

GESTÃO GERENCIAL: A RESSIGNIFICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Nadia Pedrotti Drabach

Universidade Federal do Paraná – UFPR

nadiadrabach@yahoo.com.br

Resumo: Este artigo objetiva analisar as raízes do modelo administrativo gerencial, focado nos resultados, destacando suas influências na atual configuração da gestão da educação. Pode-se aferir que o modelo de gestão gerencial ao se apropriar dos mecanismos da gestão democrática distorce o seu sentido e põe em risco a construção da democracia. O modelo de gestão que favorece a participação, a autonomia e a descentralização seguindo as lentes da democracia, constitui-se uma possibilidade de construção de um projeto educativo democrático e de uma sociedade, igualmente pautada nos princípios democráticos.

Palavras-chave: gestão gerencial; educação; políticas educacionais

INTRODUÇÃO

Para entendermos as atuais configurações do modelo de gestão educacional, precisamos recorrer à história e às mudanças político-econômicas que ocorreram nos países capitalistas em meados da década de 1970. Até este período, o modelo de produção Taylorismo/Fordismo, era o que regia a organização da sociedade capitalista. A gestão da educação, por influência do modelo administrativo empregado na fábrica, adquiria um caráter científico e tecnicista, com base na divisão do trabalho¹. Com a crise neste modelo de produção, na década de 1970², ocasionada pela queda nas taxas de lucro, pela impossibilidade do sistema de manter a reprodução do capital, greves dos trabalhadores e a suposta ineficiência do Estado de Bem Estar Social, o neoliberalismo³ se apresenta como uma intensa reação teórica e política contra o Estado intervencionista e de Bem Estar e como a única alternativa viável para superar os problemas econômicos vivido pelas sociedades capitalistas.

1 A divisão do trabalho na escola era marcada pelo princípio de autoridade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, de subordinação, do interesse particular ao interesse geral, da remuneração do pessoal indicando as influências da teoria clássica de Fayol assim como o Taylorismo, na organização do sistema educativo (PEREIRA; GARCIA; CASA-GRANDE, 2006).

2 Na década de 1970, com a crise do petróleo em 1973 e 1979, e o endividamento dos países devedores na Organização dos Países Produtores de Petróleo (OPEP), ocorre também uma nova configuração no âmbito da economia mundial e o Banco Mundial passa a monitorar as políticas macroeconômicas fazendo ajustes e empréstimos inclusive para fins sociais com regras rígidas e com encargos de financiamento que se tornava demasiado dispendiosos para os países devedores.

3 Bianchetti afirma que o neoliberalismo é considerado em geral como “um movimento político-econômico heterogêneo consolidado nos países capitalistas desenvolvidos, em meados da década de 1970, cuja proposta econômica significa o retorno aos princípios ortodoxos do liberalismo, ou seja as propostas da economia clássica como única alternativa de superação da crise pelas quais passam essas sociedades” (BIANCHETTI, 2005, p.21). O autor diz ainda com base no pensamento de Przeworski (1988) que o movimento neoliberal representa uma forma de pensamento antiestadista, baseado na crença da racionalidade do mercado na importância autônoma da moeda, com o intuito de impulsionar a acumulação do capital, considerado o fantasma dos anos 1920 (Ibid., p.21).

É preciso destacar que a ineficiência do Estado apontada pelos capitalistas se dava em função de que o Estado de Bem Estar Social não estava mais correspondendo as suas expectativas. O problema é que esse modelo de Estado tinha elevado gastos sociais e com a queda na taxa de lucros essa lógica estava se tornando insustentável. A saída, então foi apontar o Estado como ineficiente, ocultando o fato de que o problema estava, na verdade, no modo de produção capitalista, que estava em crise.

Na década de 1980, o Brasil, pós Regime Ditatorial, inicia o processo de redemocratização da sociedade. Os ideais democráticos e de luta pela liberdade invadem os espaços políticos e são a causa das reivindicações dos movimentos sociais desta época. O princípio democrático é inserido na Constituição Federal de 1988 e o direito à educação é garantido na Lei, como parte dos direitos sociais, assim como a gestão democrática da educação. No entanto, o mundo já vivia, desde a década de 1970, a crise do capitalismo e assumia o modelo político e econômico neoliberal como resposta (PERONI, 2008).

O Neoliberalismo redefine o papel do Estado, colocando em risco a construção social democrática almejada no final da década de 1980 com a abertura política do país. Na década de 1990, como afirma Peroni (2008, p.1) “vivemos a tensão entre ter conquistado direitos, inclusive na legislação, mas a dificuldade de implementá-los”.

De acordo com Moraes (2002), o neoliberalismo:

acentua a supremacia do mercado como mecanismo de alocação de recursos, distribuição de bens, serviços e rendas, remunerador dos empenhos e engenhos inclusive. Nesse imaginário, o mercado é matriz da riqueza, da eficiência e da justiça (p.15).

As políticas neoliberais tendem a reduzir a atuação do Estado, cuja intervenção sobre a iniciativa privada é vista quase como uma intromissão, uma forma de tolher a iniciativa e a competitividade necessárias ao desenvolvimento econômico. Na visão dos neoliberais o Estado está em crise e por isso necessita de uma reforma inspirada nas leis do mercado, para assim superar a decadência econômica.

No Brasil em 1995, durante o Governo FHC (Fernando Henrique Cardoso), partindo da premissa de que o Estado é o responsável pela crise na economia e no modelo de produção é criado o MARE (Ministério da Administração e Reforma do Estado), comandado pelo ministro Bresser-Pereira que “apoiava-se fortemente no estudo e tentativa de aprendizado em relação à experiência internacional recente, marcada pela construção da nova gestão pública” (ABRUCIO, 2007, p.71).

Nesse momento o Banco Mundial e demais organismos internacionais desenvolviam a política de incentivar os países subdesenvolvidos na reforma do estado, auxiliando-os através de recursos.

A Reforma do Estado no Brasil redefiniu o seu papel e significou a transferência, para o setor privado, de algumas funções que, na visão dos reformistas, poderia ser regulada pelo mercado. A reforma do Estado, portanto recebeu influência do neoliberalismo ao diagnosticar

que o problema estava no papel do Estado e ao utilizar a estratégia da privatização que era parte do plano, e da Terceira Via⁴, com a criação do público não-estatal (PERONI, 2008).

O Brasil, que no final da década de 1980 passava pelo processo de abertura política e ansiava pela construção de um Estado democrático, assegurado inclusive pela Constituição Federal, encontra-se na década de 1990 com as barreiras impostas pela crise do capitalismo e pela reforma neoliberal. Nas palavras de Peroni:

[...] quando estava avançando alguns passos na participação popular e na luta por direitos sociais, sofreu o impacto das estratégias do capital para superação de sua crise: neoliberalismo, globalização e reestruturação produtiva, que já estavam em curso no resto do mundo e vinham em sentido contrário a esse movimento (PERONI, 2008, p.6).

O movimento neoliberal e as estratégias de reorganização do Estado conduziram a uma separação entre as esferas política e econômica e como consequência a um esvaziamento do conteúdo democrático e um enfraquecimento na luta e na concretização dos direitos sociais.

Os anos 1990 foram marcados pela Reforma do Estado e particularmente pela reforma da Administração Pública. Segundo Bresser-Pereira (2006), configura-se o que se considera um marco teórico para uma nova prática na administração pública, a abordagem gerencial⁵ que tem o propósito de substituir a perspectiva burocrática que caracterizava o modelo de administração anterior.

A abordagem gerencial “parte do reconhecimento de que os Estados democráticos contemporâneos não são simples instrumentos para garantir a propriedade e os contratos [...] mas formulam e implementam políticas públicas estratégicas” (PEREIRA, 2006, p.7). Dessa forma justifica-se a adoção de um modelo administrativo moderno, que são as práticas gerenciais, inspiradas na administração das empresas privadas.

Nas palavras de Pereira:

Essa perspectiva, desenvolvida na administração das empresas, é também válida para as organizações públicas. Não se trata, porém da simples importação de modelos idealizados do mundo empresarial, e sim do reconhecimento de que as novas funções do Estado em um mundo globalizado exigem novas competências, novas estratégias administrativas e novas instituições (Ibid., p.7).

O que se presencia nesta época, segundo Salerno (2008) é uma longa crise que apresenta três bases: material, ideológica e política. Na sua base material: a globalização econômica, “que é a superação do local, na conquista de novos espaços a serem explorados” (SALERNO, 2008,

4 A Terceira Via é uma corrente derivada da ideologia social-democrata. Em relação ao Estado a Terceira Via defende que a sua interferência nem pode ser total como no socialismo e nem mínima como no neoliberalismo. A Terceira Via é a atual social-democracia. O presidente brasileiro (1995-2002) Fernando Henrique Cardoso e o Ministro da Reforma do Estado, Bresser Pereira, “além de filiados ao Partido da Social-Democracia Brasileira (PSDB), eram intelectuais orgânicos da Terceira Via” (PERONI, 2008, p.4).

5 A perspectiva gerencial é um modelo de administração desenvolvido na esfera privada a partir da organização do trabalho na empresa Toyota, no Japão, o chamado Toyotismo. O Toyotismo foi criado pelo japonês Taiichi Ohno, engenheiro industrial da Toyota e se desenvolveu a partir dos anos 1950. Este modelo de organização da produção previa a descentralização das decisões através da participação dos trabalhadores no processo produtivos, visando aumentar a produtividade. Diferencia-se significativamente do modelo Taylorista/fordista que previa a centralização das decisões e a divisão do trabalho.

p.36); na base ideológica: apresenta-se o neoliberalismo, que defende a lógica de mercado e o Estado mínimo em detrimento de um Estado de Bem Estar Social, e na base política: difusão do modelo de administração gerencial com foco nos resultados e no acúmulo de capital flexível. Tendo em vista que um projeto de educação não está dissociado de um modelo de sociedade, estes três aspectos entrelaçados provocam influências significativas nas políticas educacionais.

É importante destacar a forte relação que houve/há entre o sistema de produção aplicado às fábricas, a reformulação no modelo de estado e as políticas educacionais. O Taylorismo/Fordismo/Keynesianismo⁶, exigia a presença de uma base estatal consistente para o desenvolvimento econômico do país, fortalecia-se o Estado de Bem Estar Social. As políticas educacionais seguiam as características do modelo de produção caracterizado pela divisão do trabalho e a administração científica. No modelo produtivo Toyotista⁷, ao contrário do anterior, o Estado perde a sua importância, tendo inclusive que repassar algumas responsabilidades para a sociedade civil e o mercado a fim de favorecer o desenvolvimento econômico e o aumento do capital. (SILVA, 2001)

O toyotismo introduz no mundo do trabalho, a flexibilização, a descentralização, o trabalho em equipe, a autonomia, a participação, entre outros, como elementos característico de um novo modelo administrativo: a Administração Gerencial, voltada para o aumento da produtividade e competitividade. O novo modelo de gestão desloca o seu foco do estilo burocrático para uma forma de gestão centrada no indivíduo e em suas capacidades (SILVA, 2001)

A EDUCAÇÃO E O NOVO MODELO DE GESTÃO

Os anseios por uma gestão escolar eficiente se fazem presentes nos documento do MEC a partir de 1995 com vistas na implementação da gestão pública gerencial que se contrapunha a gestão burocrática, afirmando que esta possui uma certa rigidez nas normas e regras, centralizando e concentrando funções no aparelho do Estado (ZENARDINI, 2006).

A política neoliberal empregada tanto na reforma do Estado quanto na reforma da gestão educacional se baseia no princípio de que são os fatores internos, problema técnicos que impedem o desenvolvimento dos sistemas de ensino. Por isso defende-se uma gestão escolar fundada nos princípios da globalização, do neoliberalismo, inclusive como forma de reduzir a pobreza, uma vez que estaria preparando trabalhadores com as qualidades exigidas pelo mercado.

De acordo com Ball, observa-se cada vez mais no contexto atual, que as políticas sociais e educacionais:

[...] estão sendo articuladas e legitimadas explicita, direta e, muitas vezes, exclusivamente em função do seu papel em aumentar a competitividade econômica por meio do desenvolvimento das habilidades, capacidades e disposições exigidas pelas novas formas econômicas da alta modernidade (BALL, 2004, p.1109).

6 O keynesianismo é uma teoria político econômica elaborada pelo economista inglês John Maynard Keynes. A teoria se fundamenta no papel indispensável do Estado para o controle da economia. Essa teoria exerceu enorme influencia na aplicação das teorias clássicas de administração o Taylorismo/ Fordismo.

7 Modelo de produção aplicado a fábrica Toyota, no Japão, cujas características já foram explicitadas em nota anterior.

De um modelo de produção hierárquico e centralizador (Taylorismo/Fordismo) passou-se para um modelo de produção flexível, descentralizado (Toyotismo), cuja forma de gestão se apropria de termos característicos da gestão democrática: participação, autonomia, descentralização, porém, imprime sobre eles uma marca própria, contradizendo o sentido dado pela gestão democrática. Na visão de Lima (2003, p.120), essas palavras agora aparecem “tendencialmente despojadas de sentido político”.

Os novos sentidos atribuídos aos termos característicos da gestão são assim definidos por Lima:

A autonomia (mitigada) é um instrumento fundamental de construção de um espírito e de uma cultura de organização-empresa; a descentralização é congruente com a ‘ordem espontânea’ do mercado, respeitadora da liberdade individual e garantia de eficiência econômica; a participação é essencialmente uma técnica de gestão, um fator de coesão e de consenso. Mesmo a organização pública sem fins lucrativos (educação, saúde, segurança social etc.) é vista como uma espécie de mercado, vocacionada para a prestação de ‘serviços’ aos ‘interessados’ ou ‘utentes’, tendo em vista objetivos consensualmente estabelecidos, alcançados através de tecnologias certas e estáveis e comandadas por perspectivas neo-gestionárias (Ibid., p.120).

Em seguida, serão abordados os principais mecanismos da gestão democrática e o novo significado atribuído a eles na lógica da gestão gerencial, destacando as implicações que isso traz para a educação.

AUTONOMIA E PARTICIPAÇÃO NA LÓGICA DA GESTÃO GERENCIAL

Adrião considera que a autonomia é o centro da ressignificação dos mecanismos da gestão democrática, na lógica gerencial. É entendida no sentido da responsabilização das unidades escolares pelo sucesso ou o fracasso das políticas educacionais. Como destaca a autora, os discursos em torno da autonomia escolar têm por objetivo: “qualificar o movimento em direção à responsabilização das unidades escolares, enquanto unidades produtoras das mazelas do ensino fundamental e como tais, responsáveis primeiras pela ‘correção destas mesmas mazelas’” (ADRIÃO, 2006, p.68).

Nesse sentido, Azanha (1993) defende que a autonomia da escola não deve significar ausência de políticas educacionais mais amplas. Nas suas palavras:

É claro que a autonomia de cada Escola de uma Rede não exime a Administração do Sistema de Ensino da responsabilidade de fixar as diretrizes e as metas de uma política educacional. Mas, quando as escolas não têm sua autonomia e responsabilidades claramente definidas, a tendência da Administração é a de regulamentar em excesso e a das escolas, a de ficarem imobilizadas aguardando as ordens (AZANHA, 1993, p.40).

Diferente do objetivo que permeava este mecanismo como construtor da democracia, na década de 1990 a autonomia é adotada como meio que contribui para aumentar a eficiência da escola, maximizando os resultados educacionais. (ADRIÃO, 2006). Portanto, o que acontece no modelo de gestão gerencial é a transferência de funções para a escola em nome da autonomia

que traz em seu bojo o significado supostamente democrático. Na verdade a sua adoção não passa de um mecanismo para viabilizar a implementação de práticas mercadológicas no âmbito educacional.

Outro elemento que compõe a ideia de autonomia é a adoção de meios de controle sobre o trabalho desenvolvido na escola. Se por um lado a escola conquista a autonomia por outro é obrigada a prestar contas desta autonomia. Trata-se de uma estratégia de implantação de mecanismo da gestão privada no setor público, cuja capacidade de decisão e responsabilização pelos resultados alcançados seria o ponto de partida.

É importante destacar que a escola possui responsabilidade sobre o trabalho desenvolvido, porque é nela que as políticas educacionais ganham significado e portando é a partir da escola que as políticas educacionais devem ser pensadas. No entanto, vale salientar que a autonomia administrativa da escola pública é sempre limitada porque depende das políticas adotadas pelo governo. Assim como a autonomia pedagógica, tanto das escolas públicas quanto das escolas privadas também é limitada em função das normatizações legais e institucionais que as regem, por isso a autonomia da escola é sempre relativa (ADRIÃO, 2006, p.71).

Nesse sentido, não se trata de analisar isoladamente cada estratégia do novo padrão de gestão aplicado na escola pública. É preciso analisá-las de forma articulada “descentralização de parte dos insuficientes recursos existentes, maior autonomia para gerenciá-los e centralização do controle dos resultados escolares”. (ADRIÃO, 2006 p.70), que caracterizam a “redução do suporte estatal e o fortalecimento das formas privadas de financiamento do sistema educacional” (OLIVEIRA, 1999 *apud* ADRIÃO, 2006 p.72).

A participação na lógica da gestão gerencial consiste no estabelecimento de parcerias com setores sociais que se disponham a colaborar com a melhoria do ensino público. A campanha lançada pelo Governo Federal “Todos pela Escola” delega para a sociedade civil, através do trabalho voluntário, a responsabilidade pela manutenção dos estabelecimentos de ensino, pela realização de atividades extracurriculares e a prestação de outros serviços desenvolvidos de forma solidária no âmbito da escola.

Nota-se que a participação não é entendida no sentido na construção coletiva do projeto político pedagógico da escola, do acompanhamento dos processos e redirecionamento das práticas através da avaliação. No novo modelo de gestão:

a posição reservada aos usuários diretos da escola pública, como clientes de qualquer serviço, é a de avaliador externo de um serviço que adquiriu, a partir de padrões que não construiu, mas que lhes foram fornecidos por meio da possibilidade de aferir comparativamente os resultados entre as escolas (ADRIÃO, 2006, p.79).

Mais uma vez é transferida para as unidades escolares e os que dela fazem parte: professores, equipe diretiva e comunidade escolar a responsabilidade pelos resultados obtidos, como se as políticas governamentais não fossem também parte constituinte desses resultados.

A DESCENTRALIZAÇÃO COMO SUPORTE PARA APLICAÇÃO DO MODELO GERENCIAL DE GESTÃO

Outro mecanismo da gestão democrática trazido para o universo gerencial, considerado o modelo viável de gestão escolar na sociedade neoliberal é a descentralização. Este termo, no universo gerencial, traz em si uma série de contradições que nos colocam em sintonia com a lógica do mercado.

Segundo Power; Whitty (2003, p.792),

A descentralização não apenas reduz as ineficiências do controle monopolista e burocrático como também favorece imperativos de justiça social. Pôr as tomadas de decisão nas 'mãos do povo', como reza a cartilha, permite às comunidades locais desenvolverem formas de educação que reflitam seus próprios interesses e preferências e não os de outros, impostos de cima. Isso significa que mesmo quem se opõe às reformas neoliberais em outras esferas pode, às vezes, sentir-se atraído pelas suas vertentes educacionais. (POWER; WHITTY, 2003, p.792),

O conceito de descentralização migra para o modelo gerencial de gestão escolar, carregando consigo aparentemente o mesmo significado atribuído à lógica democrática, tornando-se atrativo inclusive para aqueles que em outras instancias não se mostram adeptos do neoliberalismo. No entanto, da maneira como é posta para a escola, a descentralização, através da tomada de decisão acaba tornando-se produtora do individualismo, contradizendo o princípio democrático da tomada de decisões coletivas em vista do bem comum. Uma vez que cada escola possui autonomia para decidir e buscar recursos inclusive para a sua manutenção, abre-se o caminho para o financiamento da educação por setores privados.

Na educação, como na reforma de estado, a descentralização se justifica na medida em que diminui as estruturas administrativas do setor público, e conseqüentemente o custo de sua manutenção (ADRIÃO, 2006, p.73). A motivação principal é de caráter explicitamente econômico. À descentralização dos meios está associada com uma série de instrumentos avaliativos especialmente testes que objetivam medir o desempenho das escolas. Se por um lado é incentivada a autonomia e a descentralização das decisões na escola, por outro os testes de desempenho visam a padronização dos resultados e a busca da uniformidade do que se ensina na escola e da forma como se ensina. Conforme a autora:

Com a introdução desta sistemática de avaliação, o desempenho da escola e do trabalho docente são monitorados e avaliados em função de padrões generalizados e pré-definidos para o produto do trabalho escolar: quantidade, tipo de informação e habilidades desenvolvidas junto aos alunos em cada ano/nível de escolaridade. (Ibid., p.74).

Segundo a mesma autora é na lógica do controle sobre o trabalho do professor que se encontra o mais poderoso instrumento de introdução da lógica da gestão capitalista na educação. Nesse contexto a atuação do professor e a autonomia da escola se voltam para a execução, para a aplicação daquilo que será avaliado. A autonomia é exercida na direção da implementação de políticas centralizadas como é o caso do sistema de avaliação do desempenho de alunos e de escolas.

É importante considerar que a existência de um sistema tecnológico de armazenamento das informações, obtidas através das avaliações, significa um avanço para a educação brasileira, na medida em que possibilita um mapeamento das informações e a caracterização do sistema de ensino através de dados quantitativos (ADRIÃO, 2006).

No entanto, como destaca Adrião (2006) a avaliação é um elemento que deve fazer parte de qualquer planejamento, colaborando de maneira significativa para a sua eficiência. A avaliação possui uma função pedagógica fundamental. Ao mesmo tempo em que se torna indicativo da situação educacional, serve para provocar um redirecionamento nos processos pedagógicos, apontar novos caminhos para o processo educativo na escola. Portanto, esta deve ser elaborada segundo o projeto de cada escola.

Assim ao garantir às escolas a possibilidade real de elaboração de seu projeto pedagógico, são seus resultados e os processos vivenciados que devem e podem ser cobrados; no entanto, quando a definição dos resultados é fixada e cobrada externamente, a autonomia pedagógica não passa de retórica (ADRIÃO, 2006, p.75).

Na lógica da nova gestão,⁸ os recursos são desconcentrados, ao passo que as metas e resultados se padronizam e apontam o nível de “produtividade da escola” (ADRIÃO 2006). Vinculado a isso está também a questão do ganho de produtividade, próprio da lógica do mercado, que na educação consiste na criação de novas políticas de formação de professores com um sistema de premiação em função do desempenho de cada profissional – “a lógica da meritocracia, considerado um mecanismo fundamental para garantir a eficiência” (TEDESCO, 1991 *apud* ADRIÃO, 2006, p.76).

Contudo são formas de pensar a educação, que provocando a descaracterização dos mecanismos da gestão democrática acabam por afastar as possibilidades de construção de uma sociedade, cujas relações se dêem a partir dos pilares da democracia.

OUTRAS QUESTÕES IMPORTANTES NA CARACTERIZAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO GERENCIAL

O modelo de gestão baseado no Toyotismo ao trazer para a escola elementos como a flexibilidade e a “qualidade total”, gera a competitividade, responsáveis pelas políticas educacionais atuais, cuja ênfase se volta para o conhecimento, para habilidades e competências como condição de qualificação do novo trabalhador. (GARCIA; CASAGRANDE; PEREIRA, 2006).

8 A nova gestão aqui se refere a gestão gerencial.

9 A qualidade total foi um importante instrumento da gestão gerencial, desenvolvido do Japão após a Segunda Guerra Mundial. Aplicado à educação ou à produção, a Qualidade Total tem os mesmos princípios racionalistas que orientam suas práticas: a busca da máxima eficiência nas práticas dos indivíduos, visando a máxima lucratividade (PONTES, 2002). Pontes (2002) ao analisar a cultura da qualidade Total no Japão em sua dissertação adota os autores Sashkin e Kiser, e salienta alguns pontos que de acordo com os mesmos caracterizam a cultura da Qualidade Total: julga a cultura organizacional como manipulável através da atuação do líder, sem considerar os elementos históricos que a constituem nem as contradições das relações de indivíduos em sociedade; a crença de que a cultura das organizações pode ser racional e constantemente modificadas; identifica os indivíduos como produtos ou processos vistos apenas pela aspecto das relações econômicas (PONTES, 2002, p. 32).

No âmbito educacional o caráter mercadológico empregado à educação gera um novo modo de pensar a ética profissional. Segundo Ball a reflexão sobre a ética “torna-se obsoleta num processo de cumprimento de metas, melhoria do desempenho e maximização do orçamento” (BALL, 2004, p.1117).

É agregado à ética valores financeiros mais do que os valores morais. A performatividade¹⁰ da lógica do mercado, segundo o mesmo autor, incute no setor público a preocupação com a imagem, com a propaganda e com o valor simbólico que constroem sobre si. A preocupação maior está “na maneira como apresentam as coisas mais do que como as fazem funcionar.” (Ibid., p.1117).

As empresas oferecem incentivo aos seus trabalhadores e na educação não é diferente, à formação profissional, o desenvolvimento da excelência individual, através da capacidade de liderança, iniciativa, criatividade, desenvolvendo plenamente seu potencial a serviço da empresa. Toda essa organização do trabalho contribui para o desenvolvimento da competitividade, pois o aperfeiçoamento torna-se condição para manter-se no trabalho ou ser substituído. Nestas condições, na visão de Ball “mais do que a qualquer sistema de valor abstrato ou compromissos éticos, esses técnicos são fiéis à política e à sobrevivência institucional” (Ibid., p.1118).

As novas configurações da gestão escolar baseada na gestão das empresas privadas ocasionam mudanças significativas no papel do professor e especialmente na sua subjetividade. Nas palavras de Ball:

O ato de ensinar e a subjetividade do professor ambos sofrem profundas mudanças com o novo panopticismo da gestão (de qualidade e excelência) e as novas formas de controle empresarial (por meio do marketing e da concorrência). Esse processo provoca dois efeitos aparentemente conflituosos: uma individualização crescente, que inclui a destruição das solidariedades baseadas numa identidade profissional comum; e a filiação a sindicatos, como uma forma de se opor à construção de novas formas de filiações institucionais e “comunitárias”, baseadas na cultura da empresa (BALL, 2004, p.1118).

Como já destacado é a capacidade de competir e a excelência pessoal que definem a permanência do trabalhador no sistema. Ball (2004) destaca a questão da objetivação que o espírito mercadológico traz para a educação, na qual o conhecimento transforma-se em “resultados”, “níveis de desempenho”, “forma de qualidade”.

Conseqüentemente, o ensino e a aprendizagem são reduzidos a processos de produção e de fornecimento que devem cumprir os objetivos de mercado de transferência eficiente e de controle de qualidade (BOYLES, 2000 *apud* BALL, 2004 p.1116).

Ball ainda afirma que a ideia de educação, como forma de produção, desconsidera as especificidades decorrentes das interações humanas, inerentes ao processo educativo e que não são passíveis de quantificação. Nessa lógica, a construção do processo educativo e as relações

¹⁰ A performatividade é entendida por Ball como “uma tecnologia, uma cultura e um método de regulamentação que emprega julgamentos, comparações e demonstrações como meios de controle, atrito e mudança” (BALL, 2005, p.543).

humanas que o envolvem, acabam sendo desconsideradas e os resultados são traduzidos através do alcance de metas.

A prática do ensino é reelaborada e reduzida a seguir regras geradas de modo exógeno e a atingir metas. Isso gera a lógica que permite substituir uma mão-de-obra e culturas institucionais especializadas por culturas e sistemas de gestão genéricos que visam a “obter” desempenho, melhoria da qualidade e eficácia. (BALL, 2004, p.1117).

A comercialização do sistema educacional transforma os destinatários do processo de ensino aprendizagem em consumidores da “mercadoria” educação. O processo de comercialização da educação e tudo o que isso supõe de mudanças culturais no interior do sistema de ensino, desencorajam a luta pela democratização efetiva da educação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na última década do século XX, se instala na educação, a partir das políticas neoliberais que se manifestam no país neste período, o modelo gerencial de gestão. Esse modelo, oriundo do universo de gestão privada tendo como base o toyotismo, traz para o espaço público os princípios de flexibilização, descentralização e autonomia, criando vínculos entre a educação e o mercado.

Observa-se que os discursos do empresariado no âmbito educacional são emissores de políticas e diretrizes para a gestão da escola pública, através de ações, na sua maioria, voluntárias/assistencialistas. A participação nesse processo de gestão, ao contrário do modelo democrático, tem como objetivo reduzir as ações do Estado no provimento de recursos para educação pública, colocando em xeque a garantia da educação como direito público.

Embora envolta por termos que são associados à democracia, a gestão gerencial atribui aos mesmos, sentido antagônico, desviando-se da lógica democrática, ao aproximá-los dos interesses do mercado. Este modelo ressignifica os pressupostos da participação, autonomia e descentralização a partir de uma proposta que visa a responsabilização da escola por seus resultados, desresponsabilizando o poder público pela construção de políticas em favor da qualidade da educação.

Nesse sentido, destaca-se a importância de entender a lógica que norteia as políticas educacionais na atualidade, gerando uma atuação consciente e comprometida com um modelo de gestão escolar que favoreça a construção da qualidade da educação, a diminuição das desigualdades e da exclusão social, e favoreça a formação humana e cidadã.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F.L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **RAP**. Rio de Janeiro. Edição Especial Comemorativa, p.67-86. 2007.
- ADRIÃO, T. **Educação e produtividade**: a reforma do ensino paulista e a desobrigação do Estado. São Paulo: Xamã, 2006.
- AZANHA, J.M.P. **Autonomia da escola**: um reexame. Série Idéias n. 16. São Paulo: FDE, 1993 p. 37-46
- BALL, S.J. Profissionalismo, gerencialismo e performatividade. **Cadernos de Pesquisa**, v.35, n.126, p.539 - 564, set./dez. 2005.
- _____. Performatividade, privatização e o pós-estado do bem-estar. **Educação e Sociedade**. Campinas, vol.25, n.89, p.1105-1126, Set./Dez. 2004. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 15 mai. 2010.
- BIANCHETTI, R. G. **Modelo neoliberal e políticas educacionais**. São Paulo: Cortez, 1999.
- BRESSER-PEREIRA, L.C. A reforma gerencial do Estado de 1995. **RAP**. Rio de Janeiro. 34 (4), p.7-26, Jul./Ago. 2000.
- BRESSER-PEREIRA, L.C.; SPINK, P. A reforma do Estado e administração pública gerencial. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- DAGNINO, E. Construção democrática, neoliberalismo e participação: os dilemas da confluência perversa. **Política e Sociedade**. n. 5 p. 139 – 164, out. 2004.
- GARCIA C.A.X; CASAGRANDE, I.M.K.; PEREIRA, S.M. Da taylorização ao toyotismo: a fragmentação do processo de gestão da escola pública. **UNirevista**. São Leopoldo. v.1, n.2, p. 01 -11, abril, 2006.
- LIMA, L. C. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. São Paulo. Cortez, 2003.
- MORAES, R. C. Reformas neoliberais e políticas públicas: hegemonia ideológica e redefinição das relações estado-sociedade. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 23, n. 80, p. 13-24, setembro, 2002
- PERONI, V.M.V. Políticas públicas e gestão da educação em tempos de redefinição do papel do Estado. In: ANPED SUL, 7., 2008, Itajaí. **Anais...** Itajaí: UNIVALI, 2008, p.01 – 15.
- PONTES, I. M. **Reformas educacionais e interesses capitalistas: gestão da qualidade total em educação e teoria do capital humano**. 2002. 169 f. Tese (doutorado em Educação. Universidade Estadual de Campinas, Campinas 2002.
- POWER, S.; WHITTY G. Mercados educacionais e a comunidade. **Educação e Sociedade**. Campinas. v.24, n.84, p.791-815, setembro, 2003. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 15 mai. 2010.
- SALERNO, S.C.E.K. **Administração gerencial ou gestão administrativa?**: foco no planejamento educacional. 2006. 178 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.
- SILVA, M.V. empresa e escola: do discurso da sedução a uma relação complexa, 2001. 355f Tese (Doutorado em Educação) Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2001..
- ZENARDINI, I.M.S. **A ideologia da pós-modernidade e a política de gestão educacional brasileira**. 2006. 163f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.