etnólogo, ou como Ter “Anthropological Blues”. In: **A Aventura Antropológica: objetividade, paixão, improvisos e método na pesquisa social**. NUNES, Edilson de Oliveira (Org.). RJ: Zahar, 1978. Vozes.

DESPRET, Vinciane. Os dispositivos experimentais. **Fractal: Revista de Psicologia** [online]. 2011, v. 23, n. 1, pp. 43-58. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1984-02922011000100004>. Acesso em: 8 abr. 2022.

FREITAS, L. C. **A reforma empresarial da educação: nova direita, velhas ideias**. São Paulo: Expressão Popular, 2018.

GADOTTI, Moacir. **Gestão democrática da educação com participação popular no planejamento e na organização da educação nacional**. Brasília: Conae, 2014.

GEERTZ, Clifford. Notas sobre a Briga de Galo Balinesa. In: **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GONZÁLEZ REY, Fernando Luis. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

KENOBY. **Tipos de organograma**. Kenoby. Disponível em: <http://www.kenoby.com/blog/tipos-de-organograma/>. Acesso em: set. 2012

LATOUR, B. **Diante de Gaia: oito conferências sobre a natureza no Antropoceno**. Tradução de Maryalua Meyer. São Paulo: Ubu/Ateliê de Humanidades, 2020.

LIBANEO, Jose Carlos. **Organização e Gestão Democrática: Teoria e pratica**. 5. Ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

LIBÂNIO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: política, estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

MASCI. Organograma de empresa: qual a importância e como elaborar? **Masci Consultoria**, Juiz de Fora, MG, 20 abr. 2017. Disponível em: <https://www.masciconsultoria.com.br/organograma-de-empresa/>. Acesso em: fev. 2022

NEVES, Erivaldo Fagundes. **Uma comunidade sertaneja: da sesmaria ao minifúndio (um estudo de história regional e local)**. Salvador: UFBA/UEFS, 1998.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: introdução crítica**. 9ª. Ed. São Paulo: Cortez, 2000.

PARO, Victor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Estrutura da escola e educação como prática democrática. Políticas educacionais e organização do trabalho na escola**. Tradução. São Paulo: Xamã, 2008

PARO, Vitor Henrique. José Querino Ribeiro e o paradoxo da Administração Escolar. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. v. 23, n. 03, p. 561-570, set./dez, 2007.

PATEMAN, Carole. **Participação e teoria democrática**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

PIRES, Maria de Fátima Novaes. **O crime na cor: escravos e forros no alto sertão da Bahia (1830-1888)**. São Paulo: Annablume/Fapesp, 2003.

RAMOS, A. G. A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1981.

ROCHA, Lúcia Maria da Franca. A Escola Normal na Província da Bahia no século XIX. In: Ana Maria Gonçalves Bueno de Freitas; José Carlos Souza Araújo; Antonio Pádua Carvalho Lopes. (Org.). **As escolas normais no Brasil do Império à República**. Campinas: Alínea, 2008.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A cruel pedagogia do vírus**. São Paulo: Boitempo, 2020.

SARMENTO, Elisângela Campos Damasceno,); Monise Ravena de Carvalho; SOUSA. Da administração à gestão escolar: representações sociais para o contexto da educação brasileira. Disponível em: https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2016/TRABALHO_EV056_M_D1_SA6_ID1295_30072016204235.pdf Acesso em: 10 abr. 2020

Simmel, G., **A natureza sociológica do conflito**, in Moraes Filho, Evaristo (org.), Simmel, São Paulo, Ática, 1983.

STENGERS, Isabelle. **No tempo das catástrofes**. São Paulo: Cosac & Naify, 2015.

OLIVEIRA, Djalma R. P de. **Sistemas, organização e métodos: Uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000, 11 ed.

ORGANOGRAMAS. História do Organograma. **Organogramas**, 19 jun. 2014. Disponível em: <http://organogramas.blogspot.com/2014/06/historia-do-organograma.html>. Acesso em: agosto 2022.

VELHO, Gilberto. Observando o familiar. *In*: NUNES, E. de O. (Org.). **A aventura sociológica**: objetividade, paixão, improviso e método na pesquisa social. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

VELHO, Gilberto. **Individualismo e cultura**: notas para uma antropologia da sociedade contemporânea. Rio de Janeiro. Jorge Zahar, 2004

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

<https://piaui.folha.uol.com.br/materia/como-vai-acabar-o-capitalismo/>

7 ANEXOS

Carta 01

Caetité, 02 de fevereiro de 2022.

Carta aberta à comunidade!

Nós, professores do Instituto de Educação Anísio Teixeira (IEAT), em Jornada Pedagógica estadual – 2022, após conhecimento de possíveis ações referentes à implantação do Campus Integrado de Educação Básica, Profissional e Tecnológica da Bahia, ainda neste ano de 2022, que indica a extinção de escola, indignados questionamos:

- Por que extinguir escolas?
- Por que extinguir o IEAT?
- Por que o Projeto de campus não foi compartilhado com os professores das escolas que farão parte do mesmo? As escolas envolvidas no que já se diz “complexo” tem em seu corpo docente, mestres e doutores em condições de colaborar na escrita da proposta de modo que nenhuma instituição de ensino seja desqualificada ou tenha toda a sua história desconsiderada.
- Neste projeto do Campus, que não conhecemos, por que não contemplar a permanência das escolas que integram o complexo, considerando as finalidades e metas educacionais de cada uma? Todas essas escolas têm missão própria, atingem públicos estudantis diferenciados, podendo portanto, continuarem desenvolvendo com excelência o trabalho educativo como sempre fizeram.

Falando do IEAT (ato de criação com data de 1962), queremos lembrar que a história não começou nesse período. O IEAT é continuidade de um projeto maior que se vincula à Escola Normal de Caetité, sendo a 1ª criada no final do século XIX (extinta por motivos políticos), e reintegrada em 1926, no governo de Góes Calmon, quando Anísio Teixeira esteve à frente da secretaria de educação do Estado.

Não estaria o IEAT, na década de 1960, como um projeto novo para atender uma população bem maior? A comunidade sabe que sim, pois tem vínculo direto com esta escola pública, a qual é, para muitos de nós, uma extensão da nossa casa.

Uma Escola criada por Anísio Teixeira, com uma história de formação de professores e outros (excelentes) profissionais, não pode ser extinta assim, sem a concordância pela comunidade escolar, aliás, por toda a comunidade onde ela está inserida, cumprindo o seu papel social há mais de meio século. A história do Instituto de Educação Anísio Teixeira precisa ser respeitada!

Não somos contra inovação. Queremos um projeto inovador para Caetité e que integre as escolas, mantendo a autonomia das mesmas e podendo compartilhar espaços, tecnologias, memórias, projetos, etc.

Defendemos pois, que o novo projeto do Campus contemple a adaptação e não extinga escolas, mantenha a gestão eleita pelos pares e que integre outras unidades educacionais através de trabalhos a envolvendo o ensino, extensão e projetos.

Comunicamos, ainda, que já temos projetos próprios como a Feira de Educação do IEAT (1998) e muitos outros, como o Museu do Cinema, Rádio, TV e Multimídia (2016). Além disso, estamos em movimento para realizar um trabalho de continuidade da formação docente, em diálogo com a museologia social, para ressignificar as ações culturais além do lugar (IEAT), dialogando com as histórias e memórias representativas da nossa educação, cultura e sociedade.

Convocamos toda a comunidade para juntos lutarmos contra a extinção do IEAT! Contamos com o apoio de todos e todas!

Carta 02

Carta aberta – CETEP do Sertão produtivo - Caetité –BA CAMPUS sim, extinção do CETEP NÃO!!

A criação do ***Campus Integrado de Educação Básica e Profissional*** será precedida da extinção de escolas tradicionais como o IEAT e o CETEP do Sertão Produtivo. Ora, pensar numa educação integral, integrada e integradora, exige o respeito à história de cada instituição, pois são essas experiências educacionais que proporcionarão conexões, diálogos e o respeito a ideias divergentes. Não se trata apenas de reorganizar espaços já povoados, significados, preenchidos e que mantêm uma rede de relações interpessoais marcadas por lutas e conquistas. Nossa prioridade agora deveria ser recuperarmos minimamente a estabilidade e isso envolve, entre tantas outras coisas, garantir a cada um, professor e estudante, o pertencimento a um espaço. Saber que se pertence a um espaço e que nele é possível encontrar segurança e tranquilidade. No momento, uma das melhores formas de cuidar.

O projeto do ***Campus Integrado*** deve ser construído coletivamente, de maneira ponderada e consciente. Em 2022 algumas questões agravam a implantação atropelada desse campus, tais como: uma pandemia em curso, o início do Novo Ensino Médio, a implantação do novo currículo e a incerteza gerada num ano eleitoral. Seria prudente discutir, levando ao conhecimento de toda a comunidade, a proposta

em foco. É inadmissível que essas mudanças ocorram depois do período de matrícula e que as famílias desconheçam os rumos que tomarão as escolas.

Anísio Teixeira defende a escola integral, integrada e integradora para além da unidade de espaços físicos, mas que envolva o alinhamento entre todos os atores sociais, um modelo de gestão estruturado e democrático, marcos legais que garantam a sustentação política, planejamento da gestão educacional e articulação intersetorial que garanta a complementaridade das estratégias escolares.

Se a proposta está fundada nas ideias de Paulo Freire, deveria por si só admitir o contraditório. Apesar da proposta ter sido apresentada há dois anos, muitas dúvidas ainda não foram esclarecidas e os últimos anos foram de luta para assegurar aos nossos estudantes o melhor que poderíamos oferecer num contexto de pandemia. Por que a insistência na implantação de um projeto que ainda não convenceu àqueles que irão fazê-lo acontecer? Como fica o aluno trabalhador que escolheu estudar no CETEP porque quer ter um turno disponível para ajudar sua família? Empurrados para a EJA? Se a proposta não é de implantação do novo ensino médio, porque estamos falando de Educação Profissional como 5º itinerário e não como ensino integrado?

Não se trata de apego a espaços, afinal eles são públicos, trata-se de firmeza, equilíbrio, clareza e coerência numa proposta que irá interferir na vida de todos. São vidas humanas que estão em jogo.

Obviamente cada professor se preocupa com sua situação profissional, mas tudo isso se tornaria pequeno diante de uma proposta clara, coerente e convincente.

Vestir a camisa de uma proposta significa antes de tudo acreditar nela, o que passa necessariamente pelo convencimento. A proposta curricular desenhada para o campus não contempla a integração na educação profissional, pois esta vai desde os conteúdos da linguagem e das ciências até as disciplinas específicas de um curso.

Ao extinguir a educação profissional integrada, o estado contraria a meta 11 do PNE, assim como o Plano Municipal de Educação de Caetité que prevê o aumento da oferta de matrículas no Ensino Médio Integrado à educação profissional, afinal elas serão extintas. Além disso, extingue uma Instituição exclusiva de EPT no território que recebe anualmente mais de 300 estudantes, inclusive com uma curva crescente de matrícula nos últimos anos.

É importante manter o funcionamento de cada escola sem extingui-las. Cada uma dessas instituições tem sua história e elas trazem outras histórias por parte de todos

que, de alguma forma, foram conectados no processo ensino-educacional. Sem falar nos transtornos que uma extinção de escola pode gerar. Trata-se de uma memória coletiva. A comunidade caetiteense não pode ser indiferente a isso. O campus é mais complexo do que podemos imaginar. Investir em educação é saber dialogar, ouvir opiniões, ponderar a respeito de ideias divergentes e não apenas ignorá-las.

Se o **Campus** é “fato”, como afirma o seu idealizador, queremos autonomia para as escolas que irão fazer parte dele.

"Identidade, diálogo e respeito: educação não se faz com imposição"

Caetité, 03 de fevereiro de 2022

Professores do CETEP do Sertão Produtivo

Carta 03

É falsa a dicotomia que querem construir dizendo que, por terem apego às suas Escolas, os professores do IEAT e do CETEP rejeitam o novo, a mudança, o inovador. É falso esse discurso, além de ser desrespeitoso. Vejamos:

Ao tratarem o que chamam de apego dos Professores às suas Escolas da vida toda como negativo, os autores de tal disparate só nos dizem que não entendem, não sentem, o amor que sentimos, sim!, pelas nossas escolas.

Apego, se tomado pejorativamente como o fazem os nossos detratores, de fato poderia significar algo negativo. Mas não é esse o sentimento que nos move. Não é esse o tipo de apego que nos tem feito chorar, que nos deprime. É amor, é trabalho de vidas, é a história impregnada em nós, e nas dependências das nossas escolas.

Desrespeitoso, pois, falsamente, querer nos tomar por refratários às mudanças benfazejas, bem planejadas, democraticamente construídas. É exatamente o que queremos para as nossas escolas, e justamente por sermos, orgulhosamente! apegados a elas, aos nossos alunos.

Tratar assim, com desdém, com truculência, o sentimento manifestado por tantos profissionais da educação e membros da comunidade escolar que são contrários, por exemplo, à extinção, ou descredenciamento (dá no mesmo) do IEAT e do CETEP, é desmerecer a educação pública, o que também não aceitamos e, ademais, não contribui para a construção do necessário diálogo.

Por fim, reafirmamos, afetuosamente!, o nosso apego ao IEAT e ao CETEP, ao tempo em que pedimos às autoridades competentes, e à comunidade escolar, que não nos entendam mal: não somos culpados por amar e respeitar assim o que ajudamos a construir com as nossas própria vidas.

Conversemos em paz, civilizadamente, e nem o mais complexo dos problemas resistirá ao desejo, que também é nosso, de reais avanços na educação pública.

Carta 04

“O NOVO SEMPRE VEM”

Por Gilvane Caldas

No interior da Bahia, precisamente na cidade de Caetité, terra onde nasceu um dos maiores Educadores do mundo: Anísio Teixeira, instalou-se uma polêmica, tipo aquela que leva do nada para lugar nenhum, ou seja, nada muda, tudo estaciona no porto do saudosismo, que muitas vezes, impede as transformações necessárias que um povo precisa. Isso é geralmente atrelado à postura de indivíduos não progressistas que sempre reagem ao sentir seu comodismo ameaçado.

Essa pode ser a postura daqueles que sempre se esconderam atrás de uma bandeira, apenas por status, e não pela luta ou pela transformação da sociedade, carecendo do compromisso para assumir de fato a causa da igualdade de acesso e permanência dos educandos numa escola pública de qualidade como defendia e acreditava Anísio Teixeira.

Levantar uma bandeira de oposição oportunista, como arautos da preservação da memória nessas circunstâncias não parece ser razoável, pois não se nota nesses porta-vozes, um exemplo que lembre a obra de Anísio. Cultuar a memória por si só, não expressa nem de longe que os defensores da teoria e prática Anisiana estão defendendo, uma escola pública e de qualidade para todos.

O complexo educacional previsto para ser instalado em Caetité é justamente o que pensava Anísio Teixeira, uma escola que possa oferecer conforto, conhecimento e autonomia aos nossos estudantes.

Promover a transformação de um determinado ambiente, não significa sua extinção ou apagamento da memória, pelo contrário, pode ser uma resignificação dessa mesma história que alguns pensam em conservar intacta, história essa que no passado foi importante para o desenvolvimento da região, mas que hoje, a realidade nos impõe a criação de um novo homem e de uma nova mulher, ou seja, a camisa não nos serve mais.

O complexo Educacional que poderá ser chamado de Anísio Teixeira, é uma ideia, é uma necessidade para nossa região. O nosso querido e histórico IEAT, não mais atende aos desejos dos nossos jovens, muito menos pratica os ensinamentos de Anísio. A memória que guardamos das histórias vividas nos corredores, nas salas de aula, das amizades feitas e dos olhares trocados ficarão nas nossas lembranças.

Um lugar não pode ser contemplado pelo saudosismo de uma pseudo elite que se esconde atrás das ideias de Anísio para negar seu conservadorismo que mantém a cidade da cultura em berço esplêndido, na esteira da “ terra do já foi” que parou no tempo.

Resistir aos novos tempos e as mudanças não significa defender o legado de um passado exitoso que nos orgulha, mas que ficou para trás. Caetité não pode permitir que a narrativa do atraso seja a locomotiva do desenvolvimento. É hora de abraçar as oportunidades para nossa juventude e oferecer, na prática, aquilo que Anísio, Paulo Freire, Darcy Ribeiro, Brizola e tantos outros lutaram para que fosse uma realidade na vida dos nossos estudantes.

É importante reafirmar a realização do complexo Educacional de Caetité, para construirmos uma nova história e colocar em prática aquilo que Anísio pensou e escreveu para a Educação Brasileira, rechaçando todo e qualquer conservadorismo burguês e reacionário de quem acredita que a mudança é apenas a contemplação do passado.

Caetité-Ba / Fevereiro /2022

Carta 05

Prezadas (os),

Circulam cartas de professores do IEAT e do CETEP contrários à implantação do Campus Integrado de Educação Básica, Profissional e Tecnológica Anísio Teixeira, tentando convencer a comunidade com argumentos de que não conhecem o projeto, como também utilizando do saudosismo vitimista para sensibilizar a comunidade de que as escolas serão extintas.

Desde 2018, as discussões estão ocorrendo e em vários momentos os professores foram convidados para conhecer e contribuir com a proposta, uma vez que a ideia é a construção coletiva de um projeto, no qual a SEC ofereceu as diretrizes, base legal e compartilhou experiências exitosas de outros Campi, onde o caminho já vinha sendo edificado há mais tempo. Inclusive gestores, coordenadores e professores foram convidados a participar de encontro formativo em Salvador. O CIEC e o IEAT mandaram representantes, mas o CETEP não.

Desta forma, cai por terra o primeiro argumento utilizado.

Quanto ao segundo, o que haverá, na verdade, é o descredenciamento enquanto instituições individuais, soltas, separadas, para o credenciamento de uma unidade maior. Não vai se mudar a história de nenhuma escola, nem extinguir os pontos positivos de cada uma, mas inovar, potencializar o que aquelas já ofereciam para a comunidade, com estruturas físicas e pedagógicas modernas.

Aproveitando-se do momento, surgem alguns oportunistas, sem conhecer o histórico do processo de construção da ideia do Campus, sem conhecer as ideias anisianas e do fazer educação enquanto política pública democrática, ofertante de mais qualidade, dignidade e de ampliação dos horizontes, sobretudo para os menos favorecidos, cuja condição social, por si só, já constitui um entrave. Para os oportunistas, nenhuma resposta precisa ser dada. Que busquem estudar! O conhecimento liberta.

Gostaria de ressaltar a quantidade de apoio que temos recebido da comunidade, por entenderem que o Campus é o que há de mais inovador, abrangente e democrático para a educação, não só de Caetité, mas de toda a região.

Sigamos juntos, firmes e fortes para a implantação do Campus Integrado de Educação Básica, Profissional e Tecnológica Anísio Teixeira!

André Brandão - Diretor NTE 13