

## Território digital e pragmatismo gerencial no campo da EPT no estado do Rio de Janeiro: implicações para a gestão escolar

MEIRI MADALENA BERNARDO MENDES\*

**Resumo:** Este estudo realiza uma revisão de literatura através da pesquisa bibliográfica, centrada em práticas gerenciais reverberadas com o uso das tecnologias digitais de comunicação e informação no campo da educação no contexto da rede de educação profissional do estado do Rio de Janeiro, com foco na gestão educacional e escolar. Utilizando uma abordagem crítica baseada na pedagogia histórico-crítica. A pesquisa tem como objetivo compreender as práticas gerenciais no uso das tecnologias digitais. Assim, se propôs analisar os fenômenos contemporâneos circunscritos nas práticas administrativas e pedagógicas, com ênfase na crítica e reflexão de práticas cotidianas gerenciais promovida pela vigilância em plataformas, sistemas eletrônicos, aplicativos de comunicação, e seu impacto na gestão escolar, assim como no fazer pedagógico. O estudo contextualiza o movimento internacional de práticas gerenciais e sua consolidação na administração pública brasileira, sobretudo, na esfera Estadual do Governo do Rio de Janeiro, com delimitação no campo da educação profissional do estado do Rio de Janeiro, destacando as legislações educacionais que subsidiam esse paradigma gerencial na educação.

**Palavras-chave:** Gerencialismo; Educação Profissional e Tecnológica; Tecnologias Digitais; Educação; Gestão Escolar.

**Digital territory and managerial pragmatism in the field of EFA in the state of Rio de Janeiro: implications for school management**

**Abstract:** This study conducts a literature review through bibliographic research, centered on managerial practices reverberated with the use of digital communication and information technologies in the field of education in the context of the professional education network of the state of Rio de Janeiro, with a focus on educational and school management. Using a critical approach based on historical-critical pedagogy. The research aims to understand the managerial practices in the use of digital technologies. Thus, it is proposed to analyze the contemporary phenomena circumscribed in administrative and pedagogical practices, with emphasis on the criticism and reflection of daily managerial practices promoted by surveillance in platforms, electronic systems, communication applications, and their impact on school management, as well as on pedagogical practice. The study contextualizes the international movement of managerial practices and its consolidation in the Brazilian public administration, especially in the State sphere of the Government of Rio de Janeiro, with delimitation in the field of professional education in the state of Rio de Janeiro, highlighting the educational legislation that subsidizes this managerial paradigm in education.

**Key words:** Managerialism; Professional and Technological Education; Digital Technologies; Education; School Management.



\* MEIRI MADALENA BERNARDO MENDES é Mestra pelo PROFEPT, Colégio Pedro II (RJ); atua na educação básica e na educação profissional e tecnológica, SEEDUC/ FAETEC (RJ).

## **Introdução**

A presente pesquisa tem como temática principal o Gerencialismo na Era Digital na educação pública estadual do Rio de Janeiro e suas possíveis implicações nos princípios de autonomia e participação da gestão escolar. Essa reflexão iniciou no programa de mestrado em rede PROFEPT, ministrada no Colégio Pedro II, a partir de diversos estudos críticos sobre o fazer pedagógico. Ao problematizar o papel social da escola enquanto instituição de transformação social e sobre a peculiar gestão democrática, deparei com o fenômeno do gerencialismo circunscrevendo o fazer pedagógico e com instrumentalização no uso das tecnologia digital, orientando práticas pedagógicas cada vez em busca de resultados, eficiência e eficácia em detrimento aos princípios basilares da gestão democrática.

Assim, o estudo se debruçou nas discussões que indicam implicações de práticas gerenciais reverberadas pelas tecnologias digitais de comunicação e informação no fazer pedagógico. A pesquisa tem abordagem qualitativa de natureza aplicada com objetivos exploratório e descritivo cuja metodologia foi pautada na análise teórica, com a pesquisa bibliográfica. Os procedimentos metodológicos adotados neste trabalho estão fundamentados na revisão bibliográfica, da qual nos atentamos nas reflexões oriundas de pesquisas de outros autores que discorrem sobre o tema. Ademais, a pesquisa recorreu nas bases das legislações que vigoram e norteiam a política pública educacional brasileira, buscando a compreensão de conceitos e orientações gerenciais no fazer administrativo e pedagógico.

Para tanto, objetivamos: revisar e estudar a literatura sobre as concepções histórico-social dos conceitos de: nova gestão

pública; gerencialismo no campo da educação, vigilância a partir das ferramentas de tecnologias digitais, gestão escolar, gestão democrática.

Por conseguinte, que a problematização norteadora desse estudo deflagrou na literatura críticas ao modelo gerencial com implicações nos princípios de autonomia e participação dos atores escolares na era digital na rede de ensino contemporânea através de uso de plataformas digitais, sistemas instituídos pela gestão educacional e não pela gestão e comunidade escolar.

## **1. Gerencialismo internacional e no Brasil**

O surgimento do "New Public Management" (NPM), em português, "Nova Gestão Pública", foi um fenômeno que se consolidou nas décadas de 1980 e 1990 em vários países ao redor do mundo. Esse movimento representou uma mudança significativa na maneira como os governos e organizações públicas eram gerenciados, com o objetivo de melhorar a eficiência, a responsabilidade e a eficácia dos serviços públicos. Segundo Burgos e Bellato:

Na sua origem, o gerencialismo remete à reação conservadora iniciada na Inglaterra contra o modelo burocrático do Welfare State. De modo muito sintético, pode-se entender o gerencialismo como uma doutrina de reforma do Estado inspirada em princípios importados do mercado e que tem como principais características o planejamento e a elaboração de políticas com ênfase em metas de desempenho para nortear o funcionamento do setor público (BURGOS; BELLATO, 2019, p. 922).

Portanto, o NPM surgiu em um contexto de transformações políticas, econômicas e sociais. No final do século XX, muitos

países enfrentavam crescentes desafios econômicos, como inflação, dívida pública alta e baixo crescimento econômico. Além disso, a globalização e a revolução tecnológica estavam mudando a dinâmica econômica e social, exigindo respostas ágeis do setor público. O NPM faz críticas ao Modelo Burocrático. De fato, o modelo de administração pública burocrática, que dominou durante boa parte do século XX, estava sendo questionado. Ele era caracterizado por regras rígidas, hierarquia inflexível e uma abordagem centrada no controle e na conformidade. Muitos argumentavam que essa abordagem não era mais adequada para lidar com os desafios modernos.

O NPM trouxe uma série de inovações e mudanças na gestão pública, incluindo a ênfase na eficiência, pois destacou a importância de fornecer serviços públicos de forma mais eficiente, muitas vezes adotando práticas e princípios da gestão empresarial. Ainda, o modelo buscou descentralizar o poder e a tomada de decisão, permitindo maior autonomia para as agências e departamentos governamentais (BRESSER-PEREIRA, 2021).

O NPM ainda colocou um maior foco nas necessidades e expectativas dos cidadãos como clientes dos serviços públicos e introduziu elementos de competição e permitiu a contratação de serviços externos por meio de licitações, parcerias público-privadas e terceirização. Também foram adotados sistemas de medição de desempenho para avaliar a eficácia e a eficiência dos serviços públicos e se buscou reduzir o tamanho e o alcance do governo, promovendo a privatização de empresas estatais e a eliminação de funções governamentais consideradas não essenciais (BRESSER-PEREIRA, 2021).

O NPM se espalhou rapidamente por muitos países, especialmente em nações ocidentais, como o Reino Unido, Nova Zelândia, Austrália, Canadá e Estados Unidos. Cada país adaptou o modelo de acordo com suas necessidades e prioridades específicas. No entanto, conforme mostraremos a seguir, é importante observar que o NPM também enfrentou críticas, justamente porque colocou muito ênfase na eficiência em detrimento da equidade e da justiça social, além de ter gerado problemas de accountability (responsabilização) em certos casos, conforme veremos ao longo desta pesquisa (BRESSER-PEREIRA, 2021).

O gerencialismo chegou ao Brasil como parte de um movimento global de reformas na administração pública. Sua influência no país foi impulsionada por uma combinação de fatores internos e externos, e sua implementação ocorreu ao longo das últimas décadas do século XX e início do século XXI. Burgos e Bellato explicam que:

No Brasil, a entrada do gerencialismo ganha força, sobretudo a partir do período de Fernando Henrique Cardoso (1994-2002), servindo como um modelo de gestão pública para a reforma do Estado, com vistas a torná-lo mais eficiente e voltado para os interesses dos cidadãos (BURGOS; BELLATO, 2019, p. 922).

Organismos internacionais, como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional, desempenharam um papel importante na disseminação das ideias do gerencialismo. Eles frequentemente condicionavam o financiamento e os empréstimos a reformas na administração pública, incentivando a adoção de práticas gerencialistas. Ainda, no Brasil, a década de 1980 foi marcada por uma crise econômica e fiscal que levou à busca por maneiras de tornar o governo

mais eficiente. A crescente demanda por serviços públicos e a pressão para controlar o gasto público também foram fatores que impulsionaram a adoção de abordagens gerenciais. Assim, o Brasil adaptou modelos gerenciais de outros países e isso incluiu a implementação de medidas como a criação de agências executivas, a introdução de sistemas de avaliação de desempenho e a busca por parcerias público-privadas.

O governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, que governou o Brasil por dois mandatos consecutivos a partir de 1995, foi um período-chave para a adoção do gerencialismo no país. Durante seu governo, foram implementadas reformas significativas na administração pública, incluindo a criação da Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) e a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), que refletiram a busca por maior eficiência e autonomia. De qualquer forma, subsequentes governos continuaram a promover práticas gerenciais na administração pública brasileira. A ênfase na eficiência, na transparência e na prestação de contas permaneceu como características-chave da gestão pública no Brasil.

Conforme explicam Burgos e Bellato (2019), tanto na Inglaterra quanto no Brasil, o gerencialismo não conseguiu completamente se afastar do modelo burocrático que originalmente pretendia substituir. Ele enfrentou desafios significativos para se desvincular da abordagem tecnocrática que foi amplamente criticada por aqueles que buscavam maior participação nas decisões relacionadas a assuntos de interesse público. Essa característica intrínseca permaneceu presente de certa forma na forma como o gerencialismo foi adotado como uma categoria política no Brasil. Inicialmente introduzido como uma teoria-chave para orientar a reforma

administrativa, o gerencialismo rapidamente se transformou em uma doutrina influente na administração pública brasileira. Ele estimulou e moldou as visões reformistas em diversos setores da sociedade brasileira. No contexto brasileiro, o gerencialismo desempenhou um papel ainda mais proeminente do que em seu país de origem. Ele se tornou a base para a ação de elites políticas reformistas que estavam empenhadas no projeto de modernizar uma ampla gama de serviços públicos.

Além de influenciar as políticas de reforma em muitos estados brasileiros, o gerencialismo também desempenha um papel fundamental nas controvérsias políticas e doutrinárias que ocorreram no país durante esse período em relação à administração pública. Burgos e Bellato (2019) apontam que, uma questão de destaque nesse contexto foi o grau de abertura para a participação da sociedade e dos funcionários públicos de base no processo de tomada de decisões e na implementação das políticas públicas. Além disso, houve discussões sobre os mecanismos de controle, prestação de contas e responsabilidade em relação à efetividade, eficácia e eficiência das políticas.

Os autores apontam ainda que, durante o primeiro governo de Luiz Inácio Lula da Silva, do Partido dos Trabalhadores (2003-2006), essa polarização se intensificou ainda mais. Surgiu uma dicotomia entre dois modelos ideais. Por um lado, havia o modelo gerencialista, que buscava eficiência e eficácia, embora ainda mantivesse uma inclinação tecnocrática. Por outro lado, havia um modelo que valorizava a cidadania e, sem abandonar completamente o compromisso com a eficiência e a eficácia, buscava promover a "participação nas instituições",

ênfase na criação de estruturas e canais que permitissem a participação popular ativa. Esses dois modelos representavam abordagens diferentes em relação à administração pública e continuaram a gerar debates e tensões ao longo desse período e que permanecem até hoje, no campo da educação.

Vale e Leite (2018) apontam ainda que, no Brasil, o gerencialismo ultrapassa a dimensão de técnica de gestão e abarca a vida política da nação como um todo, tomando uma proporção axiológica da própria política e sendo a estratégia usada de relação entre Estado, mercado e sociedade. Os autores analisam uma situação em que as políticas do Banco Mundial (BM) abordam a questão social de uma perspectiva filantrópica, ignorando os avanços sociais já alcançados. Isso resulta na restrição dos direitos sociais e trabalhistas e na ênfase na proteção da propriedade privada e na promoção do gerencialismo.

Não se trata, portanto, de reduzir o papel do Estado, mas sim de diminuir o poder das classes menos privilegiadas dentro desse sistema. Esse Estado seletivo cria uma cultura cívica e democrática cínica, que busca moldar consensos sociais disciplinando as massas por meio de conceitos como empoderamento, responsabilidade social, empresa cidadã, empreendedorismo e sustentabilidade. Ainda segundo os autores, isso resulta em um vocabulário prático e cultural que herda os processos de desregulamentação e flexibilização do trabalho. Embora esses termos pareçam progressistas, na verdade incorporam as aspirações mais agressivas do neoliberalismo em relação ao trabalho. Essa mistura explosiva entre o campo macroeconômico e político e nossa história nacional cria uma cultura gerencial que promove um irracionalismo característico, reforçando uma cultura personalista e afetiva.

É importante ressaltar que nossa cultura nacional absorve apenas o que se relaciona com suas particularidades. Sob essa perspectiva, conforme os autores, o gerencialismo assemelha-se à religião, eliminando a divisão entre o que é exigido das pessoas no mercado de trabalho e em suas vidas pessoais. Assim, o gerencialismo, como visão de mundo, representa o capitalismo que restringe as aspirações da personalidade humana à esfera burguesa e suas limitações.

Vale e Leite (2018) apontam que o gerencialismo é uma política de ajuste que impôs condições institucionais aos órgãos públicos em diversos setores e níveis de governo, criando uma estrutura estatal na qual a gestão pública oficialmente segue os princípios do ajuste macroeconômico. Para alcançar esse objetivo, as organizações multilaterais promoveram a internacionalização de métodos e técnicas de mercado, que foram gradualmente incorporados às práticas dos Estados nacionais. Para efetivar essa nova forma de atuação do Estado, era necessário investir na formação e proteção de uma elite tecnocrática que estivesse imune às pressões da classe trabalhadora em suas diversas formas de manifestação. A segunda estratégia para construir esse "novo Estado" envolveu a criação de diretrizes estratégicas, normas e regulamentos que foram implementados por meio de uma verdadeira reforma institucional, destinada a alterar o papel do Estado na economia. Isso se concretizou por meio da privatização de empresas estatais, da flexibilização das regulamentações, da redução da burocracia e da integração de mecanismos de mercado que foram incorporados à administração pública, criando dinâmicas no campo de atuação predominante do Serviço Social na época.

## **2. Práticas gerenciais na escola pública**

Avaliar as práticas gerenciais nas escolas públicas são de extrema importância, especialmente quando consideramos essas práticas no contexto do "New Public Management" (NPM). A NPM ultrapassa a lógica de técnicas de gestão e alcança o próprio conteúdo das políticas, reproduzindo processos baseados na racionalidade do capital, não da emancipação dos alunos. Sobre isso, explicam Motta e Andrade (2020, p.432):

No limiar do século XXI, então, o ideário empresarial ganha mais força no cerne da política pública educacional. Nesse contexto, o empresariado se destaca por sua elevada capacidade técnica e dirigente, como pode ser observado no Pacto Global anunciado no Fórum Econômico Mundial em 1999. Tal pacto teve o propósito de formar e consolidar uma rede de vários setores da sociedade (governos, empresários, organizações não governamentais, sindicatos e associações acadêmicas) em prol da harmonização do sistema capitalista. Os empresários foram vistos como os agentes principais na adoção de políticas de responsabilidade social e sustentabilidade, a fim de conferir uma dimensão social à acumulação do capital.

No limiar do século XXI, então, o ideário empresarial ganha mais força no cerne da política pública educacional. Nesse contexto, o empresariado se destaca por sua elevada capacidade técnica e dirigente, como pode ser observado no Pacto Global anunciado no Fórum Econômico Mundial em 1999. Tal pacto teve o propósito de formar e consolidar uma rede de vários setores da sociedade (governos, empresários, organizações não governamentais, sindicatos e associações acadêmicas) em prol da harmonização do sistema capitalista. Os empresários foram vistos como os

agentes principais na adoção de políticas de responsabilidade social e sustentabilidade, a fim de conferir uma dimensão social à acumulação do capital.

Conforme já discutido, o NPM é uma abordagem que enfatiza a aplicação de princípios de gestão empresarial ao setor público, com o objetivo de melhorar a eficiência, a eficácia e a responsabilidade na prestação de serviços públicos. Uma das características-chave do NPM é a descentralização do poder e a concessão de autonomia para as organizações públicas, incluindo escolas. É preciso considerar, contudo, que a descentralização não tem implicado no aumento da participação docente nas políticas educacionais, mas sim na participação do mercado na formulação de políticas públicas, em um processo de empresarização da educação. Isso ganha uma dimensão perversa em um país periférico e de capitalismo neoliberal, permitindo que as políticas educacionais junto a elites empresariais submetam a educação à lógica do mercado. Nesse contexto, a racionalidade do capital adentra escola, mascarada de técnica de gestão.

Ainda, o NPM enfatiza a medição de desempenho como uma ferramenta para avaliar a eficácia e a eficiência das escolas. Isso pode incluir o uso de indicadores, avaliações de alunos e professores, e a definição de metas e resultados mensuráveis, trazendo a lógica da empresa privada para a sala de aula, como se a aprendizagem fosse algo que pudesse ser medido com um número, como, por exemplo, o número de mercadorias vendidas. Isso está inclusive no texto da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, que determina:

Art. 24. A educação básica, nos níveis fundamental e médio, será organizada de acordo com as seguintes regras comuns:

V - A verificação do rendimento escolar observará os seguintes critérios:

a) avaliação contínua e cumulativa do desempenho do aluno, com prevalência dos aspectos qualitativos sobre os quantitativos e dos resultados ao longo do período sobre os de eventuais provas finais (BRASIL, 1996).

E, com a Reforma do Ensino Médio em 2017, a seguinte determinação foi incluída na LDB:

Art. 35-A. § 6º A União estabelecerá os padrões de desempenho esperados para o ensino médio, que serão referência nos processos nacionais de avaliação, a partir da Base Nacional Comum Curricular. (BRASIL, 1996).

Nesse contexto da empresarização da educação, as práticas gerenciais devem se concentrar na coleta e análise de dados para avaliar o desempenho escolar e fazer melhorias com base em resultados concretos. Nesse contexto, a gestão de recursos humanos desempenha um papel vital na escola pública, mas o gerencialismo também submete os docentes à racionalidade do capital, como podemos ver no seguinte artigo da LDB:

Art. 67. Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público:

IV - Progressão funcional baseada na titulação ou habilitação, e na avaliação do desempenho. (BRASIL, 1996)

O NPM, portanto, incentiva a contratação com base no mérito e no desempenho, bem como programas de desenvolvimento profissional para professores, o que fortalece a ideologia meritocrática e desconstrói a perspectiva

das políticas afirmativas (RAMOS, 2016). A grande contradição ainda é que nem sempre são dadas as condições de trabalho necessárias para que o professor efetivamente possa continuar sua formação estudando e ainda cumpra com toda a burocracia demandada pela escola pública.

Ainda, NPM pode abrir espaço para a colaboração entre o setor público e o privado, por meio de PPPs e da entrada de interesses privados na educação pública. As práticas gerenciais nas escolas públicas devem considerar cuidadosamente os acordos de PPP para garantir que sejam transparentes, eficientes e que atendam aos interesses dos alunos e da comunidade. O NPM enfatiza a importância da transparência e da responsabilização na gestão pública. As escolas públicas devem adotar práticas gerenciais que garantam a prestação de contas à comunidade, aos pais e aos órgãos governamentais. Isso inclui a divulgação de informações financeiras, resultados acadêmicos e processos de tomada de decisão. As práticas gerenciais nas escolas públicas devem promover a inovação e a busca constante pela melhoria. Isso pode envolver a introdução de novas tecnologias, metodologias de ensino mais eficazes e a adaptação às mudanças nas necessidades dos alunos e da sociedade. Motta e Andrade (2020, p. 429), ao estudo o processo de empresariamento da educação, no contexto do gerencialismo, identificam:

Assim, o conceito de empresariamento da educação de novo tipo com que trabalhamos combina, dialeticamente, os elementos estruturantes e dinâmicos desse processo, que expressa, sob diferentes mantos, o interesse e a ação das classes dominantes sobre a educação escolar. Hodiernamente, a forma desse processo combina o aprofundamento dos

movimentos tendenciais do capital – regidos por sua legalidade particular, condicionada pela dependência – às especificidades econômicas, políticas e sociais do bloco histórico neoliberal erigido no Brasil. Nesse sentido, tal processo ilumina que a tendência do capital de desenvolver a dialética do seu devir, subjugando à sua lógica as condições de reprodução social, ratifica características próprias do capitalismo dependente, como a heteronomia cultural, política e social permanente; as formas iníquas de exploração da força de trabalho; os privilégios sociais aberrantes; e a democracia restrita. Além disso, no bloco histórico neoliberal, sobressai a hegemonia da concepção econômica de educação, ajustada a tais especificidades: à primazia do mercado, ao novo nexo da dependência e ao padrão de acumulação calcado no trabalho simples, flexível e precarizado.

Conforme mostram os autores, o gerencialismo trata a educação como um negócio, na qual os princípios do mercado, da competição, começam a influenciar fortemente a maneira como a educação é organizada e oferecida, além da forma como a aprendizagem é pensada. Ocorre o deslocamento da aprendizagem emancipatória para a aprendizagem por competências. O processo de colonização do Brasil e de construção do nosso Estado moderno nos tornou um país que depende fortemente de investimentos estrangeiros e está sujeito a influências externas no funcionamento de sua economia e das suas políticas educacionais, o que implica que o mercado financeiro internacional e outras organizações internacionais acabam tendo voz dentro do campo das políticas educacionais e impactando inclusive a sua formulação. Isso significa que a visão predominante da educação no contexto neoliberal política é fortemente influenciada por princípios econômicos,

como a importância do mercado na tomada de decisões educacionais, o que transforma a escola em um espaço de formação de mão-de-obra, não de emancipação dos sujeitos, consolidando desigualdades sociais extremas e injustas que surgem quando o empresariamento da educação coloca o lucro acima do acesso igualitário à educação.

Com isso, a democracia na gestão educacional, que é princípio constitucional, acaba podendo ser limitada, com influência desproporcional das classes dominantes e das forças econômicas sobre as políticas educacionais.

### **2.1 Empresarização das políticas educacionais: Reverberação do gerencialismo na educação pública**

Uma das marcas mais claras da empresarização da educação no Brasil e dos impactos da racionalidade técnica do gerencialismo é a elaboração da Base Nacional Curricular Comum. A BNCC é um documento que estabelece os objetivos de aprendizagem que todos os estudantes brasileiros devem alcançar ao longo de sua trajetória escolar. Em seu desenvolvimento, um dos conceitos-chave que ganhou destaque foi a "pedagogia das competências". Essa abordagem pedagógica enfatiza o desenvolvimento de habilidades, competências e conhecimentos práticos que os estudantes podem aplicar em situações do mundo real. No entanto, é importante reconhecer que a pedagogia das competências na BNCC também reflete a influência do gerencialismo e da empresarização na educação. Vejamos que tratamento é dado a ela pela BNCC:

A concepção de competência descrita na BNCC (Base Nacional Comum Curricular) enfatiza a ideia de que a educação deve preparar os alunos não apenas com conhecimentos teóricos, mas

também com habilidades práticas, cognitivas e socioemocionais, bem como atitudes e valores para enfrentar demandas complexas da vida cotidiana, cidadania e trabalho. A ênfase na resolução de demandas complexas da vida cotidiana e do trabalho leva a uma abordagem utilitarista da educação, na qual o principal objetivo é preparar os alunos para tarefas específicas no mercado de trabalho. Isso pode limitar a ênfase na educação como um meio para o desenvolvimento humano mais amplo, incluindo a compreensão crítica, a criatividade e a apreciação das artes e humanidades. Ainda, a busca por competências mensuráveis pode levar a uma ênfase excessiva na padronização do ensino e na avaliação simplificada baseada em testes. Isso pode restringir a criatividade dos professores e limitar a diversidade de abordagens educacionais. Embora a BNCC reconheça a importância do conhecimento (conceitos e procedimentos), a ênfase nas competências pode levar à subestimação do papel do conhecimento teórico e do currículo acadêmico. Isso pode resultar em lacunas de conhecimento em áreas fundamentais. Nesse contexto, a educação possa a ser vista como um meio para atingir objetivos específicos, como preparar força de trabalho. Isso pode reduzir a ênfase na educação como um fim em si mesma, prejudicando o desenvolvimento humano completo.

Conforme pudemos observar, o gerencialismo na educação se refere à aplicação de princípios de gestão empresarial às instituições de ensino. Esse modelo busca mensurar o desempenho escolar por meio de indicadores quantitativos, como avaliações padronizadas, metas de desempenho e rankings de escolas. A pedagogia das competências se encaixa perfeitamente nesse contexto, pois permite a avaliação objetiva das

habilidades dos estudantes e a mensuração do sucesso educacional com base em resultados mensuráveis (CROCHICK, 2021).

A empresarização na educação, por sua vez, se refere à influência do setor privado na gestão e no financiamento da educação pública. À medida que as escolas são incentivadas a se tornarem mais "eficientes" e a competirem entre si, a pedagogia das competências surge como uma forma de preparar os estudantes para o mercado de trabalho, enfatizando habilidades e conhecimentos diretamente aplicáveis em um contexto profissional (CROCHICK, 2021).

Dessa forma, a pedagogia das competências na BNCC levanta algumas preocupações. Em primeiro lugar, ela pode simplificar a educação, reduzindo-a a uma série de habilidades técnicas e competências mensuráveis, em detrimento de uma formação mais abrangente e crítica. Além disso, a ênfase excessiva nas competências pode levar a uma padronização do ensino e o currículo se torna centrado apenas nas habilidades consideradas essenciais para o mercado de trabalho, negligenciando as diferenças culturais e regionais (CROCHICK, 2021).

Outra preocupação é que a pedagogia das competências pode subestimar o papel do conhecimento teórico e conceitual na formação dos estudantes. Embora seja importante desenvolver habilidades práticas, o conhecimento profundo e o pensamento crítico são fundamentais para que os estudantes compreendam o mundo de maneira holística e sejam capazes de se adaptar a diferentes contextos ao longo de suas vidas (CROCHICK, 2021).

Aqui é importante entender o conceito de sociedade administrada, desenvolvido por Crochick, que explica:

(...) a ideologia neoliberal oculta a inexistência do mercado, auxiliando a concentrar o capital em um número de grupos cada vez menor, e a não percepção disso pode levar à defesa do estado de bem-estar social, que se permite melhores condições materiais de vida para a população, o que é importante não deixou de ser alvo de críticas, sobretudo de pensadores da Teoria Crítica da Sociedade. Para a administração desse sistema de concentração de renda é necessária uma administração de cunho fascista, ainda que possa ter aparência de democracia; se é um fenômeno objetivo, não prescinde de indivíduos que o sustentem, que sejam formados por uma relação superficial com a realidade, a qual possibilita uma expressão de violência, que indica necessidades de personalidade regredidas (CROCHICK, 2021, p. 80).

Para o autor, a escola é parte integrante desse processo. Crochick (2021) aponta que, na concepção gerencial de políticas educacionais, o aprimoramento de conhecimentos e competências desempenha um papel crucial na manutenção do progresso, tanto no ambiente de trabalho quanto fora dele. No entanto, dado o caráter contraditório da sociedade, a educação formal também deve incorporar uma análise crítica desse tipo de formação. A autorreflexão e a reflexão sobre o mundo são interligadas, e, portanto, na educação escolar, não é adequado dissociar as características pessoais, comportamentais e habilidades desenvolvidas dos conhecimentos adquiridos. Esses conhecimentos desempenham um papel fundamental na superação da alienação.

Conforme mencionado anteriormente, se a educação deve ser, como inicialmente defendido, uma ferramenta política voltada para a formação da consciência,

então é essencial questionar a consciência alienada em relação aos conflitos sociais e a consciência reificada, que transforma todos em objetos de administração (manipulação). Além disso, como explicado na seção anterior, a ideologia, seja ao dominar a consciência com uma visão estreita do mundo real ou por meio de flagrantes falsidades, deve ser combatida para eliminar o suporte subjetivo ao extermínio objetivo. É crucial ressaltar que a violência e a inclinação para a não violência, que estão presentes e são promovidas na escola, são influenciadas por contextos sociais, ainda conforme, Crochick (2021).

Para viabilizar o desenvolvimento individual, o autor salienta a necessidade de uma conexão significativa entre o aluno e o conteúdo oferecido. Essa conexão não pode ser superficial, pois o conhecimento é essencial tanto para a adaptação à sociedade atual quanto para a superação de seus desafios. Dois tipos de educação inadequada foram previamente mencionados: uma que enxerga a cultura apenas como um meio de adaptação e outra que idealiza a cultura como um fim em si mesma. Ambas são promovidas pela indústria cultural e fortalecidas pela escola.

Considerando as tendências da educação brasileira nas últimas décadas, observa-se uma mudança do foco, passando do domínio das humanidades na década de 1970 para a ênfase nas competências e habilidades, como evidenciado nos parâmetros curriculares da década de 1990 e na atual proposta da Base Nacional Comum Curricular. Essas abordagens incentivam a discussão de projetos pessoais, a proatividade e o empreendedorismo. No entanto, essas propostas podem contribuir para a conformação social à precarização do trabalho, incluindo a aceitação de empregos precários.

Ainda segundo Crochick (2021), no contexto do capitalismo monopolista, por conta do qual o emprego está se tornando cada vez mais escasso, é desafiador encontrar alternativas para projetos individuais e empreendedorismo que funcionem como soluções claras para que cada indivíduo aprenda a se cuidar sem depender das opções sociais, que, por sua vez, estão se tornando menos viáveis. Portanto, a educação está, mais do que nunca, moldando os indivíduos para lidar com uma sociedade marcada pelo desemprego estrutural. Enquanto os interesses objetivos do capital são protegidos, as pessoas podem entrar em conflito umas com as outras sem ameaçar esses interesses. Conseqüentemente, a educação está se tornando uma ferramenta de alienação, especialmente a alienação e o desconhecimento da vida que poderia ser possível. Ela está moldando os indivíduos para uma alienação que não requer a incorporação da cultura, pois a cultura está perdendo cada vez mais sua capacidade de reflexão através da experiência com elementos essenciais, como liberdade, igualdade, justiça, felicidade, solidariedade e autonomia. Essa reflexão não deveria acontecer separada desses elementos. Temos vários exemplos de como isso aparece na Base Nacional Curricular Comum, conforme podemos averiguar a seguir:

Para tanto, a escola que acolhe as juventudes precisa se estruturar de maneira a:

(...) proporcionar uma cultura favorável ao desenvolvimento de atitudes, capacidades e valores que promovam o empreendedorismo (criatividade, inovação, organização, planejamento, responsabilidade, liderança, colaboração, visão de futuro, assunção de riscos, resiliência e curiosidade científica, entre outros), entendido como

competência essencial ao desenvolvimento pessoal, à cidadania ativa, à inclusão social e à empregabilidade (BRASIL, 2018, p. 466).

O texto em questão destaca a importância de a escola proporcionar uma cultura que promova o empreendedorismo entre os jovens. Ele lista uma série de atitudes, capacidades e valores que são considerados essenciais para o desenvolvimento do empreendedorismo, como criatividade, inovação, organização, planejamento, responsabilidade, liderança, colaboração, visão de futuro, assunção de riscos, resiliência e curiosidade científica. Ainda, argumenta que o empreendedorismo é uma competência fundamental não apenas para o desenvolvimento pessoal dos alunos, mas também para a cidadania ativa, a inclusão social e a empregabilidade. Contudo, ao priorizar o empreendedorismo como uma competência essencial para a empregabilidade, as políticas educacionais podem criar uma visão limitada do propósito da educação.

A educação não deve ser reduzida a uma preparação apenas para o mercado de trabalho, mas também deve se concentrar no desenvolvimento de cidadãos críticos, informados e conscientes de suas responsabilidades sociais. A ênfase no empreendedorismo pode levar a uma padronização do currículo, onde as escolas são incentivadas a ensinar as mesmas habilidades e valores empreendedores. Isso pode minar a diversidade de abordagens educacionais e a valorização de outras habilidades e conhecimentos igualmente importantes, como artes, humanidades e ciências.

Ainda é preciso considerar que em um país ainda periférico e independente, nem todos os alunos podem se tornar empreendedores de sucesso, e essa

abordagem pode excluir aqueles que não se encaixam nesse perfil. Além disso, a ênfase no empreendedorismo pode reforçar desigualdades sociais, uma vez que nem todos têm igualdade de oportunidades para desenvolver essas competências. O empreendedorismo não é apenas sobre o desenvolvimento de habilidades práticas, mas também sobre a ética empresarial e responsabilidade social.

As políticas educacionais devem garantir que a formação empreendedora inclua uma compreensão crítica da responsabilidade social das empresas e do impacto social de suas ações. O mito de que há oportunidades para todos é meritocrático e a escola deve ser um espaço de equidade, não de meritocracia. Finalmente, o foco no empreendedorismo pode colocar uma pressão excessiva sobre os alunos, levando-os a acreditar que precisam ser empreendedores de sucesso desde cedo. Isso pode ser prejudicial para sua saúde mental e bem-estar.

Um dos parágrafos mais importantes da BNCC, no que se refere à essa percepção gerencial de educação, focada nesse empreendedorismo, é o seguinte:

Há hoje mais espaço para o empreendedorismo individual, em todas as classes sociais, e cresce a importância da educação financeira e da compreensão do sistema monetário contemporâneo nacional e mundial, imprescindíveis para uma inserção crítica e consciente no mundo atual. Diante desse cenário, impõem-se novos desafios às Ciências Humanas, incluindo a compreensão dos impactos das inovações tecnológicas nas relações de produção, trabalho e consumo (BRASIL, 2018, p. 466).

A afirmação apresentada no texto enfatiza o aumento do espaço para o empreendedorismo individual em todas

as classes sociais, bem como a importância da educação financeira e da compreensão do sistema monetário contemporâneo. No entanto, essa afirmação parece não estar alinhada com a realidade brasileira atual e carece de uma análise mais crítica, especialmente porque não traz nenhuma fonte de dado que prove isso, sendo mera especulação de base ideológica. Olhando concretamente a realidade brasileira, o Brasil é um país com uma desigualdade econômica muito pronunciada. Grande parte da população ainda vive em condições precárias, com acesso limitado a recursos financeiros e oportunidades econômicas. O empreendedorismo individual pode ser uma opção viável para alguns, mas está longe de ser uma realidade para todos, especialmente nas classes sociais mais baixas. A afirmação pressupõe que todos têm acesso à educação financeira e compreensão do sistema monetário. No entanto, o acesso à educação de qualidade ainda é um desafio para muitos brasileiros, o que limita a capacidade de compreender e participar plenamente do sistema financeiro. O Brasil enfrenta altas taxas de desemprego e uma grande parcela da população trabalha na economia informal, muitas vezes em condições precárias e sem estabilidade financeira (IBGE, 2023).

### **3. Democratização escolar x empresarização da educação**

A democratização escolar é um conceito fundamental que busca garantir o acesso equitativo à educação e promover a igualdade de oportunidades para todos os indivíduos, independentemente de sua origem social, econômica, étnica, de gênero ou outras características pessoais. É uma pedra angular para a construção de sociedades mais justas e inclusivas e é princípio constitucional no Brasil, conforme podemos verificar a seguir:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei. (BRASIL, 1988)

Conforme podemos verificar, a democratização escolar não se limita apenas à acessibilidade física às escolas, mas abrange aspectos mais amplos. Ela engloba o acesso igualitário ao currículo educacional de qualidade, a participação efetiva dos diversos segmentos da comunidade escolar na tomada de decisões e o respeito à diversidade de culturas e perspectivas. Segundo Moreira:

(...) o fundamento ontológico do debate sobre a democratização da política de educação se localiza na relação orgânica entre política e economia, na qual a socialização do poder político constitui mediação central. A tradição crítico-dialética possibilita compreender a categoria democracia enquanto processo social de socialização do poder político, necessariamente *pari passu* a do poder econômico. Trata-se de uma relação dialética de unidade na qual o trabalho constitui mediação central e determinante (MOREIRA, 2021, p. 15).

Um dos princípios essenciais da democratização escolar é a inclusão. Isso significa que todas as crianças, jovens e adultos têm o direito de receber uma educação que atenda às suas necessidades individuais, independentemente de possíveis barreiras, como deficiências físicas ou intelectuais. A inclusão também abrange a aceitação de diferentes origens culturais, linguísticas e étnicas, garantindo que todos os alunos se sintam valorizados e representados no ambiente escolar.

Além disso, a democratização escolar envolve a participação ativa dos pais, professores, funcionários da escola e da

comunidade local na gestão e tomada de decisões relacionadas à educação. A colaboração entre esses grupos é fundamental para criar um ambiente educacional saudável e eficaz. Contudo, isso efetivamente é pouco explorado, conforme aponta Moreira (2021, p. 10):

A estrutura político-administrativa escolar hegemônica é organizada de modo a oferecer sustento a esse processo de trabalho *pari passu* à manutenção da concentração do poder político institucional. O citado conselho escolar, ao invés de constituir o centro das deliberações em cada escola no qual educadores, familiares e alunos têm o direito e a responsabilidade de exercer a gestão é reduzido à atividade burocrática e esvaziado de seu potencial político-democratizante capaz de enfrentar a hierarquização tradicional das relações instituídas.

Ainda democratização escolar não é apenas uma questão de acesso e inclusão, mas também de qualidade. Isso implica a criação de ambientes de aprendizagem que estimulem o pensamento crítico, a criatividade e a curiosidade intelectual. A qualidade da educação não deve ser determinada pelo local de residência, mas deve ser uma prioridade em todas as escolas.

É importante observar que a democratização escolar não é um processo fácil de ser alcançado. Requer compromisso político, recursos financeiros adequados e mudanças nas práticas educacionais. No entanto, os benefícios são significativos. A democratização escolar promove a justiça social, reduz as desigualdades, fortalece a coesão social e contribui para o desenvolvimento econômico e cultural de uma nação.

A democratização escolar é um princípio fundamental que busca garantir que a educação seja um direito de todos e um

instrumento de igualdade e inclusão. É uma jornada contínua que exige esforços constantes para superar desafios e garantir que a educação seja verdadeiramente acessível, de alta qualidade e significativa para todos os membros da sociedade.

A empresarização da educação refere-se à aplicação de princípios e práticas do mundo dos negócios na gestão e operação das instituições educacionais. Embora essa abordagem possa trazer eficiência e inovação para as escolas, também apresenta desafios significativos para a democratização da gestão escolar. A empresarização muitas vezes envolve a centralização de decisões nas mãos de poucos gestores ou órgãos diretivos, muitas vezes alheios à comunidade escolar. Isso limita a participação de pais, professores e alunos na tomada de decisões importantes sobre políticas, currículo e recursos. Sob uma abordagem empresarial, o objetivo principal pode ser maximizar os lucros ou eficiência financeira, no caso da escola pública. Isso pode levar a decisões que visam apenas ao resultado financeiro, em detrimento do bem-estar dos alunos, da qualidade educacional e da equidade.

A ênfase em métricas padronizadas de desempenho, como testes padronizados, pode limitar o currículo e as práticas de ensino, concentrando-se apenas na preparação para testes em detrimento da educação holística e do desenvolvimento dos alunos.

Lima (2018) aponta que, embora a influência da gestão empresarial na educação e na gestão escolar não seja algo novo, a intensidade desse fenômeno atingiu níveis sem precedentes. Embora no passado tenham ocorrido influências de diferentes teorias e abordagens de gestão, como as concepções fayolianas, higienistas, eugenistas e outras, a atual difusão e aplicação das teorias gerenciais

são notavelmente mais intensas. O termo "gerencialismo" é frequentemente usado para descrever a ênfase excessiva ou abuso da aplicação de teorias de gestão de inspiração empresarial na educação e na gestão escolar. Essa tendência é conhecida por "novo gerencialismo".

Lima (2018) aponta ainda que, além das implicações políticas, organizacionais e de gestão dessas ideologias, temos visto mudanças significativas na cultura das escolas, nos modelos de ensino e avaliação, nos currículos, na formação de professores e no comportamento dos educadores. Isso tem sido motivado pela falta de reconhecimento das características específicas da educação e das escolas, tornando mais fácil a introdução de abordagens empresariais e gerenciais.

Segundo Lima (2018) ensinar e aprender democracia, participação e cidadania ativa dentro de ambientes escolares é inviável quando esses contextos são caracterizados por práticas autocráticas, elitistas e oligárquicas. Isso se agrava quando estão submetidos a líderes autoritários, dinâmicas patrimonialistas ou dominados por uma abordagem excessivamente orientada pela racionalidade técnica e instrumental

Assim, compreendemos quão desafiador é democratizar a educação e superar os principais obstáculos políticos, organizacionais, de governança e gestão, relações de poder, teorias e objetivos educacionais que historicamente impedem as escolas de se tornarem verdadeiras organizações educativas democráticas. Mesmo em regimes políticos formalmente democráticos, esse desafio persiste há séculos.

#### **Referências**

BRASIL. Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de

1996. Disponível em:  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 03 set.2023.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular**. [http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC\\_EI\\_EF\\_110518\\_versoafinal\\_site.pdf](http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_EI_EF_110518_versoafinal_site.pdf). Acesso em: 03 set.2023.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em:  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 03 set.2023.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. Depois do capitalismo, o gerencialismo democrático. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 61, n. 3, p. e0000–0012, 2021. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/rae/a/GSW5RNrtjxVSpWrfSSKV8Q/?lang=pt#ModalHowcite>. Acesso em: 02 set. 2023.

BURGOS, Marcelo Tadeu Baumann; BELLATO, Caíque Cunha. Gerencialismo e pós-gerencialismo: em busca de uma nova imaginação para as políticas educacionais no Brasil. **Sociologia & Antropologia**, Rio de Janeiro, vol. 9, n. 3, p. 919–943, set. 2019. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/sant/a/hzHGhpwGMxYvzhvqwzPP7vs/abstract/?lang=pt#ModalHowcite>. Acesso em: 02 set. 2023.

CROCHICK, José Leon. Educação, neoliberalismo e/ou sociedade administrada. **Educar em Revista**, Curitiba, vol. 37, p. e80472, 2021. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/er/a/Jbh9vxXVdWdSrG9eSLy6fcg#ModalHowcite>. Acesso em: 03 set.2023.

IBGE. **Desemprego**. Disponível em:  
<https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>. Acesso em: 03 set. 2023.

LIMA, Licínio C. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? **Educar em Revista**, Curitiba, vol. 34, n. 68, p. 15–28, mar. 2018. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/er/a/YCPpdwGWZshhVyhjwpzHZtp/#ModalHowcite>. Acesso em: 03 set.2023.

LIMA, Licínio C. Máquinas de administrar a educação: dominação digital e burocracia

aumentada. **Educação & Sociedade**, Campinas, vol. 42, p. e249276, 2021. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/es/a/PyfCP4xcqHvTKm6M3TPsB4h/#ModalHowcite>. Acesso em: 03 set. 2023.

MOREIRA, Carlos Felipe Nunes. O debate sobre a democratização da educação pública e a tese da gestão democrática radical da escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, vol. 47, p. e222657, 2021. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/ep/a/7NQBdxyPm8vypBGd7JpT97cP/abstract/?lang=pt#ModalHowcite>. Acesso em: 03 set. 2023.

MOTTA, Vânia Cardoso DA; ANDRADE, Maria Carolina Pires DE. O empresariamento da educação de novo tipo e suas dimensões. **Educação & Sociedade**, Campinas, vol. 41, p. e224423, 2020. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/es/a/3DnTFnDYxsY9crTsnxFzQBB/#>. Acesso em: 32 set. 2023.

RAMOS, Géssica Priscila. Racionalidade e gerencialismo na política educacional paulista de 1995 a 2014: muito além das conjunturas. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro, vol. 24, n. 92, p. 546–578, jun. 2016. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/ensaio/a/jmhmdLwzrDvw3bCycP6h76R/abstract/?lang=pt#ModalHowcite>. Acesso em: 02 set. 2023.

VALE, Karla Fernanda; LEITE, Janete Luzia. Contrarreforma do Estado e gerencialismo: novo fetiche, velha proposta. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, n. 131, p. 109–129, jan. 2018. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/ssoc/a/vVCLW85pG5MG4NKsmhBLvYg/?lang=pt#ModalHowcite>. Acesso em: 02 set.2023.

TORRES, Leonor L. Novas temporalidades educacionais na construção da cultura da organização escolar. **Educação & Sociedade**, Campinas, vol. 44, p. e260427, 2023. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/es/a/5wm6Jx7smmbMhzkPPWHh79r/#ModalHowcite>. Acesso em: 02 set. 2023.

Recebido em 2024-06-17  
Publicado em 2025-01-01