**GERENCIALISMO NAS ESCOLAS PÚBLICAS BRASILEIRAS: IMPLICAÇÕES E PERSPECTIVAS**

Andreza Caroline Fernandes Sinésio

Estudante do Curso de Pedagogia do Departamento de Educação da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte; E-mail:andrezasns934@gmail.com

Maria Taiza Naiara da Silva Luz

Estudante do Curso de Pedagogia do Departamento de Educação da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); E-mail: mariataizaluz@gmail.com

Thays Mirelly Fernandes Maia

Estudante do Curso de Pedagogia do Departamento de Educação da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte; E-mail: thaysfnds@hotmail.com

Arilene Maria Soares de Medeiros

Professora Doutora da Faculdade de Educação, da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Campus Mossoró. Atua na graduação e na pós-graduação.

**Resumo**

Este trabalho aborda algumas discussões sobre o gerencialismo nas escolas públicas, assim objetivamos averiguar as consequências deste modelo gerencial nas escolas públicas do Brasil, uma vez que tal modelo vem influenciando significativamente as políticas de governo estando cada vez mais presente nos serviços públicos, como saúde, transportes, e principalmente na educação. Nesse sentido, muitas indagações surgiram, em que pensamos sobre as possíveis consequências de utilizar esse modelo na gestão escolar. Para isso, construímos a pesquisa a partir das percepções e dos estudos em PARO (2015); HYPOLITO (2011); DOURADO (2007); GOHN (2006), QUEIROZ (2016) pois são nomes que contribuem e estão presentes nas pesquisas deste arcabouço temático. No mais, destacamos a relevância do estudo sobre o gerencialismo, pois ao pesquisar sobre o tema podemos informar aos sujeitos que o modelo gerencial pode ter consequências, e assim terão a oportunidade de refletir e agir com mais clareza sobre a situação em que vivem. Portanto, não pretendemos encerrar nossa discussão, visto que, há muitas questões a serem discutidas, já que esse modelo vem implicando diretamente na gestão escolar.

**Palavras-chave:** Gerencialismo; Educação; Gestão Escolar.

**INTRODUÇÃO**

 O neoliberalismo se tornou tendência na economia mundial e brasileira, em que visa a menor participação das políticas públicas no mercado e o livre comércio. Porém, os seguidores desse pensamento, não satisfeitos apenas com as intervenções nas empresas, encontraram nas políticas educacionais, um local para atingir seus interesses gerencialistas, trazendo novas ideias para a educação, evidenciando os problemas da educação, a fim de implementar a “eficiência e eficácia” na gestão escolar. O gerencialismo tornou-se componente atuante nas escolas brasileiras, contudo, ao invés de “solucionar” os problemas da educação, findou por intensificá-los.

Com este panorama, o tema nos instigou o questionamento de quais as implicações do modelo empresarial nas escolas públicas brasileiras? e, a partir disto, objetivamos investigar as consequências do modelo gerencial nas escolas públicas brasileiras a fim de compreender como o gerencialismo afeta na organização escolar. As primeiras discussões que nos levaram a esta questão se deram através das discussões realizadas nas aulas do componente curricular obrigatório Gestão dos Processos Educativos na sala do quarto período do curso de Pedagogia da Faculdade de Educação na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, no qual foram levantadas problematizações acerca da gestão escolar e do gerencialismo na escola.

Nosso trabalho possui um caráter qualitativo e é de cunho bibliográfico, fundamentado em autores pertinentes ao tema, como: Dourado (2007) que neste trabalho faz uma análise dos planos e programas do Governo Federal, considerando que as políticas não salienta a participação dos agentes locais, além disto considera que há um descompasso com as políticas; Paro (2015) retrata que o sistema de ensino recorre a uma concepção estreita de  educação, como se a escola tivesse a função unicamente de “passar” conteúdos. Além disso, o autor critica duramente a razão mercantil que é implementada nas escolas para resolução de problemas educacionais; Hypolito (2011) discute as implicações do neoliberalismo na gestão escolar, e como o Estado gerencialista permitiu que empresas opinassem nas escolas, tornando-as um quase mercado; Gohn (2006) discorre sobre os conselhos e colegiados, cuja perspectiva é diferente da que se apregoa pelo gerencialismo. Para a compreensão das experiências dos profissionais da escola, trazemos algumas contribuições de Queiroz (2016) pois, seu trabalho consiste no que ele chama de contextos cotidianos, em que leva em conta a pluralidade, a diversidade e as especificidades das realidades concretas.

O trabalho está dividido em dois tópicos: o primeiro denominamos de neoliberalismo no âmbito educacional, em que discorremos sobre a implementação das ações neoliberais nas políticas educacionais, uma vez que, trazem uma nova perspectiva para as escolas, baseada no gerencialismo. E no que diz respeito ao segundo tópico, influência do gerencialismo na gestão escolar, discutimos o modelo gerencialista nas escolas, no qual os gestores precisam cumprir metas impostas por políticas de avaliação, nesse sentido restringindo a autonomia e participação dos agentes responsáveis pela gestão (QUEIROZ, 2016).

Portanto, o estudo sobre gerencialismo tem total relevância, uma vez que, esse modelo vem influenciando significativamente as políticas educacionais do governo. Por fim, traremos nossas perspectivas acerca do assunto abordado, e nossas considerações sobre o trabalho desenvolvido.

**NEOLIBERALISMO NO ÂMBITO EDUCACIONAL**

Ao passar dos anos ocorreram muitas mudanças no cenário econômico do Brasil e no mundo, marcadas principalmente pelo mercantilismo e a industrialização, nos quais visam apenas o interesse comercial e o lucro. Atualmente, nosso sistema econômico é regido pelo capitalismo que se detém aos bens privados e na liberdade de comércio e indústria sem o controle estatal, e tem como principal objetivo as vantagens financeiras.

Nesse sentido, as empresas em busca de resultados lucrativos, fundamentam-se no eficientismo e na eficácia como finalidade da produção de produtos que serão comercializados. De acordo com Hypolito (2011) este modelo pode ser chamado de Estado Gerencialista, em que está organizado por alianças liberais conservadoras, baseado na ressurreição de princípios neoliberais que foram elaborados no início do século XX.

Queiroz (2016) afirma que as reformas do Estado foram impulsionadas pelo neoliberalismo e pela globalização, desencadeando na sociedade contemporânea novos determinantes para os sistemas educacionais, especialmente no que diz respeito às políticas públicas voltadas para a educação. A partir desse contexto, o modelo empresarial ganha espaço na administração pública, uma vez que é visto como uma solução para os problemas educacionais com discursos de que sua forma de gerenciar é eficiente, os indivíduos que partem desse pensamento, rotularam a educação como fracassada e incapaz de se organizar e adequar às novas gerações, fizeram duras críticas ao sistema educacional, aos docentes, organização e aos demais setores.

Conforme o Módulo de Competências Básicas, Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação a perspectiva neoliberalista declara que (2008, p. 38) “(...) a reforma administrativa torna a escola eficiente, competitiva e capaz de formar profissionais qualificados para o mercado de trabalho.”

Em busca de melhorias para a educação, as políticas públicas, em sua maioria, são orientadas pelo viés gerencialista, e muitos dos agentes que formulam as políticas educacionais não têm familiaridade com a pedagogia. Dessa maneira, o amadorismo prevalece nos assuntos da educação.

A razão mercantil, ao privilegiar a busca de resultados econômicos, costuma menosprezar os fins educativos, favorecendo encaminhamentos e abordagens que passam ao largo das boas práticas pedagógica e do conhecimento técnico-científico sobre educação. (...) os agentes das políticas educacionais são seduzidos pelo os mecanismos de competição mercantil, na busca de soluções que compensam seu amadorismo pedagógico. A razão mercantil (...) procura reduzir tudo a imagem e semelhança do mercado (PARO, 2015, p. 50 e 51).

Além disso, as concepções das políticas no Brasil, por muito tempo se revelam como descontínua, uma vez que elas não são planejadas a longo prazo, portanto, enquanto um governo está no poder certas políticas são criadas, porém no momento que o período desse governo finda, aquela política que até estava funcionando bem é substituída por outra. Dourado (2007, p.925) afirma que “constituição e a trajetória histórica das políticas educacionais no Brasil, em especial os processos de organização e gestão da educação básica nacional, têm sido marcadas hegemonicamente pela lógica da descontinuidade”.

Partindo dessa lógica de desarticulação entre as políticas, os formuladores de políticas educacionais, como economistas, empresários, engenheiros, entre outros, encontram solo fértil para expandir os seus interesses, já que após a reforma do Estado, em busca da modernização os novos modelos de gestão, tendem, segundo Oliveira *apud* Dourado (2007, p.926) a “(...) introjetar na esfera pública as noções de eficiência, produtividade e racionalidade inerentes à lógica capitalista”.

Assim, os interesses de alguns são revertidos em políticas, embora busquem a mudança e melhoria para educação, esses modelos resultaram em hibridismo, no qual algumas objetivam a democratização nas políticas educacionais brasileiras, e outras surgem com o mesmo discurso de gestão democrática, quando na verdade está extremamente ligada ao modelo gerencialista.

Segundo Queiroz (2016, p. 50) “a gestão democrática da escola pública requer um novo paradigma de gestão que dê conta de uma escola cujos fundamentos sejam a autonomia, a participação e a emancipação dos sujeitos que nela convivem”, entretanto, quando paramos para observar a participação e autonomia dos sujeitos na gestão escolar, percebemos que em muitos casos ela encontra-se apenas no papel. Dourado (2007, p. 926) afirma que “vivencia-se, no país, um conjunto de ações, de modo parcial ou pouco efetivo, sob a ótica da mudança educacional, mas que, de maneira geral, contribui para desestabilizar o instituído, sem a força política de instaurar novos parâmetros orgânicos à prática educativa.”

        Para melhor entender como isso acontece, discorreremos brevemente sobre alguns programas e planos, nos quais evidenciam a descontinuidade das políticas educacionais. O primeiro denomina-se o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) abrange apenas três regiões do Brasil, o Norte, Nordeste e o Centro-Oeste, e está focado no Ensino Fundamental, como se as outras regiões não precisassem desse plano, e notamos também, que de acordo com o plano só o Ensino Fundamental é atendido e como ficam a Educação Infantil e Ensino Médio? Com certeza, toda a Educação Básica carece de ajuda bem como todas as cinco regiões do país. A princípio essa política pode até trazer um caráter de uma gestão democrática, mas em meio às discussões, vimos que quando aplicada, a mesma visa a eficácia e eficiência, bem ao modelo gerencialista.

(...) este plano estrutura-se por meio de ‘uma nova cultura organizacional firmada sobre princípios de gestão estratégica e do controle da qualidade total, orientada pela e para a racionalização, a eficiência e a eficácia’. Desse modo, ideologicamente, o PDE, desde a sua concepção, ‘busca criar o consenso em torno da idéia de que a melhoria da educação estaria na adoção dos parâmetros de mercado, com a aplicação de estratégias da empresa privada na gestão da escola pública’. (DOURADO, 2007, p.931)

Já o Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares abrange uma dimensão distinta do PDE. Dourado (2007, p. 934) informa que “esse Programa tem por objetivo contribuir com a discussão sobre a importância de conselhos escolares nas instituições e visa, ainda, ao fortalecimento dos conselhos existentes.” Dessa forma, os conselhos escolares comportam uma gestão democrática efetiva, no qual os atores podem participar e contribuir com políticas que beneficiem a escola, a comunidade, trabalhando juntos para a democratização escolar. Podemos então conceber,

a escola como espaço de luta e conquista da democracia, tendo em vista que nela ocorrem os processos de democratização por meio de práticas cotidianas que vão ampliando os espaços de participação e os debates entre os sujeitos, sem, contudo, necessitar esperar por mudanças estruturais proporcionadas pelo Estado e suas instâncias específicas (MEC e SEEC) para desenvolver uma ação política com possibilidade de transformação dos contextoscotidianos escolares, cujos resultados possam contribuir para modificações na sociedade. (QUEIROZ, 2016, p. 54)

Partido disso, ao comparar as duas políticas educacionais supracitadas, é possível perceber que uma delas seria capaz de trazer autonomia, participação, e emancipação para a gestão escolar, enquanto a outra possui um viés característico do gerencialismo que por consequência limita a ação de uma política com intencionalidade da gestão democrática.

  Portanto, a falta de organicidade das políticas educacionais é uma das características marcantes em nosso país. São essas brechas na administração pública que acaba permitindo a intervenção de empresas nos assuntos da educação, uma vez que, de um lado, a centralidade conferida à gestão democrática e, de outro, a concepção gerencial como norte pedagógico, contudo, nesse contexto neoliberal o que prevalece é a perspectiva gerencial nas escolas, no qual a gestão educacional, para atingir metas impostas por políticas mercantilistas centralizam as tomadas de decisões.

**Influência do gerencialismo na gestão escolar**

Na situação atual do país, o modelo gerencial tem sido incorporado na gestão pública brasileira por meio das políticas públicas voltadas para a educação, uma vez que, na busca por melhorias elas estão centradas no racionalismo e na produtividade, por conseguinte, muitas discussões giram em torno da educação e da gestão escolar. A princípio, entendemos a educação

(...) como processo amplo de socialização da cultura, historicamente produzida pelo homem, e a escola, como lócus privilegiado de produção e apropriação do saber, cujas políticas, gestão e processos se organizam, coletivamente ou não, em prol dos objetivos de formação.(DOURADO, 2007, p. 923).

Por conseguinte, a gestão escolar consiste na organização interna da escola, envolvendo todos os departamentos que estão interligados ao processo pedagógico, visando garantir a constante melhoria nos âmbitos social e educacional da instituição de ensino. Sendo assim, diferentemente da administração empresarial, utilizada pelas grandes indústrias comerciais, a gestão escolar se distingue, pois, embora uma das competências do gestor seja administrar os recursos financeiros que chegam na escola por meio das políticas públicas educacionais, os propósitos escolares são outros. Segundo Dourado (2007), as finalidades estão demarcadas pelos fins político-pedagógicos que extrapolam a perspectiva custo-benefício *stricto sensu*. Ou seja, a gestão educacional está focada na constante melhoria do desempenho da escola como um todo, no processo educativo de cada aluno, e para que ela funcione, é necessária a efetiva participação de todos os membros que fazem parte da escola, desde os professores, à toda comunidade que fica fora dos muros da escola.

Em conformidade com Paro (2015), a escola atual não está conseguindo cumprir seu objetivo principal, que é formar cidadãos, ou na perspectiva do senso comum, “transmitir” conhecimentos, tendo em vista que, as utilizações dos recursos não estão adequadas para o objetivo estabelecido, em termos administrativos, existe uma negação do princípio da administração, que é ligar os meios aos fins. Nesse aspecto, a escola está se detendo apenas aos meios, esquecendo-se dos verdadeiros fins educacionais, o que fica evidente, nos *rankings* das políticas de avaliações externas do sistema de ensino.

Desta forma, uma das dificuldades na utilização do modelo gerencial é a obtenção dos resultados do processo pedagógico, uma vez que há uma grande cobrança do governo por meio de ações controladoras, que afetam diretamente na autonomia da gestão escolar, pois de um lado a escola “ganha” independência para desenvolver-se, e do outro é exigido aos diretores que realizem a prestação de contas dessa autonomia, assim, fica perceptível a adoção de métodos de controle na gestão educacional.

É importante destacar que a escola possui responsabilidade sobre o trabalho desenvolvido, porque é nela que as políticas educacionais devem ser pensadas. No entanto, vale salientar que a autonomia administrativa da escola pública é sempre limitada por que depende das políticas adotadas pelo governo (DRABACH, 2010 p.46).

Com isso, os diretores precisam adequar a organização escolar, até mesmo o trabalho pedagógico, para atender as metas impostas por políticas gerencialistas, principalmente as políticas de avaliação externa. Maroy *apud* Dourado (2007 p. 938) confirma que há um “(...) aumento dos mecanismos de controle por um conjunto de meios (avaliação, modelos e monitorização e supervisão de práticas (...)”, evidenciando, assim, a busca de resultados eficientes e eficazes nas escolas, e ainda mais, responsabilizando os agentes, pelo sucesso, ou fracasso dessas políticas.

(...) afirmar que a qualidade social da educação e, por conseguinte, do ensino-aprendizagem não deve ser respaldada na realização de testes e avaliações estandardizadas e padronizadas, como a Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA), a Provinha Brasil, a Prova Brasil e o Programme for international Student Assessment (PISA), que mais causam constrangimento, ranqueamento e competitividade do que apresentam quadros reais da qualidade do ensino-aprendizagem, conforme temos assistido nos dias atuais (QUEIROZ, 2016, p. 63 e 64).

Além disso, as propostas que adentram nas escolas, são travestidas de ideias inovadoras, democráticas, e participativas, como já foi esclarecido no tópico anterior, pois buscam alcançar bons resultados, seja nos índices de aprovações de alunos, ou mesmo na aquisição do *status* de escola de qualidade. Esse modelo de gestão atribui à escola a concepção de uma administração participativa, que inclui todos que compõem a escola, e também  a comunidade, entretanto, conforme Drabach (2010) a ideia de participação, não diz respeito apenas à construção coletiva do Projeto Político Pedagógico da escola ou do acompanhamento dos processos e redirecionamentos das  práticas educacionais por meio das avaliações, mas apenas no estabelecimento de parcerias de setores sociais que se disponham em colaborar com o ensino público. Tal dinâmica, além de fortalecer a intervenção de empresas privadas nas escolas, coloca sobre os diretores toda a responsabilidade de gerir.

Queiroz (2016), em seu trabalho, relata, que em uma roda de conversa com professores e diretores, na qual discutiram acerca do Projeto Político-Pedagógico - PPP, percebeu que

(...) a noção de democracia com efetiva participação dos sujeitos nos processos de construção e decisão político-pedagógica da escola ainda é carente de compreensão teórico-prática, capaz de abrir todos os canais possíveis para a efetivação de relações dialógicas e horizontais que possibilitem o pleno exercício da gestão democrática nos contextoscotidianos escolares, de maneira que os sujeitos se apropriem das informações, das decisões, do planejamento e da execução das atividades e/ou ações vivenciadas cotidianamente nos diferentes espaçostempos e momentos escolares. (QUEIROZ, 2016, p. 108 e 109)

Dessa maneira, a participação dos outros constituintes da escola se torna mínima, haja vista que as tomadas de decisões são efetuadas pelos diretores que seguem as ordens do governo, e os outros componentes apenas executam. Isso implica no trabalho do diretor, pois ele fica sobrecarregado de atribuições, tirando a oportunidade da comunidade compreender como funciona o trabalho pedagógico nas escolas.

Usualmente, esse poder continua nas mãos da diretora ou gestora, que o monopoliza, faz a pauta das reuniões dos conselhos e colegiados escolares, não a divulga com antecedência etc. A comunidade externa e os pais não dispõem de tempo e, muitas vezes, nem avaliam a relevância de participar ou de estarem presentes nas reuniões. (GOHN, 2006, p.33)

Para Queiroz (2016, p. 59 ) essa é uma das dificuldades para a participação, haja vista que “as práticas dos contextoscotidianos escolares estão (...) relacionadas à falta de consciência sobre a coisa pública e a partilha de poder ainda percebemos centralidade do poder nas pessoas do núcleo gestor da escola (diretor(a), vice-diretor(a) e coordenador(a))”.

A falta de participação da comunidade nas tomadas de decisões escolares, finda levando a uma concepção equivocada do verdadeiro propósito escolar, tendo em vista que, muitas vezes, para o senso comum a educação se limita apenas a “passar” conteúdos. Paro (2015) declara que a educação tem a função de formar humano-histórico, construindo sua cultura e se reconhecendo como sujeito social, cultural, político e psicológico apropriando-se do conhecimento. Por conseguinte, Hypolito (2011) atenta para essas práticas, pois geram competições entre as escolas, visando apenas os números como avanço, sem realmente atender as ocorrências das escolas.

As práticas mercantilistas acarretam muitos problemas educacionais, a princípio a pretensão dos indivíduos, que acreditam nessa logística, era “solucionar” essas dificuldades, porém, fizeram pelo contrário, as agravaram. Esse modelo implica no trabalho dos diretores, colocando sobre eles todas obrigações de administrar a escola, impossibilitando uma gestão em que haja uma participação maior de todos os profissionais que fazem parte da escola, assim, os agentes deixam de ser autores e passam a ser meros reprodutores do sistema mercadológico.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante da elaboração desse artigo, podemos perceber a presença marcante do gerencialismo no meio educacional, devido a economia do país girar em torno do neoliberalismo, uma vez que, se recomenda o modelo de administração de empresas privadas em todos os setores, tendo em vista que esse modelo se volta para a eficácia e o eficientismo, e, ainda que silenciosa, essas políticas educacionais vêm aderindo essa perspectiva gerencialista encobrindo interesses econômicos e controle do serviço público a partir de empresas privadas implicando na impossibilidade de um modelo de gestão democrática.

Por conseguinte, trouxemos as concepções de educação e gestão escolar, baseado nos autores já citados, para podermos compreender as inferências do gerencialismo no desenvolvimento do trabalho pedagógico, sobrecarregando os profissionais com a anseia pelo cumprimento de metas e objetivos, refletindo a ação pedagógica dos professores e o tempo individual de aprendizagem dos alunos. Ainda mais, na gestão escolar, foi perceptível que a obrigação de gerir a recai sobre o diretor escolar, e também, afeta na sua autonomia, pois o mesmo precisa prestar contas de sua gestão. Outro ponto que levantamos, foi a mínima participação dos componentes da instituição escolar, condicionados apenas a cumprir as ordens que lhe são impostas, perderam seu protagonismo na atuação escolar.

Com tudo que já foi discutido, foi possível conhecer as metodologias gerenciais e compreender o quão exigente são, fazendo-nos levantar dúvidas se realmente o gerencialismo é o melhor caminho, pois implica em realizar aquilo que torna a educação desigual, as políticas repassam ideias utópicas de igualdade mas apenas reforça um país excludente e seletivo, onde apenas a parte da sociedade será beneficiada. Precisamos, então, de políticas educacionais que se articulem entre si, havendo uma organicidade, que tenham um só propósito formar um cidadão capaz de pensar e mudar sua realidade, ou seja, um humano-crítico e que esse processo aconteça em conjunto comunidade e escola.

Após a conclusão deste trabalho, pensamos que ainda há muitas questões a se discutir acerca desse assunto, pois compreendemos que esse modelo gerencial, implica em todos os setores educacionais, e como estamos em processo de formação inicial, ponderamos sobre qual o papel do professor em meio as implicações geradas pelas práticas gerencialistas? Como o profissional se sente em um local, em que a cobrança por resultados, impossibilita o verdadeiro propósito do trabalho pedagógico? Portanto, nossas pesquisas não param por aqui, a partir desses novos questionamentos poderemos ir mais adiante em busca de aprimoramento dos nossos saberes, em torno de um assunto tão atual e presente no ambiente em que futuramente iremos trabalhar, pois precisamos refletir nossas ações e contornar essa situação vindouras.

**REFERÊNCIAS**

DOURADO, L. F. **Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil**: Limites e Perspectivas. vol.28, n.100, Campinas, 2007.

DRABACH, N. P. **Gestão escolar democrática e gestão gerencial:** a confluência perversa. Monografia; (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Educacional - EaD (UAB/UFSM)) - Universidade Federal de Santa Maria, 2010.

GOHN, M. G. **Educação não-formal, participação da sociedade civil e estruturas colegiadas nas escolas**. v.14, n.50. Rio de Janeiro, 2006.

HYPOLITO, A. M. **Reorganização Gerencialista da Escola e Trabalho Docente**. vol.21, n.38, São Paulo, 2011.

PARO, V. H. **Diretor Escolar**: educador ou gerente? 1ª ed. 2ª reimp. São Paulo: Cortez, 2015.

PRETI, O. et. al. **Módulo Introdutório**. Brasília: MEC, FNDE, SEED, 2006. 92 p. : il. color. (Formação pela Escola)

QUEIROZ, B. J. **Gestão democrática escolar: uma imersão nos contextoscotidianos**. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Programa de Pós-Graduação em Educação. Mossoró, RN, 2016.