

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS

PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

ANTONIA ERILANE LAURIANO ALVES DA COSTA

GESTÃO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL INTEGRADA AO ENSINO MÉDIO NO CEARÁ: UMA ANÁLISE DA TECNOLOGIA EMPRESARIAL SOCIOEDUCACIONAL

Sabará-MG
2026

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS

PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

GESTÃO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL INTEGRADA AO ENSINO MÉDIO NO CEARÁ: UMA ANÁLISE DA TECNOLOGIA EMPRESARIAL SOCIOEDUCACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso. Relatório de Formação apresentado ao Curso de Pós-graduação lato sensu em Gestão na Educação Profissional e Tecnológica, do Instituto Federal de Minas Gerais.

Orientador: Prof. Me. Rafael Said Bhering Cardoso

Sabará-MG
2026

INSTITUTO FEDERAL
DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
Minas Gerais
Campus Sabará

ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ANTONIA ERILANE LAURIANO ALVES DA COSTA

No dia 12 do mês novembro do ano de 2026, às 08:30 horas, o Professor Orientador Rafael Said Bhering Cardoso e os demais membros da banca examinadora compareceram para defesa pública do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "Gestão Da Educação Profissional Integrada Ao Ensino Médio No Ceará: Uma Análise Da Tecnologia Empresarial Socioeducacional", requisito obrigatório para a obtenção do título de **Especialista em Gestão na Educação Profissional e Tecnológica**. Após a apresentação e as observações dos membros da banca avaliadora, ficou definido que o trabalho foi considerado: (X) Aprovado ( ) Reprovado.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Professor Orientador. Nada mais havendo a tratar, o Professor Orientador a reunião e lavrou a presenta ATA, que será assinada por todos os membros participantes da banca avaliadora.

Observações:_____

_____

_____

gov.br Documento assinado digitalmente
RAFAEL SAID BHERING CARDOSO
Data: 26/11/2026 14:23:01-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

_____
ASSINATURA DO(A) PROFESSOR(A)
Professor Orientador

gov.br Documento assinado digitalmente
ANTONIA ERILANE LAURIANO ALVES DA COSTA
Data: 26/11/2026 09:58:02-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

_____
ASSINATURA DO(A) ALUNO(A)
Aluno(a)

GESTÃO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL INTEGRADA AO ENSINO MÉDIO NO CEARÁ: UMA ANÁLISE DA TECNOLOGIA EMPRESARIAL SOCIOEDUCACIONAL

Resumo: A pesquisa examina como os conceitos de gestão empresarial e gerencial são aplicados nas escolas de educação profissional integrada ao ensino médio no Estado do Ceará, com foco na análise reflexiva do modelo Tecnologia Empresarial Socioeducacional (TESE). O objetivo geral é compreender como esse documento orienta a administração das Escolas Estaduais de Educação Profissional (EEEPs). Trata-se de um estudo bibliográfico e documental, de abordagem qualitativa, apoiado em políticas públicas educacionais e na literatura sobre a Educação Profissional e Tecnológica (EPT). As discussões mostram que o modelo TESE adota uma lógica pragmática, voltada a resultados numéricos, que aproxima a escola do modelo empresarial e trata a comunidade como cliente. Essa perspectiva privilegia a empregabilidade, a polivalência e as demandas imediatas do mercado de trabalho, em detrimento de uma formação humana integral, emancipatória e cidadã. O trabalho destaca ainda as tensões entre os atores escolares, com críticas docentes ao controle estatístico e às diferenças no repasse de verbas entre as escolas profissionais e o ensino regular. A partir dos problemas identificados, propõe-se um plano de ação com seis ações de gestão participativa. Conclui-se que o modelo opera como uma ferramenta gerencialista que afasta a escola dos princípios da gestão democrática.

Palavras-chave: Gerencialismo; Participação democrática; Formação humana integral; Empregabilidade.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO..... 6

1.1 Problema e objetivos..... 7

1.2 Percurso metodológico e organização do texto..... 7

2 DESENVOLVIMENTO..... 8

2.1 Educação profissional, trabalho e formação humana integral..... 8

2.2 O modelo TESE nas escolas profissionais do Ceará..... 8

2.3 Gestão por resultados e gestão democrática..... 9

2.4 Contribuições, desafios e impactos do modelo..... 10

3 PLANO DE AÇÃO..... 12

3.1 Problemas identificados na pesquisa bibliográfica..... 12

3.2 Ações propostas..... 12

4 CONCLUSÃO..... 15

REFERÊNCIAS..... 16

1 INTRODUÇÃO

Escolhi esse tema para compreender como funciona o modelo de gestão das escolas de ensino médio integrado do Ceará. A leitura mostrou que a discussão é pertinente e já rendeu muitos trabalhos acadêmicos (SILVÉRIO; ALBUQUERQUE, 2012; MONTEIRO, 2015; OLIVEIRA, 2017), o que me levou a aprofundar o assunto. O ensino médio integrado à educação profissional foi regulamentado pelo Decreto nº 5.154/2004 (BRASIL, 2004), que permitiu oferecer formação geral e formação técnica no mesmo curso. Para Frigotto, Ciavatta e Ramos (2005), essa integração só faz sentido como travessia para superar a separação histórica entre a formação de quem planeja e a formação de quem executa.

No Ceará, a expansão dessa oferta veio com as Escolas Estaduais de Educação Profissional (EEEPs), criadas em 2008 e geridas pelo modelo Tecnologia Empresarial Socioeducacional (TESE), que tem origem na Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO) e chegou ao estado a partir da experiência de Pernambuco (MONTEIRO, 2015). Desde então, pesquisadores cearenses vêm discutindo o que a lógica de metas, resultados e corresponsabilidade faz com a rotina escolar (SILVÉRIO; ALBUQUERQUE, 2012; SANTOS; MENDES; MENDES SEGUNDO, 2016; OLIVEIRA, 2017).

A discussão ganha peso porque a Constituição Federal (BRASIL, 1988, art. 206, VI) e a Lei de Diretrizes e Bases (BRASIL, 1996, art. 3º, VIII) tratam a gestão democrática como princípio do ensino público. Dourado (2007) lembra que democratizar a gestão envolve descentralizar decisões e abrir a escola à participação, e é justamente isso que um modelo importado do mundo empresarial tensiona. Laval (2019) descreve esse movimento como parte do avanço neoliberal sobre a escola pública, em que a eficiência de mercado vira régua de qualidade. Kuenzer (2007) vai além e mostra que a inclusão pela via do mercado pode ser uma inclusão que exclui, porque certifica sem garantir formação consistente.

O conceito de empregabilidade está no centro dessa crítica. Ele nasce da teoria do capital humano e do neoliberalismo e transfere ao indivíduo a responsabilidade por sua qualificação e por seu emprego (LAVAL, 2019). Quando a educação profissional se molda a essa lógica, afasta-se do trabalho como princípio educativo defendido por Saviani (2007) e se aproxima de uma formação polivalente, pensada para suprir demandas imediatas (KUENZER, 2007). Há ainda um problema concreto de acesso: o discurso de que o aluno pode seguir para a universidade esbarra na realidade de quem precisa trabalhar para se sustentar ou ajudar a família, e nem todos têm as mesmas oportunidades (MOURA, 2013).

Até aqui não tive vivências na docência. Por isso, este relatório se apoia na pesquisa bibliográfica e documental e no diálogo com autores, e não em experiências pessoais, e pode servir como objeto de estudo de caráter investigativo para quem atua ou pretende atuar na gestão da EPT integrada.

1.1 Problema e objetivos

A pergunta que orienta o estudo é: como os conceitos de gestão empresarial e gerencial são aplicados nas escolas de educação profissional integrada ao ensino médio do Ceará a partir do modelo TESE, e que efeitos isso traz para a gestão democrática e para a formação humana integral?

O objetivo geral é compreender como são aplicados esses conceitos nas EEEPs, tomando o TESE como o documento que direciona esse modelo de escola. Para alcançá-lo, definiram-se quatro objetivos específicos:

a) compreender as políticas públicas que sustentam o modelo de gestão TESE nas escolas de EPT integrada;

b) refletir sobre os desafios enfrentados na gestão do ensino de EPT integrada no estado do Ceará;

c) compreender os impactos da implementação do modelo TESE nesse ensino;

d) propor um plano de ação que responda aos problemas identificados na pesquisa bibliográfica.

1.2 Percurso metodológico e organização do texto

O estudo tem abordagem qualitativa, natureza exploratória e utiliza a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. Segundo Gil (2017), a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado, como livros e artigos, e a documental se vale de materiais que ainda não receberam tratamento analítico, como leis, manuais e documentos institucionais. A fonte documental principal é o modelo TESE, comparado com o modelo TEO de Pernambuco. O levantamento bibliográfico reuniu artigos, dissertações e trabalhos de conclusão que discutem as políticas públicas para a EPT, a gestão gerencial de caráter empresarial e as influências neoliberais na educação pública. Como não há trabalho de campo, não houve entrevistas, grupos focais ou questionários. O material foi organizado em duas etapas: primeiro, a triagem e o fichamento das diretrizes pedagógicas e administrativas do TESE e das leis da área, para mapear termos ligados ao empresariamento educativo, como gestão por resultados, metas e clientes; depois, o registro das críticas e falas dos autores nos

textos de apoio. A análise cruza as diretrizes do TESE, as críticas da literatura e os objetivos específicos.

O texto está organizado em quatro partes, além desta introdução. O desenvolvimento discute a relação entre trabalho e formação humana, apresenta o modelo TESE no Ceará, contrapõe gestão por resultados e gestão democrática e reúne contribuições e desafios do modelo. O plano de ação parte dos problemas identificados e propõe uma intervenção ligada aos objetivos específicos. A conclusão retoma o problema de pesquisa, e as referências fecham o trabalho.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Educação profissional, trabalho e formação humana integral

Saviani (2007) mostra que trabalho e educação foram uma coisa só nas sociedades primitivas, em que se aprendia fazendo, e que a divisão da sociedade em classes separou essas duas dimensões. A escola passou a reservar a formação intelectual a alguns e a formação para a execução a outros. No capitalismo, o trabalhador é visto como força produtiva e se aliena do próprio trabalho, deixando de lado sua capacidade de transformação social (SAVIANI, 2007). A educação profissional, quando organizada só em torno do mercado, reproduz essa alienação (FRIGOTTO; CIAVATTA; RAMOS, 2005).

Kuenzer (2007) chama essa separação de dualidade estrutural. Com a acumulação flexível, ela se renova: o sistema educacional inclui o jovem em cursos e certificados, mas sem lhe dar acesso ao conhecimento que sustentaria uma trajetória autônoma. A legislação da educação profissional, na maioria das vezes, reflete essa visão utilitarista, voltada às necessidades imediatas do mercado, o que dificulta promover uma educação que desenvolva o aluno de forma integral e crítica (MOURA, 2013).

O ensino médio integrado nasce como resposta a esse quadro. Moura (2013) o defende como travessia para a formação humana integral, desde que assentado em uma base comum e estruturado em torno do trabalho, da ciência, da tecnologia e da cultura. Esse é o parâmetro com que a gestão das EEEPs será examinada nas próximas seções: se o modelo adotado aproxima a escola dessa travessia ou a prende à lógica do mercado.

2.2 O modelo TESE nas escolas profissionais do Ceará

O projeto cearense de ensino profissional integrado ao nível médio é um dos principais instrumentos da política educacional do estado (SANTOS; MENDES; MENDES SEGUNDO, 2016). Sob a coordenação da Secretaria da Educação (SEDUC), as EEEPs oferecem formação

profissional em diversas áreas, em tempo integral. O experimento, alinhado às orientações do Decreto nº 5.154/2004, surgiu em 2008 com as primeiras unidades (MONTEIRO, 2015).

A sustentação pedagógica do projeto está no modelo de gestão TESE, reflexo de uma experiência de Pernambuco baseada na TEO. Santos, Mendes e Mendes Segundo (2016) observam que os dois modelos mantêm semelhanças com os quatro pilares da educação (aprender a fazer, a conhecer, a ser e a conviver) e que esses pilares funcionam como resposta aos desafios da EPT. O mesmo estudo nota a formação do gestor escolar nos moldes da formação de um empresário e conclui que, nesses modelos, a gestão da escola é semelhante à gestão de uma empresa.

Orientada por essas bases, a escola passa a ser configurada como empresa: a comunidade é tratada como clientela, e os gestores seguem padrões empresariais, em uma parceria com o setor privado (MONTEIRO, 2015). Santos, Mendes e Mendes Segundo (2016) apontam que a aliança sustenta a educação continuada com base nas premissas de qualificação e requalificação do trabalhador, para garantir a empregabilidade esperada. A proposta pedagógica do ensino médio integrado cearense fica, assim, atrelada à lógica do mercado de trabalho, o que compromete a formação ampla e integral dos trabalhadores estudantes (SANTOS; MENDES; MENDES SEGUNDO, 2016).

Monteiro (2015) descreve o TESE como uma lista de passos a serem seguidos e executados nas escolas, com lógica pragmática e gestão por resultados, a mesma forma de gestão vista nas empresas. A educação vira mercadoria, os profissionais prestam o serviço e os alunos e suas famílias são os clientes. O autor identifica nisso um empresariamento da educação, que alcança até a seleção do gestor: os passos são os da empresa privada e é assim que se escolhe quem conduzirá a política do Estado. Ao normalizar procedimentos administrativos e curriculares, o modelo deixa pouca margem à autonomia pedagógica e ignora os critérios tradicionais da gestão democrática em favor de perfis alinhados ao capital humano e à meritocracia corporativa. O próprio autor pondera, porém, que a educação deve ser compreendida de forma ampla, como processo social com valores e regras que cada sociedade considera importantes, e não se restringe à sala de aula (MONTEIRO, 2015).

2.3 Gestão por resultados e gestão democrática

Na rotina das escolas, a recepção do modelo é marcada por divergências. Silvério e Albuquerque (2012), em estudo de caso de duas escolas profissionais de Fortaleza, registram que professores e gestores têm opiniões diferentes, favoráveis ou não, e que a maioria apresenta queixas quanto ao repasse de verbas destinado às escolas profissionalizantes em

comparação com as de ensino regular. Os professores criticam também o caráter generalista do modelo, cujo foco em resultados e dados estatísticos gera sensação de controle e preocupação com números. Para os autores, a cultura organizacional desse tipo de gestão pode funcionar como instrumento de coerção e de controle social.

A pressão cotidiana por resultados quantitativos cria um ambiente de vigilância e ansiedade, em que o sucesso escolar passa a ser medido por índices e não pelo processo de ensino-aprendizagem (SILVÉRIO; ALBUQUERQUE, 2012). O descontentamento cresce com a assimetria no investimento: o aporte financeiro e de equipamentos das EEEPs acentua as desigualdades materiais em relação às escolas de ensino médio regular e fragmenta a rede pública estadual (SILVÉRIO; ALBUQUERQUE, 2012). Esse quadro dialoga com Laval (2019), que vê na lógica empresarial aplicada à escola uma ameaça à sua função pública.

Para mostrar quais métricas sustentam essa gestão por resultados, é preciso nomear os indicadores com que o desempenho das escolas é medido. O principal indicador oficial da educação básica é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), que combina indicadores de fluxo escolar, calculados a partir das taxas de aprovação, reprovação e abandono, com indicadores de aprendizagem, dados pela proficiência média dos estudantes nas avaliações do Saeb (FERNANDES, 2007). O autor justifica essa combinação ao lembrar que não é desejável um sistema que reprova sistematicamente seus estudantes, levando muitos ao abandono, nem um sistema em que os alunos concluem a etapa sem aprender (FERNANDES, 2007). Nas EEEPs, a esses indicadores somam-se as metas de resultado fixadas no plano de ação de cada escola e acompanhadas pela gestão de forma sistemática (MONTEIRO, 2015; OLIVEIRA, 2017). São esses números, mais do que o processo formativo, que funcionam como régua do sucesso escolar, o que ajuda a explicar a sensação de controle relatada pelos professores (SILVÉRIO; ALBUQUERQUE, 2012).

Dourado (2007) oferece o contraponto: a qualidade da educação básica depende de uma gestão que combine descentralização, participação e democratização das decisões. É nesse ponto que o modelo se mostra contraditório. Ele fala em corresponsabilidade e participação, mas organiza o trabalho em torno de metas definidas de cima, e a escolha de gestores por critérios empresariais afasta a escola do princípio constitucional da gestão democrática (MONTEIRO, 2015; BRASIL, 1988).

2.4 Contribuições, desafios e impactos do modelo

Seria injusto apresentar o modelo só pelos seus problemas. Oliveira (2017), em estudo de caso com 13 gestores, coordenadores e professores de uma EEEP de Fortaleza, registra

como contribuições a corresponsabilidade entre os envolvidos, a preparação para o mundo do trabalho, o foco em metas e o acompanhamento dos resultados. A autora entende que aplicar o TESE é um grande desafio, porque ele propõe substituir uma gestão autoritária e centralizada por um modelo descentralizado, democrático e participativo, humanizando a escola ao envolver todos na construção do processo educativo e do futuro profissional. Entre as dificuldades apontadas estão a descentralização do poder, a falta de formação contínua sobre o modelo, os conflitos interpessoais e as falhas de comunicação.

A integração do ensino profissional ao ensino médio nos moldes empresariais do TESE, apoiada pelo Estado e por diferentes segmentos da sociedade, tem pontos a melhorar. Ela qualifica o estudante trabalhador e dá ao empregador um contingente de mão de obra preparada, mas não garante uma formação humana integral (SANTOS; MENDES; MENDES SEGUNDO, 2016; MOURA, 2013). Os estudos revelam, assim, uma dualidade na aplicação do modelo, que pode ser organizada em três eixos.

O primeiro é o ensino como produto. Santos, Mendes e Mendes Segundo (2016) e Monteiro (2015) apontam que a inserção do TESE e da TEO na escola transforma a educação em produto, o aluno em cliente e o gestor em empresário. A transição do aluno de sujeito de direitos para cliente, com resultados medidos pela inserção imediata no mercado, deixa um déficit na formação teórica e na emancipação política.

O segundo é o conflito entre gestão por resultados e prática pedagógica. Como mostram Silvério e Albuquerque (2012), a gestão se concentra em metas e índices, enquanto os professores manifestam insatisfação com o caráter generalista do modelo e com a pressão pelo cumprimento das metas, além de perceberem o desequilíbrio de recursos entre as EEEPs e o ensino regular, que gera tensões no sistema estadual.

O terceiro é a dualidade estrutural e a humanização pragmática. Embora Oliveira (2017) destaque avanços, como a corresponsabilidade e a tentativa de trocar o modelo autoritário por um participativo, esse lado humano encontra barreira na estrutura pragmática do TESE. O desafio é conciliar uma gestão aberta e democrática com um sucesso medido em números e voltado a entregar resultados ao mercado de trabalho.

Em síntese, o TESE alcançou pontos positivos ao organizar a escola para atingir metas e preparar mão de obra qualificada, mas é deficiente em promover a formação humana integral (OLIVEIRA, 2017; MONTEIRO, 2015). O aluno corre o risco de ficar restrito a executar tarefas, sem ser incentivado a pensar criticamente e a se tornar agente de transformação social (SAVIANI, 2007; KUENZER, 2007). Esses são os problemas que o plano de ação, a seguir, procura enfrentar.

3 PLANO DE AÇÃO

Um plano de ação organiza as etapas necessárias para alcançar um objetivo, com atividades, prazos, responsáveis e recursos (LIBÂNEO, 2004). Neste trabalho, ele é uma proposta de intervenção que pode ser desenvolvida pelo professor e pela instituição escolar, construída a partir dos problemas detectados na pesquisa bibliográfica e articulada aos objetivos específicos definidos na introdução. A finalidade é encontrar um ponto de equilíbrio entre a eficiência técnica e os princípios da gestão democrática, superando a visão do estudante como mero recurso para o mercado e priorizando sua formação humana integral e o sentimento de pertencimento escolar.

3.1 Problemas identificados na pesquisa bibliográfica

O estudo da literatura permitiu isolar quatro problemas, que servem de ponto de partida para as ações. O problema 1 é a pressão por metas e o controle estatístico, que geram vigilância e ansiedade no corpo docente e enfraquecem a autonomia pedagógica (SILVÉRIO; ALBUQUERQUE, 2012), ligado ao objetivo específico b. O problema 2 é a formação orientada à empregabilidade imediata, em prejuízo da formação humana integral e do pensamento crítico (MONTEIRO, 2015; SANTOS; MENDES; MENDES SEGUNDO, 2016), ligado ao objetivo c.

O problema 3 é a desigualdade de recursos e equipamentos entre as EEEPs e as escolas de ensino regular, que fragmenta a rede estadual (SILVÉRIO; ALBUQUERQUE, 2012), também ligado ao objetivo c. O problema 4 é a distância entre o discurso de participação e a prática, com seleção de gestores por critérios empresariais e falta de formação contínua sobre o modelo (MONTEIRO, 2015; OLIVEIRA, 2017), ligado aos objetivos a e b. As políticas públicas que sustentam o modelo, tema do objetivo a, aparecem no plano como pauta de diálogo com a SEDUC.

3.2 Ações propostas

As ações a seguir respondem a esses problemas e podem ser experimentadas no contexto de uma EEEP. A primeira é redefinir os ambientes de decisão coletiva, com fóruns bimestrais de escuta e planejamento participativo reunindo gestores, docentes, estudantes e comunidade externa. Os encontros não devem servir só para comunicar metas, mas para avaliar de forma qualitativa o processo de ensino-aprendizagem e permitir que todos sugiram adequações pedagógicas que valorizem o contexto local. Ao democratizar a análise dos resultados, a cobrança sobre os docentes tende a diminuir e o Projeto Político-Pedagógico

(PPP) passa a ser, de fato, um eixo orientador, e não um documento burocrático (DOURADO, 2007; LIBÂNEO, 2004).

No campo pedagógico, propõe-se a integração curricular humanizada, que une as disciplinas da base técnica a reflexões críticas sobre ética, cidadania e mundo do trabalho. Docentes e coordenadores seriam estimulados a elaborar projetos interdisciplinares que articulem a prática de laboratório à realidade social do Ceará, superando o tecnicismo (FRIGOTTO; CIAVATTA; RAMOS, 2005; MOURA, 2013). A expectativa é aproximar o estudante do conhecimento e reduzir a evasão por falta de identificação com o curso. Soma-se a isso a formação continuada de gestores e professores sobre gestão democrática e sobre o próprio modelo, que responde à falta de formação apontada por Oliveira (2017).

Por fim, o plano prevê a consolidação das esferas colegiadas, como o Conselho Escolar e o Grêmio Estudantil, com autonomia para desenvolver ações culturais e sociais que superem a formação profissionalizante tradicional. Esses colegiados também levariam à SEDUC um levantamento das condições materiais da escola, para abrir o diálogo sobre a distribuição de verbas e equipamentos. Ao transformar a escola em ambiente de vivência democrática, e não apenas em espaço corporativo, ela cumpre seu papel de formar cidadãos críticos e emancipados (BRASIL, 1996; DOURADO, 2007). O Quadro 1 reúne as ações, os responsáveis, os prazos e os recursos.

Quadro 1 – Plano de ação para a gestão democrática na EPT integrada

Ação	**Problema e objetivo**	**Responsáveis**	**Prazo**	**Recursos**
1. Fóruns bimestrais de escuta e planejamento participativo	Problema 1; objetivo b	Direção, coordenação pedagógica, docentes, estudantes e comunidade	Primeiro encontro no início do ano letivo; depois, a cada dois meses	Sala, convocação, ata e horário de planejamento
2. Revisão coletiva do PPP, com indicadores qualitativos além das metas numéricas	Problemas 1 e 4; objetivos b e c	Direção, coordenação e Conselho Escolar	1º semestre; revisão anual	PPP vigente, reuniões de trabalho e relatórios dos fóruns
3. Projetos interdisciplinares sobre ética, cidadania e mundo do trabalho	Problema 2; objetivo c	Docentes da base comum e da base técnica, coordenadores	Um projeto por semestre	Horas de planejamento conjunto, laboratórios e parcerias locais
4. Formação continuada sobre gestão democrática e sobre o modelo TESE	Problema 4; objetivos a e b	Direção, coordenação e SEDUC	Duas formações por ano	Material de estudo, facilitador e tempo na carga horária

Ação	Problema e objetivo	Responsáveis	Prazo	Recursos
5. Fortalecimento do Conselho Escolar e do Grêmio Estudantil	Problema 4; objetivo b	Direção, Conselho Escolar e Grêmio	Contínuo, com reunião mensal	Espaço próprio, calendário e apoio da gestão
6. Levantamento das condições materiais e diálogo com a SEDUC sobre verbas e equipamentos	Problema 3; objetivos a e c	Conselho Escolar, direção e SEDUC	Levantamento no 1º semestre; devolutiva anual	Planilha de bens, relatório e reunião com a SEDUC

Fonte: elaborado pela autora a partir dos problemas identificados na pesquisa bibliográfica (2026).

O acompanhamento seria feito nos próprios fóruns, com a comparação entre o que foi planejado e o que ocorreu em cada semestre, de modo que o plano possa ser ajustado pela comunidade escolar. Para que essa comparação não dependa apenas de impressões, cada ação recebeu um indicador, uma forma de cálculo e uma meta, reunidos no Quadro 2. Os indicadores de participação e de processo complementam as taxas de fluxo já usadas pela rede, como a taxa de abandono que compõe o Ideb (FERNANDES, 2007), e permitem medir também a vivência democrática da escola, e não só o resultado numérico (DOURADO, 2007).

Quadro 2 – Indicadores de acompanhamento do plano de ação

Ação	Indicador	Forma de cálculo	Fonte dos dados	Meta no primeiro ano
1. Fóruns bimestrais	Taxa de participação nos fóruns	Participantes de cada segmento ÷ convocados do segmento × 100	Atas e listas de presença	70% em cada segmento
2. Revisão coletiva do PPP	Indicadores qualitativos no PPP	Número de indicadores qualitativos aprovados no PPP revisado	PPP revisado e atas do Conselho Escolar	Ao menos 3 indicadores
3. Projetos interdisciplinares	Turmas com projeto e taxa de abandono	Turmas com projeto ÷ total de turmas × 100; alunos que abandonaram ÷ matrícula inicial × 100	Registros da coordenação e Censo Escolar	100% das turmas; abandono menor que no ano anterior
4. Formação continuada	Equipe formada	Docentes e gestores que concluíram a formação ÷ total da equipe × 100	Listas de presença e certificados	80% da equipe
5. Conselho Escolar e Grêmio	Reuniões realizadas e ações promovidas	Reuniões realizadas ÷ 12 previstas × 100; número de ações culturais e sociais	Atas do Conselho e do Grêmio	10 de 12 reuniões; 2 ações por semestre
6. Diálogo com a SEDUC	Demandas respondidas	Itens com resposta da SEDUC ÷ itens enviados no levantamento × 100	Planilha de bens, ofícios e respostas	Levantamento no 1º semestre; resposta formal a todos os itens

Fonte: elaborado pela autora (2026), com a taxa de abandono calculada como no Ideb (FERNANDES, 2007).

4 CONCLUSÃO

Este estudo buscou compreender, de forma reflexiva e crítica, como os conceitos de gestão empresarial e gerencial são aplicados nas escolas de educação profissional integrada ao ensino médio do Ceará, tomando como objeto o modelo TESE. Retomando o problema de pesquisa, a literatura indica que a transposição de modelos corporativos para a esfera pública atua como instrumento de controle social: transfere as demandas e o pragmatismo da iniciativa privada para o cotidiano escolar e molda o ambiente educativo por regras de mercado que limitam o desenvolvimento pleno dos estudantes (MONTEIRO, 2015; LAVAL, 2019).

O caminho bibliográfico e documental permitiu atingir os objetivos. Quanto às políticas públicas, o estudo mostrou que o modelo teve origem em 2008, como desdobramento da TEO de Pernambuco, e se apoia no Decreto nº 5.154/2004 (MONTEIRO, 2015; BRASIL, 2004). Quanto aos desafios, eles se concentram na pressão por resultados numéricos, nas metas de produtividade e no controle estatístico, que sobrecarregam o corpo docente, geram sensação de vigilância e limitam a autonomia pedagógica (SILVÉRIO; ALBUQUERQUE, 2012). Quanto aos impactos, há uma dualidade: o modelo organiza as instituições para cumprir metas e fornecer mão de obra qualificada, mas reduz a comunidade escolar à condição de clientes e esvazia a formação humana integral (SANTOS; MENDES; MENDES SEGUNDO, 2016; OLIVEIRA, 2017).

A contribuição do trabalho para a EPT está em questionar o discurso atrativo da empregabilidade individual. A cobrança por qualificação e requalificação constantes, própria da ótica neoliberal e da teoria do capital humano, transfere ao indivíduo a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso no mercado (LAVAL, 2019; KUENZER, 2007). Em vez de promover emancipação e igualdade de oportunidades, consolida uma formação utilitarista e polivalente e desconsidera os obstáculos socioeconômicos e de permanência dos alunos da rede pública cearense (MOURA, 2013). Por isso, o plano de ação propõe fóruns participativos, revisão do PPP, integração curricular, formação continuada, fortalecimento dos colegiados e diálogo com a SEDUC sobre recursos.

A pesquisa também expôs tensões entre os atores escolares. O controle estatístico e a cobrança por metas geram vigilância e ansiedade e enfraquecem a autonomia pedagógica, e a distribuição desigual de verbas e equipamentos amplia a distância entre as EEEPs e as escolas de ensino médio regular (SILVÉRIO; ALBUQUERQUE, 2012). Embora os discursos

institucionais apontem para a corresponsabilidade e a participação, mecanismos práticos do TESE, como a escolha de gestores por critérios empresariais, afastam as escolas dos princípios constitucionais da gestão democrática (MONTEIRO, 2015; BRASIL, 1988).

Como limitação, o estudo se baseou apenas em dados documentais e na literatura preexistente, sem pesquisa empírica direta para ouvir os sujeitos dessa realidade. Para aprofundar o tema, sugerem-se pesquisas empíricas com entrevistas semiestruturadas e grupos focais com docentes da base comum e da base técnica e com gestores das EEEPs, que podem identificar as transformações mais recentes da rede e testar as ações aqui propostas. Conclui-se que o maior desafio da gestão da EPT integrada é superar a lógica da produtividade e, por isso, torna-se indispensável repensar as políticas educacionais do Ceará, de modo a conciliar a organização técnica necessária à formação profissional com espaços coletivos, descentralizados e comprometidos com a transformação social e a dignidade da classe trabalhadora.

REFERÊNCIAS

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2026]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 29 out. 2026.

BRASIL. **Decreto nº 5.154, de 23 de julho de 2004**. Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 41 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5154.htm. Acesso em: 29 out. 2026.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 29 out. 2026.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100, p. 921-946, out. 2007.

FERNANDES, Reynaldo. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb)**. Brasília, DF: Inep, 2007. (Série Documental. Textos para Discussão, 26).

FRIGOTTO, Gaudêncio; CIAVATTA, Maria; RAMOS, Marise (org.). **Ensino médio integrado**: concepções e contradições. São Paulo: Cortez, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

INSTITUTO DE CORRESPONSABILIDADE PELA EDUCAÇÃO (ICE). **Manual operacional: modelo de gestão – Tecnologia Empresarial Socioeducacional (TESE): uma nova escola para a juventude brasileira: escolas de ensino médio em tempo integral**. [S. l.]: ICE, [s. d.]. Disponível em: https://www.seduc.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/37/2012/04/MANUAL_TESE_copy.pdf. Acesso em: 17 nov. 2026.

KUENZER, Acacia Zeneida. Da dualidade assumida à dualidade negada: o discurso da flexibilização justifica a inclusão excludente. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100, p. 1153-1178, out. 2007.

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

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. rev. e ampl. Goiânia: Alternativa, 2004.

MONTEIRO, Raquel Araújo. **Escolas estaduais de educação profissional do Ceará e a tecnologia empresarial socioeducacional**: a transposição da lógica empresarial para a escola pública. 2015. 176 f. Dissertação (Mestrado em Educação Brasileira) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2015. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/13039. Acesso em: 29 out. 2026.

MOURA, Dante Henrique. Ensino médio integrado: subsunção aos interesses do capital ou travessia para a formação humana integral? **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 705-720, jul./set. 2013.

OLIVEIRA, Maria Lucijane Gomes de. **Avaliação da gestão nas escolas de ensino médio integrado do município de Fortaleza-CE**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2017. Disponível em: http://siduece.uece.br/siduece/trabalhoAcademicoPublico.jsf?id=92308. Acesso em: 29 out. 2026.

SANTOS, José Deribaldo Gomes dos; MENDES, José Ernandi; MENDES SEGUNDO, Maria das Dores. Educação profissional: crítica à implantação do projeto Ensino Médio Integrado do estado do Ceará. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, p. 189-205, set./dez. 2016. Disponível em: https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/9536. Acesso em: 29 out. 2026.

SAVIANI, Dermeval. Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 34, p. 152-165, jan./abr. 2007.

SILVÉRIO, Renata Abreu; ALBUQUERQUE, Francisco Carlos Araújo. A gestão na escola de educação profissional integrada no Ceará: análise do modelo gerencial de resultados. In: FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA, 4., 2012, Campina Grande. **Anais** [...]. Campina Grande: Realize Editora, 2012. Disponível em: https://www.editorarealize.com.br/artigo/visualizar/514. Acesso em: 29 out. 2026.