

# GERENCIALISMO E CENTRALIZAÇÃO DE DECISÕES NA GESTÃO ESCOLAR

Marcelo Ramos dos Santos  
Secretaria Municipal de Educação de Duque de Caxias/RJ (SMEDC)  
[mramosgeo@gmail.com](mailto:mramosgeo@gmail.com)

## Introdução do problema

Neste trabalho apresentamos algumas reflexões sobre como a contrarreforma gerencialista do aparelho de Estado brasileiro se materializa na gestão de redes públicas de ensino e como isto implica a centralização de decisões na gestão das escolas.

O processo de introdução do princípio da *gestão democrática* na Constituição de 1988 também determinou a rearticulação por parte da burguesia no sentido de reorientar a administração da aparelhagem estatal, tendo como referência os princípios da “*Nova Gestão Pública*”<sup>1</sup>. Para o movimento organizado dos trabalhadores da educação, por *gestão democrática* entende-se a garantia de condições objetivas para que todos os segmentos da comunidade escolar participem da tomada de decisões, autonomamente, de modo a participar na definição dos rumos do projeto pedagógico e da gestão da escola. Por outro lado, para o ideário da “*Nova Gestão Pública*”, a *gestão democrática* é entendida como um movimento dos sujeitos da escola no sentido de se adaptar a um determinado padrão administrativo orientado por diretrizes estabelecidas pelo governo, com objetivos e metas a serem pré-definidos que precisam ser atingidos para adquirir o status de gestão de qualidade.

## Desenvolvimento

---

<sup>1</sup> O termo “Gerencialismo” tem sido utilizado na literatura da área de ciências humanas para fazer referência à “*Nova Gestão Pública*” que, por sua vez, corresponde à versão em inglês “New Public Management”. [...] Assim, o difuso termo “*Nova Gestão Pública*” assumiu na literatura variantes tais como: “gerencialismo”, “Novo Gerencialismo”, “Nova Gerência Pública”, “Gerência Baseada no Desempenho” ou “Reforma Gerencial”, dentre outros. [...] Seu propósito é instituir um novo modelo de administração pública com foco em resultados. Nessa perspectiva, para a obtenção de melhores resultados, o gerencialismo toma como referência a ideia de accountability, ou seja, a ideia de que a administração pública deve pautar-se pela responsabilidade social, imputabilidade e obrigatoriedade de prestação de contas à população. Tudo isso se daria por meio de estratégias de mensuração de resultados do serviço prestado, de modo a permitir o cálculo preciso da satisfação dos clientes por intermédio de índices estabelecidos a priori, segundo critérios da Lei de Mercado, tendo como pressuposto um conjunto de metas estabelecidas pelos governantes, segundo critérios tecnocráticos (SOUZA, 2017, p. 182 - 183).

Nos anos 1990, a gestão escolar ganhou destaque na política educacional brasileira por se admitir que ela teria potencial de efetivar a equidade e a qualidade do ensino. Em vários países periféricos estão sendo implantadas políticas públicas por meio de contrarreformas educacionais orientadas por organismos supranacionais. Um traço marcante dessas reformas tem sido a ressignificação dos conceitos de descentralização e de autonomia. Para entendermos melhor esta ressignificação, torna-se importante esclarecer dois conceitos:

[...] desconcentração, na qual o órgão gestor central repassa funções a entidades regionais que dependem diretamente dos órgãos centrais de decisão. Nesta formatação, os organismos não são livres para decidir, pois dependem diretamente do poder central. E a outra é a descentralização propriamente dita, em que diferentes entidades regionais e locais têm um grau significativo de poder de decisão, isto é, não se trata apenas de delegação de tarefas, mas também do exercício do poder de decisão real “sobre os aspectos importantes do financiamento, elaboração do currículo local, administração e gestão educacional em áreas geográficas determinadas” (RIVAS, 1991, p. 20).

Como se pode perceber, sob o manto da descentralização, efetiva-se a desconcentração das políticas públicas. Isto é observável, por exemplo, na realização do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) ou do *Mais Educação* nos quais se delega aos municípios e conselhos escolares vinculados às unidades escolares a execução orçamentária, condicionada a rígidos protocolos e parâmetros de prestação de contas definidos pelo Ministério da Educação (MEC).

Outra ressignificação em curso é aquela feita com o conceito de autonomia, que originalmente pode ser entendida como a capacidade de a escola se autogovernar, mas sempre levando em conta os interesses de todos os segmentos da comunidade escolar.

Na realidade, no contexto de implantação das contrarreformas educacionais, atribui-se um sentido distorcido ao conceito de autonomia, na medida em que:

[...] a desconcentração – [...] apenas transfere responsabilidades e constitui novas funções para a escola, mas mantém o poder de decisão concentrado no sistema – não estende suas ações no campo político da necessidade de tomada de decisões pela escola. Isto é, mais incentiva o contraposto da autonomia [...] (SOUZA, A., 2003, p. 44-45).

A investigação nos permitiu verificar que o gerencialismo condiciona a gestão democrática e a ação dos diretores. Dessa forma, oferece certa quantidade de recursos financeiros ou materiais para que os conselhos escolares das unidades de ensino realizem ações, a partir de um *rol* pré-definido, vinculadas a rígidos parâmetros de prestação de contas pré-definidos pelos órgãos centrais da administração. O que se percebe é a sofisticação dos mecanismos de controle do trabalho do(a) gestor(a) escolar. Este movimento é beneficiado pelo uso de tecnologias de informação e comunicação, com plataformas digitais em que os dados são inseridos, de modo a permitir aos órgãos centrais o absoluto controle da aplicação de recursos, bem como de sua compatibilidade com os parâmetros pré-estabelecidos.

## **Conclusão**

No campo educacional, o gerencialismo tem sido efetivado a partir de contrarreformas educacionais fomentadas por organismos supranacionais. Para isto, por meio de determinada pedagogia política, busca-se ressignificar conceitos, como ocorre com o de descentralização e de autonomia. Sob a narrativa da descentralização, efetiva-se a desconcentração das políticas públicas, de modo a capturar as subjetividades dos segmentos escolares em favor da efetivação das condutas gerencialistas, sob a perspectiva da *accountability*. Por meio da apologia à lógica de mercado, a pedagogia política do capital constrói o consenso em torno da ideia de que o imediatismo e pragmatismo da gestão privada cujo propósito é a acumulação de capital deve ser a referência para a gestão pública, de modo que o cidadão, em vez de ser entendido como sujeito de direitos, passa a ser visto como cliente. O trabalho educativo passa ter como referência a meritocracia. A qualidade do ensino passa a ser medida pelo nível de satisfação do cliente, de modo articulado ao nível de adequação aos parâmetros gerencialistas da *Nova Gestão Pública*. É neste contexto que as parcerias público/privadas para a gestão das instituições públicas surgem como uma solução qualitativa aceitável. Neste contexto, a consulta à comunidade escolar para tomada de decisões de cunho pedagógico, administrativo ou financeiro, assim como para escolha de diretores escolares ou até mesmo de membros do conselho escolar, autonomamente, pode vir a se transformar em uma estratégia contra-hegemônica de construção de consenso acerca da necessidade de autonomia local, de modo a ressignificar a gestão educacional, a partir da adesão participativa e explicitação das

contradições entre o que a pedagogia política do capital propõe e as reais necessidades da comunidade escolar.

## Referências

RIVAS, Ricardo Hevia. Marco referencial para el análisis de la descentralización educacional. *In: Política de descentralización en la educación básica y media en América Latina: Estado del Arte*. Santiago/Chile: Unesco/Reduc, 1991. p. 13-26.

Disponível em: <https://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/9625/txt1358.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 16 jun. 2020.

SANTOS, Marcelo Ramos dos. **Contradições na escolha de diretores escolares: um estudo comparativo entre duas escolas da Rede Municipal de Ensino de Duque de Caxias (RJ)**. Seropédica (RJ); Nova Iguaçu (RJ): 2023. 130 f. Dissertação [Mestrado em Educação] – Programa de Pós-Graduação em Educação, Contextos Contemporâneos e Demandas Populares, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2023.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Reformas educacionais: descentralização, gestão e autonomia escolar. **Educ. rev.**, Curitiba, n. 22, p. 17-49, dez. 2003. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-40602003000200002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602003000200002&lng=en&nrm=iso).

Acesso em 16 jun. 2020.  
DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-4060.311>.

SOUZA, José dos Santos. Gerencialismo. *In: SEGENREICH, Stella Cecilia Duarte. Organização institucional e acadêmica na expansão da educação superior: glossário*. Rio de Janeiro: Publit, 2017. p. 182-187. Disponível em: <http://www.redeuniversitas.com.br/p/livros.html>. Acesso em: 26 jun. 2020.