

**FACULDADES INTEGRADAS SANTA CRUZ DE CURITIBA – FARESC  
IN LITTERAS – REVISTA DOS CURSOS DE LETRAS E PEDAGOGIA**

**O GERENCIALISMO E A MERCANTILIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO:  
CONTRADIÇÕES NO COTIDIANO ESCOLAR**

DAL FORNO, Márcia Rakel Grahl<sup>1</sup>

MARKOWICZ, Daniel<sup>2</sup>

**RESUMO**

O presente trabalho apresenta um estudo bibliográfico e documental sobre as Políticas Públicas Educacionais prioritariamente as que enfatizam a Gestão Democrática. Neste sentido, é primeiramente abordado alguns conceitos de Estado e Democracia, entendendo estes fundamentais para a compreensão da organicidade social estabelecida, visto que o Estado reorientou as suas políticas públicas na década de 90, imprimindo um ritmo acelerado nas reformas políticas e econômicas advindas do modelo neoliberal na economia de mercado, produzindo ações, e ou, mudanças no modelo educacional e antagonismos entre leis e o cotidiano da escola. O conceito essencial é a ressignificação de conceitos sobre gestão e a responsabilidade do gestor, bem como sua formação inicial e continuada, que favoreçam mudanças na realidade da escola pública. O gestor é analisado sob a ótica da economia de mercado, onde ele aparece mais como um gerente de empresas do que um diretor de escola. Salienta-se a formação centrada na escola como um espaço democrático capaz de propor alternativas para a efetivação de uma educação de qualidade para todos por meio do trabalho coletivo.

**Palavras-chaves:** Políticas Públicas; Gestão Democrática; Formação Docente.

**1 INTRODUÇÃO**

O presente trabalho tem como objetivo dialogar sobre o discurso educacional por meio de um estudo sobre a gestão da educação pública da educação básica nas séries finais do ensino fundamental e médio. Neste caso em especial, aborda-se o trabalho do gestor para compreender a legitimação deste mote para a educação que se instala no cotidiano das escolas e secretarias, principalmente a partir da década de 90 imprimindo um ritmo acelerado nas reformas políticas e econômicas advindas do modelo neoliberal na economia de mercado,

---

<sup>1</sup> Mestre em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná. Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal do Paraná. Docente nas Faculdades Integradas Santa Cruz de Curitiba.

<sup>2</sup> Doutorando em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná. Mestre em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná. Professor e Gestor na Rede Estadual de Ensino do Paraná. Professor do Curso de Pedagogia das Faculdades Integradas Santa Cruz

produzindo ações, e ou, mudanças no modelo educacional e antagonismos entre leis e o cotidiano da escola.

Nessa assertiva, debater a centralidade sobre o conceito de gestão democrática da educação pode se tornar um importante foco de diálogo para se discutir a política educacional com ênfase na gestão educacional. A hipótese é a de que na proposta oficial de melhorar a educação pública, a gestão democrática venha reforçar e dar complementação para a administração escolar e, se impor contra o gerencialismo<sup>3</sup> que é a face neoliberal presente na escola pública em especial a partir dos anos 90.

Neste sentido, as vozes sobre a gestão democrática que pressupõe a participação efetiva de todos os atores nas tomadas de decisões parece conter o gérmen do autoritarismo, onde as decisões passam apenas por uma aprovação superficial dos atores sem que as questões relevantes sejam de fato pensadas e gestadas no chão da escola e com maior profundidade advinda da base.

Neste caso, as políticas públicas para a educação chegam à escola, imersas da intencionalidade, próprias do mercado neoliberal e embora elas sejam discutidas na escola, são leis e nesta ótica sobram poucas brechas para garantir a vontade da comunidade escolar para inserir no projeto pedagógico a realidade da escola. Assim há uma luta permanente e este é o ponto central porque a escola no seu cotidiano procura efetivar e fazer valer o discurso que mais se aproxima de sua realidade. Os atores ali inseridos de alguma maneira estão sempre munidos do discurso da realidade em constante confronto com os objetivos que emanam da política nacional para a educação. Assim neste embate aparece a correlação de forças, confrontadas produzindo o imaginário local e fomentando novos debates que podem apontar novos rumos para a comunidade escolar.

Por isso, neste artigo o caminho percorrido foi uma análise bibliográfica e documental, procurando evidenciar a realidade escolar com as discussões emanadas de autores que trabalham com a gestão da educação e documentos oficiais que garantem o direito à gestão democrática no chão da escola, procurando demonstrar o diálogo possível entre o cotidiano da escola e a produção acadêmica, na busca de respostas às dificuldades para o desenvolvimento mais consistente da gestão democrática nos estabelecimentos públicos de ensino.

## **2 ESTADO E AS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A EDUCAÇÃO**

---

<sup>3</sup> Gerencialismo vem do modelo empresarial, gerente, aquele que comanda a empresa, que dá as ordens, é um modelo da produção industrial de mercado que agora é proposto para a educação como uma mercadoria, que visa à obtenção de resultados, lucro.

Para compreender as políticas educacionais existentes no Brasil é necessário aprofundar alguns conceitos fundamentais sobre o Estado. É preciso entender que o Estado moderno exerce um poder político sobre um território e um conjunto de pessoas. Dessa forma pode-se analisar o Estado sob um olhar Gramsciano, que é:

[...] comumente entendido como Sociedade Política (ou ditadura, ou aparelho coercitivo para amoldar a massa popular ao tipo de produção e à economia de dado momento) e não como o equilíbrio da Sociedade Civil (ou hegemonia de um grupo social sobre a sociedade nacional inteira, exercida através das chamadas organizações privadas, como a Igreja, os sindicatos, as escolas etc.) (GRAMSCI, 1984, p. 222).

Portanto essa perspectiva nos leva a entender a responsabilidade do estado não mais como mero mediador de interesses antagônicos, e passa a ser, como afirma Dourado (2007), a luz da correlação de forças que se trava no âmbito da sociedade civil e política como um processo complexo e articulado de embates, efetivados simultaneamente nos terrenos ideológico e econômico, em que o papel da superestrutura não é meramente mecânico, mas catalizador de uma ação de retorno ativa.

Para Marx (1988) o Estado surge das relações de produção, e o que guia a sociedade é fruto das condições materiais e as relações econômicas, isto é, a sociedade civil. Segundo o mesmo autor o Estado não defenderia o bem comum, mas os interesses de um determinado grupo social que detivesse os meios de produção, sendo este a expressão política da dominação de uma classe sobre a outra.

Marx (1988) aponta uma ideia de superação dessa sociedade burguesa, para uma sociedade definida a partir da classe trabalhadora. Em sua obra *O Capital* (1988) demonstra a necessidade de um processo histórico para a sociedade chegar às condições materiais para a transformação da sociedade. Nessa sociedade organizada pela classe trabalhadora, não haveria mais diferenciação entre o homem e o produto de seu trabalho, o que alcançaria o fim da relação de exploração e dominação. O objetivo seria alcançar uma concepção de homem como sujeito social e histórico.

Nesse sentido, para tornar o homem um sujeito social e histórico, o Estado não deve ter distinção entre as classes, bem como afirma Coutinho (2000), que explicita que o Estado não pode mais estar a serviço e representar apenas uma classe social, ser um “comitê executivo da burguesia”, como denominou Marx. Ele deve estar aberto a outros segmentos sociais e seus interesses. Apesar de ainda representar a classe dominante, o Estado não pode satisfazer somente o interesse de uma classe. Nesse sentido, ele se torna um local de disputa na luta de classes ou frações de classes.

A luta de classes traz a perspectiva de participação da sociedade civil nas políticas governamentais, e é importante dentro dessa discussão ressaltar a alienação de classes, que Coutinho retoma o conceito em Marx no qual o indivíduo não se apropria de todos os bens sociais criados por ele. Além de destacar a construção coletiva do espaço público desenvolvida por Rousseau:

Segundo Marx, os indivíduos constroem coletivamente todos os bens sociais, toda a riqueza material e cultural e todas as instituições sociais e políticas, mas não são capazes – dada a divisão da sociedade em classes antagônicas – de se reapropriarem efetivamente desses bens por eles criados. A democracia pode ser sumariamente definida como a mais exitosa tentativa até hoje inventada de superar a alienação na esfera pública. Desde Rousseau, o mais radical representante do pensamento democrático no mundo moderno, a democracia é concebida como a construção coletiva do espaço público, como a plena participação consciente de todos na gestação e no controle da esfera política. É precisamente isso o que Rousseau entende por “soberania popular” (COUTINHO, 2000, p. 50).

Coutinho acredita que a melhor expressão de democracia é a ideia de cidadania, e entende esta como a capacidade dos indivíduos, ou do conjunto deles, de se apropriarem dos bens coletivos, que foram criados historicamente pelo conjunto da sociedade.

A transformação de uma sociedade se dá através da participação popular, e nisso se dá a base da cidadania ativa, atuante, capaz de propor ações, de participar de decisões coletivas.

Para Bobbio (2000), a regra da democracia é a maioria tomando decisões coletivas. Para essa decisão, é primordial que sejam garantidos os direitos de reunião e de associação. Para o autor, só um Estado Democrático é capaz de garantir essas liberdades fundamentais. A relação entre o Estado liberal e o estado democrático é a concessão dos direitos políticos como algo intrínseco aos direitos de liberdade, pois somente com o controle do poder haverá a garantia dos direitos da liberdade.

Para ele, a democracia e o exercício da cidadania não se dão somente pelo voto em representantes, mas defende que o mais importante é termos uma quantidade de espaços, nos quais o cidadão poderá decidir. Nessa direção:

Hoje, se se quer apontar um índice do desenvolvimento democrático este não pode mais ser o número de pessoas que têm o direito de votar, mas o número de instâncias (diversas daquelas políticas) nas quais se exerce o direito de voto; sintética mas eficazmente: para dar um juízo sobre o estado da democratização num dado país o critério não deve mais ser o de “quem” vota, mas o de “onde” se vota ( e fique claro que aqui entendo o “votar” como ato típico e mais comum do participar, mas não pretendo de forma alguma limitar a participação ao voto. [...] Deveremos procurar ver se aumentou não o número de eleitores mas o espaço no qual pode exercer seu próprio poder de eleitor (BOBBIO, 2000, p. 68-69)

Portanto a cidadania como exercício da democracia é analisada como um processo que está se aperfeiçoando dentro de limitações de espaços que se criam no exercício desta, e também de limitações culturais que se dão em detrimento da concepção de Estado que se teve até hoje no Brasil. Por isso, pode-se notar a fragilidade da democracia na gestão democrática da educação.

Pois a cultura da participação é parte da formação do cidadão. O homem se torna atuante por meio do conhecimento e da formação. Dessa forma faz-se necessário analisar as políticas de governo direcionadas para a formação do cidadão.

Dourado (2007) coloca que o papel das políticas públicas é situado mediante ações sempre orientadas por escolhas (prioridades, vínculos, compromissos) nem sempre manifestas, que retratam interesses e funções – objeto da articulação entre o sistema escolar, o estado, as demandas sociais e o setor produtivo - escolhas estas permeadas por um conjunto de variáveis intervenientes (mercado de trabalho, instituições, tradições) e, portanto, como resultantes históricos do embate entre sociedade civil e política, afetando também a gestão da educação.

As políticas educacionais, como políticas públicas, segundo Dourado (2007), cumprem primordialmente e não apenas, a função de integrar e qualificar para o processo produtivo, propiciando estruturas norteadas por interesses e prioridades nem sempre circunscritos à esfera educacional, o que nos remete à realização de análises que a situam no âmbito das políticas sociais e econômicas.

Contudo, o autor aponta para o fato de que as políticas educacionais no Brasil vêm sendo balizadas por mudanças, sobretudo nas de ordem jurídico – institucional. A aprovação da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) e do Plano Nacional de Educação (PNE) é um passo importante para essas mudanças. Ainda segundo Dourado (2002, p. 242):

[...] nos anos 90, especialmente na gestão de Fernando Henrique Cardoso, as políticas públicas são reorientadas por meio, entre outros processos, da reforma de Estado que, como explicitamos anteriormente, engendra alterações substantivas nos padrões de intervenção estatal, redirecionando mecanismos e formas de gestão e, conseqüentemente, as políticas educacionais, em sintonia com os organismos multilaterais. Tais ações na arena educacional expressam-se no processo que resultou na aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional ( Lei nº 9.394/96) , negligenciando parte das bandeiras encaminhadas pela sociedade civil, especialmente o Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública.

Nesse contexto, é fundamental ressaltar a busca de organicidade das políticas, sobretudo no âmbito do governo federal e de alguns governos estaduais, na década de 1990, quando, em consonância com a reforma do Estado e a busca de sua "modernização", se

implementaram novos modelos de gestão, cujo norte político-ideológico objetivava, segundo Oliveira (2000, p. 331), "introjetar na esfera pública as noções de eficiência, produtividade e racionalidade inerentes à lógica capitalista". No campo educacional, há que se destacar, ainda, o importante papel desempenhado pelos organismos multilaterais na formulação de políticas educacionais no período.

Para Dourado (2007) na década atual, várias políticas, programas e ações foram realizados pelo governo federal, após a aprovação de um PNE sob a ótica gerencial e patrimonial. Segundo o autor é oportuno destacar, contudo, que grande parte das políticas educacionais foi reorientada, a partir de 2003, implicando alterações nos marcos regulatórios vigentes para a educação básica e superior. Nesse sentido, o governo federal pautou sua atuação pelo princípio da defesa da educação de qualidade, a partir do binômio, inclusão-democratização. No que se refere a área de gestão escolar, muitos programas foram implantados, com a intenção de contribuir para o processo de democratização da escola desses três programas traduzem esse movimento ambíguo: O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), o Programa Dinheiro Direto na escola (PDDE) e o Programa Nacional de Fortalecimento de Conselhos Escolares.

### **3 MAS AFINAL: DE QUE GESTÃO DEMOCRÁTICA ESTAMOS FALANDO?**

Primeiramente faz-se necessário definir o conceito de gestão abordado no texto. Partiremos do sentido da palavra em latim (*gestio onis*) significa ato de gerir, gerência, administração, diretamente relacionada com a atividade de direcionar, organizar, neste caso, dirigir e ou governar a escola pública.

Para Ferreira (2001) a gestão também pode ser entendida e construída como cultura por meio do trabalho escolar. Contudo sabe-se que a pesquisa ainda precisa avançar de forma consistente no sentido de alcançar o objetivo fundamental que é a qualidade no processo ensino aprendizagem na escola pública, gratuita e para todos.

A gestão, segundo Ferreira (2007), é um termo que historicamente vem se firmando no âmbito da administração da educação e no estudo das instituições e organizações como um sinônimo de administração, que se "instala" no mundo pensante com um sentido mais dinâmico, traduzindo movimento, ação, mobilização, articulação.

Na educação há algumas discordâncias quanto à aplicabilidade desse conceito, pois se evita dentro dessa perspectiva teórica em que está sendo abordado este tema, a aproximação com conceitos da área administrativa, pois ela é abordada no sentido de exprimir a

responsabilidade da direção, em garantir junto com seu colegiado a qualidade da educação e do processo educacional em todos os níveis de ensino.

Nesta ótica, o modelo de administração baseado em uma estrutura verticalizada, com hierarquias definidas rigidamente, não proporcionaria espaços para transformações, participações em que a escola deve fundamentar o seu direcionamento. Nesta direção, Kuenzer (1990, p. 167) afirma:

[...] para atender às demandas de uma organização social também atravessada pela rigidez e pela estabilidade, inclusive das normas e dos comportamentos, a base taylorista/fordista originou tendências pedagógicas que embora privilegiassem ora a racionalidade formal, ora a racionalidade técnica – nas versões sempre conservadoras das escolas tradicional, nova e tecnicista- sempre se fundamentam no rompimento entre pensamento e ação.

A gestão nos espaços escolares deve priorizar a organização que proporcione a igualdade de condições a todos os segmentos, mas, de forma alguma iniba a participação, pelo contrário ela deve oportunizar e instigar a todos os integrantes da comunidade escolar a estarem atuando nas tomadas de decisões. A gestão é um princípio garantido em lei, como aponta a constituição federal de 1988 no seu artigo 206.

A Constituição Federal de 1988, no seu Art. 206, determina que o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I. Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II. Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III. Pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV. Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V. Valorização dos profissionais do ensino, garantindo, na forma da lei, plano de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela união;
- VI. Gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII. Garantia de padrão de qualidade.

Dessa forma, esses princípios devem fundar a base da gestão, a direção das ações da escola deve ser guiada por esses princípios, superando determinadas concepções enraizadas no interior da escola, que tendem a manter a distancia entre o pensamento e ação. Uma gestão de qualidade está sempre em busca de meios que proporcionem desde a sala de aula condições de participação. De acordo com Ferreira, a gestão:

É a administração se fazendo em ação na sala de aula, por conter “em germen” o espírito e o conteúdo do projeto político pedagógico que expressa, democraticamente, os compromissos e o norte da escola através da gestão do ensino, da gestão da classe, da gestão das relações, da gestão do processo de aquisição do conhecimento, pois a escola e a sala de aula estão interligadas de todas as maneiras (FERREIRA, 2001, p. 310).

Segundo Ferreira (2001), gestão significa o ato de gerir, a maneira de administrar, ou seja, significa tomar decisões. A gestão escolar exerce um papel decisivo influenciando diretamente nas condições que proporcionam oportunidades sociais, acarretando na sua forma de organização o seu caráter excludente ou includente.

Por isso, é necessário buscar caminhos que levem à qualidade da educação para que esta possa exercer de maneira satisfatória a sua responsabilidade com a sociedade. Assim, a gestão escolar pode construir um caminho de participação e democracia, unindo as práticas gestoras com as ideias que perpassam as salas de aula com vistas a uma melhor qualidade de ensino público (FERREIRA, 2001).

Nesta ótica, é possível dizer: é por meio da gestão da educação que se concretizam as práticas definidas nas diretrizes da política educacional, os parâmetros das ações a serem desenvolvidas e o tipo de indivíduo que serão formados. É o pensado e o concreto, observando e analisando as necessidades e posteriormente tomando as decisões cabíveis frente às novas políticas educacionais (FERREIRA, 2001). A gestão torna-se um meio prático, de tomadas de decisão, entre as políticas e as exigências da escola.

De acordo com Ferreira (2001), as recentes determinações socioculturais apontam para uma ressignificação da gestão da educação, pois a administração escolar deve direcionar seus olhares para as inter-relações sociais e culturais que ocorrem no entorno da escola e na sociedade em que está inserida.

Nesse sentido, as mudanças ocorridas na atualidade devido às condições econômicas e sociais, exigem que a escola traduza as novas exigências, para proporcionar uma formação “mais humana” e “cidadã”. Assim, a gestão é responsável pela formação humana, crítica e consciente. Neste caso, a gestão participativa acontece na totalidade da escola e principalmente dentro da sala de aula onde objetivamente se efetiva o projeto político-pedagógico que pode fornecer subsídios para novas decisões e novas políticas (FERREIRA, 2001). Dessa forma, a gestão democrática conduz a uma formação humana participativa. Para Cury (2005, p. 205):

A gestão democrática do ensino público supõe a transparência de processos e de atos. Ao caráter público e aberto se opõe o privado e o secreto. O segredo é a dimensão daquele que se tem como a sede e a fonte do poder e, portanto, nada deve à cidadania. Por esta via pode-se mesmo chegar a “déspotas esclarecidos”, mas que não deixarão de ser déspotas. O privado é a dimensão daquele que presta serviços

sob sistema contratual de mercado. E mesmo aí, dada a complexidade social e a dimensão de consumidor contida na cidadania, o privado não é absoluto.

Pensar em gestão é pensar em coletivo, transparência, como já afirmou Cury, é sair do individual para o coletivo, é ampliar a visão, pensar no todo e nas necessidades das partes respeitando as suas especificidades.

Segundo Cury, o princípio da gestão democrática se tornou realidade em muitas administrações públicas de ensino. Em muitas escolas públicas dos Estados e Municípios brasileiros já percebem grandes tentativas de participação democrática, onde a comunidade se faz presente nas decisões escolares.

Essa participação que está sendo abordada se depara com algumas especificidades hierárquicas, que vem desde a sala de aula por meio do docente até a direção da escola. “O desafio posto aos sujeitos interessados na educação escolar e sua qualidade será o de encontrar, no interior destes avanços, o caminho consequente e viável de sua efetivação” (CURY, 2005 p. 206).

Contudo, na escola a gestão democrática da educação defronta-se com desafios na prática cotidiana que precisam ser resolvidos, neste caso o enfrentamento encontra seu caminho mais eficaz no debate coletivo, onde, sobressaem as tomadas de decisão que precisam ser efetivadas tendo como caminho a autonomia da escola. Desse modo, a autonomia da escola está intrinsecamente ligada a atitudes individuais que geram decisões coletivas com vistas ao todo da escola, porém muitas vezes se tornam vulneráveis a comportamentos de gestores que não estão com formação adequada para direcionar o trabalho.

Dessa forma a formação continuada se faz necessária para todos na escola, pois a reflexão sobre as ações, a reavaliação, a readequação do trabalho se efetivam na medida em que se aprofunda o conhecimento, e proporciona subsídios para melhor direcionar os trabalhos. O que se percebe ainda que há muitas falhas nesse processo de formação, pois ainda não se conseguiu alcançar um alto nível de qualidade entre os docentes para ocorrer significativas mudanças no interior da escola, em questões principalmente ligadas a participação e domínio de conhecimentos, a insegurança acaba interferindo nas metodologias de ensino que ao invés de proporcionar a cada dia mais participações, críticas, acabam por diminuir o espaço e tempo de discussões e exposições de ideias.

#### **4 QUAL É O PALCO ONDE ATUA O GESTOR RESPONSÁVEL?**

A responsabilidade do gestor da educação é tarefa árdua, pois este se insere como o mediador entre a realidade da escola e a efetivação das políticas públicas que emanam do poder central<sup>4</sup>. O gestor é foco principal neste contexto e sobre ele é lançado o olhar do novo modelo econômico procurando fazer com que este passe por um processo de formação que o transforme em administrador escolar e, com isso possa gerenciar a escola quase como se faz nas grandes empresas.

Para isso o gestor da educação deve ser capaz de entendê-la a partir das exigências hodiernas<sup>5</sup> de uma nova realidade global para a qual a formação de um novo homem se torna indispensável. Somente com a visão ampliada o gestor pode conceber a realidade como um campo de possibilidades e criar alternativas para a superação e a melhoria do nível de vida daqueles que dependem da educação para se tornarem de fato cidadãos de verdade, possuidores de direitos e deveres para com a sociedade.

Segundo Ferreira (2001, p. 314) na passagem do século XVIII para o século XIX Kant preocupado com a humanidade e o seu desenvolvimento, no sentido de que esta não se tornasse apenas mais hábil, porém também mais moral, alertava as pessoas que dirigem a educação para que fossem empenhadas na educação para levar a posteridade a atingir um grau mais elevado que elas mesmas atingiram.

Hoje em pleno alvorecer do século XXI as mesmas questões são colocadas e de maneira que vêm carregadas de novas e maiores exigências que se tornam nos grandes desafios da atualidade (FERREIRA, 2001).

No Artigo 64 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDB Lei Nº 9394/96 de 20 de dezembro discorre dentre outros papéis o do gestor da escola e diz que:

A formação de profissionais da educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (BRASIL, 1996).

A palavra administração no artigo 64 da LDB é um discurso que revela um conceito de mercado e atribui ao diretor o poder de decisão tal qual um gerente que impõe aos trabalhadores os interesses da empresa. O ideal era denominá-lo de gestor porque iria de encontro à gestão democrática da educação onde este representa e deveria implementar a

---

<sup>4</sup> Poder central no sentido do órgão público que determina as ações de Estado, neste caso, a Secretaria de Estado da Educação ou, Secretaria Municipal de Educação.

<sup>5</sup> Hodiernas neste texto refere-se ao momento atual, contemporâneo, do cotidiano, exigências atuais dos dias de hoje.

vontade do coletivo da escola e não a do mercado. Para isso, a formação do gestor se torna um imperativo no mundo hodierno.

Nos Estados Iberoamericanos a organização dos cursos para gestores tem como focos privilegiados para sua formação a construção de imaginários, o estudo da retórica e as fontes de legitimação do seu exercício profissional. Assim percebe-se que esta formação focaliza o gestor como ator importante para implantar e legitimar na escola este novo discurso decorrente do poder econômico que sinaliza fazer da educação um modelo de empresa.

É possível perceber que nesta formação o objetivo é formar um líder, que tenha um discurso eficiente para que por meio da retórica faça valer no interior da escola o novo ideário educacional tendo o administrador como ator principal para implementar a construção desta nova identidade (neoliberal) no chão da escola.

Dessa maneira, fica claro que a reforma começa com a formação do profissional que a lidera e neste caso o gestor da escola. A escola inaugura a partir dos anos 90 um novo modo de pensar e agir na escola, agora ao que tudo indica com um novo discurso voltado para a busca de resultados onde se percebe claramente a ideia de um processo competitivo como apregoa o modelo capitalista de produção, e isso pode ser observado no novo ideário que aparece sob o nome de gerencialismo na educação.

Esta nova ideologia que se espalha pelo campo educacional e dissemina os princípios da eficiência financeira, priorizando, mesmo numa escola, os resultados financeiros, coloca os gestores numa posição de hierarquia, com a função de controlar e efetivar as mudanças, sendo estes os responsáveis pela prestação de contas da instituição (EDUCAÇÃO E SOCIEDADE, 2004).

Isto pode ser observado ao se analisar a influência gerencialista na centralização e mercantilização da educação sugerindo que o problema só pode ser visto de um único jeito, o “pensamento único” que diz respeito mais à questão da ação que da reflexão e concentra-se mais em análises do que em sínteses. É de fato um discurso tecnicista que põe de lado a questão do debate sobre as bases políticas, priorizando a discussão sobre os meios e este suplanta toda a discussão sobre os fins.

Esta reflexão ajuda na compreensão sobre as razões do investimento maior em formação recair sobre os gestores e esta política de reduzir o conhecimento de base do corpo docente dando prioridade à formação prática em detrimento das análises sócio históricas na formação e mantendo um distanciamento cada vez maior da formação universitária. Com isso se pretende transferir o vocabulário próprio da administração de empresas para a educação, com o intuito de que estes vocábulos influenciem a linguagem e a prática. Desse modo, vemos

palavras como eficiência, competência, qualidade total, inovação, cultura organizacional, empreendedorismo, gerência, liderança, serem transplantados da administração de empresas para a educação (EDUCAÇÃO E SOCIEDADE, 2004).

Esse novo modelo pautado pela liderança do diretor pretende que este seja o pivô da administração escolar, ou seja, liderança seria uma sub-área que transforma o diretor em uma espécie de gerente executivo que busca os recursos e os professores em técnicos da educação. O objetivo é claro, é a lucratividade e não a qualidade do serviço, não é apenas a lógica técnica, mas também a lógica comercial. Este tipo de profissionalismo tende a criar um abismo que divide ainda mais as categorias de professores, com os demais profissionais da escola e os pais e a comunidade escolar. É o espírito de competição de mercado que se instala na educação e que procura minar de alguma forma a solidariedade desses profissionais por meio da competitividade e da diferenciação salarial. Instalada a competição de mercado que busca a lucratividade, aqueles profissionais mais competitivos e adaptados ao novo modelo são incentivados a fazer cursos de liderança educacional.

A intenção da profissionalização e da ideologia gerencialista se vale de uma estratégia para atingir dois alvos: eficiência financeira e política no campo educacional. O que se instala são a regulação e o controle da educação procurando a obediência como cultura organizacional.

É importante salientar que apesar do modelo de mercado e lucratividade ter sua força e consequentemente os seus nefastos efeitos, como resistência permanecem as lideranças de base autênticas propondo alternativas para a educação. É este coletivo e suas relações no cotidiano da escola que adaptam, rechaçam e até resistem à reforma e orientam a possibilidade de outro projeto para a educação e para a sociedade.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste estudo se procurou enfatizar a gestão democrática da educação tendo como foco o trabalho do gestor da escola. Num primeiro momento foi possível perceber que o papel do gestor educacional é comparável ao de um administrador de empresas de acordo com o modelo do mercado.

Pode-se perceber que se a organização da escola for democrática se pode avançar no compromisso coletivo e a gestão tem papel decisivo podendo cercear ou fortalecer o processo democrático no interior da escola. Temos na escola pública os dois exemplos e um fator limitador que é o baixo investimento de recursos na escola. É preciso aliar o trabalho coletivo

ao financiamento da educação para que se possa por meio de uma formação adequada conseguir resultados significativos para aumentar a qualidade em nossas escolas.

O Brasil apresenta oportunidades importantes garantidas na Carta Constitucional de 1988. Como resultado de um processo decorrente da redemocratização e de efetiva participação dos movimentos sociais. Contudo, os avanços são cerceados pelo modelo neoliberal dos anos 90. Mesmo posteriormente a este período na LDB de 1996, no PNE de 2001, e no PDE de 2007, pode-se encontrar como direito a possibilidade da participação democrática nas tomadas de decisão. A escola aparece como lócus, onde, o controle de mercado ainda não calou as vozes que atuam diariamente no chão da escola, mantendo o sonho da emancipação da grande massa popular que sonha com um espaço de cidadania. Espaço que seja um lugar de dignidade e promoção humana, pela aquisição das ferramentas do saber, onde o conhecimento é o único caminho para a emancipação que possa garantir a liberdade.

Desse modo, a investigação alcançou o objetivo proposto e principalmente apontou muitas possibilidades para futuros estudos na busca de melhorar a educação brasileira. Neste caso, a gestão democrática assume o papel central para a humanização apontada por Ferreira (2001).

## REFERÊNCIAS

BOBBIO, Norberto. **O Futuro da Democracia**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Brasília, 2006

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 25. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996. p. 27894.

BRASIL. Lei n. 10.172, de 9 janeiro de 2001. **Institui o Plano Nacional de Educação e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 jan. 2001.

BRASIL. Portaria Ministério da Educação n. 2.896, de 17 de setembro de 2004. Cria o **Programa Nacional de Fortalecimento de Conselhos Escolares**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, n. 180. Seção 2.

COUTINHO, Carlos Nelson. **Contra a Corrente**: ensaios sobre democracia e socialismo. São Paulo: Cortez, 2000.

CURY, Carlos Roberto Jamil. O Conselho Nacional de Educação. *In*: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora (Org.) **Gestão educacional novos olhares novas abordagens**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

DOURADO, Luiz Fernandes. Plano Nacional de Educação: Avaliações e Retomada do Protagonismo da Sociedade Civil Organizada na Luta Pela Educação. *In*: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Políticas Públicas e Gestão da Educação: Polêmicas, Fundamentos e Análises**. Brasília: Líber Livro, 2007.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. *In*: **Educação e Sociedade**. v. 28, n. 100, Campinas, SP, out. 2007.

DOURADO, Luiz Fernandes. Reforma do estado e as Políticas para a Educação superior no Brasil nos anos 90. *In*: **Educação e Sociedade**. Campinas: Cedes, v. 80, p. 235-253, set. 2002.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Marcia Ângela da S. **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 2. ed.. São Paulo: Cortez, 2001.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Gestão Democrática da Educação: Atuais Tendências, novos desafios**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). Formação Continuada e Gestão da Educação. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

GRAMSCI, Antonio. **Maquiavel, a política e o Estado Moderno**. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 1984.

KOSIK, Karel. **Dialética do Concreto**. Tradução de Célia Neves e Alderico Toríbio. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

MARX, Karl. **O capital**. Volume I. Rio de Janeiro: Ed. Bertrand Brasil, 1988.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **Educação básica: gestão do trabalho e da pobreza**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. A gestão democrática da educação no contexto da reforma do Estado. *In*: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

PINTO, Álvaro Vieira. **Ciência e Existência: Problemas Filosóficos da Pesquisa Científica**. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

ROUSSEAU, Jean Jacques. **O Contrato Social**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SANTOS, Lucíola Licínio de C. P. Formação de professores na cultura do desempenho. *In*: **Educação e Sociedade**, Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1145-1157, Set./Dez. 2004.

SAVIANI, Dermeval. **Pedagogia Histórico Crítica: Primeiras Aproximações**. 10. ed.. Campinas – SP: Autores Associados, 2008.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia**: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre a educação política. 33. ed. Campinas, SP; Autores Associados, 2000.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SHIROMA, Eneida Oto. **Profissionalização e Gerencialismo na Educação**. SINPEEM: São Paulo, 2003.

SILVA, Moacyr da. **A Formação do Professor Centrada na Escola**. São Paulo: Educ, 2002.