



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
CAMPUS SERTÃO
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

IVIA GRAZIELLE MORENO DE SOUZA

**A INFLUÊNCIA DA GESTÃO GERENCIALISTA NO CONTEXTO DA GESTÃO
DEMOCRÁTICA**

Delmiro Gouveia / AL

2024

IVIA GRAZIELLE MORENO DE SOUZA

**A INFLUÊNCIA DA GESTÃO GERENCIALISTA NO CONTEXTO DA GESTÃO
DEMOCRÁTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Pedagogia da Universidade Federal de
Alagoas – Campus Sertão, como requisito parcial à
obtenção do título de Licenciada em Pedagogia.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Marilza Pavezi.

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca do Campus Sertão
Sede Delmiro Gouveia

Bibliotecária responsável: Renata Oliveira de Souza CRB-4/2209

S729i Souza, Ivia Grazielle Moreno de

A influência da gestão gerencialista no contexto da gestão democrática / Ivia Grazielle Moreno de Souza. – 2024.

66 f. : il.

Orientação: Marilza Pavezi.

Monografia (Pedagogia) – Universidade Federal de Alagoas.
Curso de Pedagogia. Delmiro Gouveia, 2024.

1. Educação. 2. Gestão escolar. 3. Gestão Gerencial. 4. Gestão Democrática. 5. Gerencialismo. 6. Educação pública. I. Pavezi, Marilza, orient. II. Título.

CDU: 37.07

Folha de Aprovação

IVIA GRAZIELLE MORENO DE SOUZA

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO GERENCIALISTA NO CONTEXTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Licenciatura em Pedagogia, da Universidade Federal de Alagoas – Campus do Sertão, como requisito parcial para a obtenção do título de Licenciada em Pedagogia.
Orientadora: Profa Dra Marilza Pavezi
Aprovada em 07 de novembro de 2024.

Banca examinadora:

Orientadora

gov.br

Documento assinado digitalmente

MARILZA PAVEZI

Data: 07/11/2024 15:10:50-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Marilza Pavezi (Orientadora)
Universidade Federal De Alagoas-UFAL/ Campus Sertão

1º Examinador/a

gov.br

Documento assinado digitalmente

ANA CRISTINA CONCEICAO SANTOS

Data: 08/11/2024 17:52:33-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Ana Cristina Conceição Santos
Universidade Federal De Alagoas-UFAL/ Campus Sertão

2º Examinador/a

gov.br

Documento assinado digitalmente

JULIO BISPO DOS SANTOS JUNIOR

Data: 25/11/2024 08:45:02-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Prof. Dr. Júlio Bispo dos Santos Junior
Universidade Federal De Alagoas-UFAL/ Campus Sertão

Dedico este trabalho à minha avó Ana Moreno, embora não esteja presente fisicamente, sua influência em minha vida me inspirou a seguir em frente, e por tudo que representa para mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois reconheço que tudo que realizei foi por intermédio de sua graça, e pôr em todos os momentos me ter acompanhado.

À minha família, em especial aos meus pais Walter Luiz e Aniceia Moreno, aos meus irmãos Walber Nataniel e Arlen Adonias, à minha irmã Millena Natiele, sou grata e admiro vocês pelo carinho e por tudo que fazem por mim.

Agradeço a minha madrinha Aldeniz Moreno, pelo apoio constante, por cada palavra de incentivo e encorajamento, pelo amor incondicional, e também por ter sido minha inspiração para que eu retornasse e concluísse o curso de Pedagogia.

Um agradecimento especial à minha orientadora Prof. Dra. Marilza Pavezi, pela orientação, pela paciência, pela positividade e pelos ensinamentos que foram essenciais para o desenvolvimento da minha pesquisa, e por ser para mim a melhor orientadora do mundo.

Agradeço às minhas colegas de curso, Bárbara Pereira, Fernanda Martins, Luangela Lima, Naíza Lima, Paola Quixabeira, Paula Jaine e Raiane Melo, que ao longo do curso se tornam grandes amigas. Sou grata por terem me incentivado e acreditado em mim, a amizade de vocês foi fundamental em todo processo da formação acadêmica.

Aos meus poucos e valiosos amigos, pela compreensão e apoio.

Agradeço à gestão e a todo corpo escolar da Escola Municipal de Educação Básica José Correia dos Santos, na pessoa da diretora Katiuscia Vieira Gomes, pela colaboração e disponibilidade que se propuseram durante meu período de estágio.

Por fim, gostaria de expressar minha sincera gratidão a todos que contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

Mesmo na gestão democrática, as práticas do gerencialismo se manifesta, mantendo de certa forma o Estado no controle das instituições de ensino. O presente estudo objetivou analisar a influência da gestão gerencialista no contexto da gestão democrática. Tem como objetivos específicos discutir sobre a relevância da gestão democrática e da gestão gerencial; analisar e sintetizar o Estado do Conhecimento referente ao tema “Influência da Gestão Gerencial na Gestão Democrática”; e correlacionar as experiências da pesquisadora adquirida por meio do Estágio Supervisionado I, II e II, com os achados da pesquisa, discutidas no Estado do Conhecimento. A pesquisa de natureza qualitativa utilizou como metodologia a pesquisa bibliográfica. Uma revisão da literatura foi realizada para estabelecer o Estado do Conhecimento resultando na análise de 33 trabalhos, divididos em 5 categorias, sendo elas: “Reforma gerencialista na educação”; “Lógica mercantil e a busca por resultados”; “Interferência da política gerencialista nos conselhos escolares”; “Interferência da gestão gerencialista na formação continuada dos gestores escolares”; “Avaliações externas, ferramentas da gestão gerencial”. Essas categorias possibilitaram uma melhor organização do trabalho, podendo assim alinhar as temáticas segundo suas proximidades de tema, e assim realizar a síntese mais objetiva e com melhor clareza. O cunho qualitativo da pesquisa também possibilitou relacionar as experiências das vivências nos estágios com os estudos analisados. Levando as seguintes conclusões, que mesmo com a efetivação da gestão democrática nas escolas públicas, o gerencialismo ainda se faz presente através de alguns instrumentos utilizados pelo Estado, porém a percepção da sua presença no meio escolar por parte dos gestores e comunidades escolar é limitada, e isso possibilita que o Estado continue exercendo seu controle em prol de seus interesses, porém agora com menos obrigações.

Palavras-chave: gestão democrática; gerencialismo; educação pública.

ABSTRACT

Even in democratic management, the practices of managerialism manifest themselves, maintaining the State in control of educational institutions in a certain way. The present study aimed to analyze the influence of managerialist management in the context of democratic management. Its specific objectives are to discuss the relevance of democratic management and managerial management; analyze and synthesize the State of Knowledge regarding the topic “Influence of Managerial Management in Democratic Management”; and correlate the researcher's experiences acquired through Supervised Internship I, II and II, with the research findings, discussed in the State of Knowledge. The qualitative research used bibliographical research as its methodology. A literature review was conducted to establish the State of Knowledge resulting in the analysis of 33 works, which were into 5 categories, namely: “Managerialist reform in education”; “Commercial logic and the search for results”; “Interference of managerialist policy in school councils”; “Interference of managerialist management in the continuing education of school managers”; “External evaluations, tools of managerial management”. These categories enabled a better organization of the work, thus being able to align the themes according to their proximity to the topic, and thus carry out a more objective synthesis with better clarity. The qualitative nature of the research also made it possible to relate the experiences of internships with the studies analyzed. Leading to the following conclusions, that even with the implementation of democratic management in public schools, managerialism is still present through some instruments used by the State, but the perception of its presence in the school environment by managers and school communities is limited, and this allows the State to continue exercising its control in favor of its interests, but now with fewer obligations.

Keywords: democratic management; managerialism; public education.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Descritores e quantidade de trabalhos encontrados (2020-2023)	29
Tabela 2 -	Trabalhos selecionados e os tipos de documentos.....	30
Tabela 3 -	Autoria dos trabalhos localizados	30
Tabela 4 -	Categorização das temáticas dos trabalhos (2020-2023)	32
Tabela 5 -	Categorização e autores correspondentes	32

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Análise de Conteúdo
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNCC	Banco Nacional Comum Curricular
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CDG	Capacidade Dinâmica Gerencial
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe
Crede	Centros Regionais de Desenvolvimento da Educação
EFAPE	Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FAETEC	Fundação de Apoio A Escola Técnica
FL	Fundação Lemann
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério
GBM	Grupo Banco Mundial
GIDE	Gestão Integrada da Escola
GPA	Gestão Para Aprendizagem
IES	Instituições de Educação Superior
IFRJ	Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Rio de Janeiro
MMR	Método de Melhoria de Resultados
NGP	Nova Gestão Pública
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OS'S	Organizações Sociais
PCN's	Parâmetros Curriculares Nacionais
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PGE	Procuradoria Geral do Estado
PPPs	Parcerias Público-Privadas
RMEDC	Rede Municipal de Ensino de Duque de Caxias/RJ
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SAMA	Sistema de Avaliação Municipal da Aprendizagem

SEEduc/RJ	Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro
SEDUC/CG	Secretaria de Educação / Campo Grande
Seduc- MT	Secretaria de Educação / Mato Grosso
SEDUC-SP	Secretaria de Educação / São Paulo
SEMED	Secretaria Municipal de Educação
SOMA-PB	Pacto pela Aprendizagem na Paraíba
UEIs	Unidades de Educação Infantil
UFAL	Universidade Federa de Alagoas
UFSCar	Universidade Federa de São Carlos
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	GESTÃO ESCOLAR: GESTÃO DEMOCRÁTICA X GESTÃO GERENCIAL	16
2.1	Gestão democrática	18
2.2	Gestão gerencial	20
2.3	Instituições escolares e o modelo de gestão gerencial	23
2.4	A gestão democrática descentralizada e a influência do gerencialismo	26
3	ESTADO DO CONHECIMENTO	29
3.1	Relação entre as conclusões das obras e o contexto de estágio supervisionado I, II e III	50
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
	REFERÊNCIAS	56
	APÊNDICE A – LISTA DE REFERÊNCIA POR CATEGORIAS	58

1 INTRODUÇÃO

A implantação da gestão democrática por força de lei representa um grande avanço no campo da educação. Essa conquista é fruto de muitas lutas e resistências, que busca uma educação digna e igualitária, que tenha como foco e prioridade a promoção do desenvolvimento crítico e humanitário dos alunos. No entanto, é importante reconhecer que gerencialismo ainda está fortemente presente nas escolas, exercendo grande influência a ponto de controlar e moldar o ensino. Esse controle constantemente atende mais às demandas do mercado e do Estado do que aos interesses dos alunos, da comunidade e da sociedade. Isso indica que a educação pública ainda é permeada por práticas retrógradas de dominação, o que pode levar a um retrocesso.

Portando, é fundamental discutir essa questão, pois as práticas gerencialistas, como os sistemas de avaliação, rankings escolares e premiações, servem como instrumentos de controle. Embora sejam apresentadas como formas de melhoria e incentivo ao desenvolvimento, essas práticas muitas vezes mascaram um controle que beneficia interesses externos à escola.

Porém, tais índices indicam mais do que falhas e evoluções das escolas, eles incentivam as mesmas a focarem em conhecimentos específicos, que irão condicionar a educação a formações específicas, e assim transformar os estudantes em cidadãos especificamente qualificados, para mão de obra do trabalho. Que é o que realmente interessa para aqueles que controlam a economia do país.

A escolha desta temática se deu pela sua relevância e atualidade no contexto educacional das instituições públicas de ensino. A interferência da gestão gerencial nas instituições públicas levanta questões fundamentais acerca de como essas práticas gerencialistas afetam e poderão afetar a prática da democracia, que é o princípio da gestão democrática.

Para o aprofundamento desta pesquisa foram utilizados autores como, Drabach e Souza (2014), Guisi e Junior (2022), Gutierrez e Catani (2013), Junior (2020), Luck (2009), Lima, Prado e Shimamoto (2011), e entre outros autores, que também abordam sobre este tema.

A presente pesquisa aborda o seguinte tema: “a influência da gestão gerencialista no contexto da gestão democrática”. A problemática recorrente desta se apresenta na forma da seguinte pergunta: “Quais são os meios pelos quais a gestão gerencialista se manifesta na gestão democrática?”.

Este trabalho se propõe em seu objetivo geral a analisar a influência da gestão gerencialista no contexto da gestão democrática.

E tem por objetivos específicos: discutir sobre a relevância da gestão democrática e da gestão gerencial; analisar e sintetizar o Estado do Conhecimento referente ao tema “Interferência da Gestão Gerencial na Gestão Democrática”; e correlacionar as experiências da pesquisadora adquirida por meio do Estágio Supervisionado I, II e II, com os achados da pesquisa, discutidas no Estado do Conhecimento.

O caminho metodológico utilizado foi construído por meio da pesquisa bibliográfica, e também de natureza qualitativa, levando em consideração que as análises começam com a revisão da literatura, fundamentada nas dissertações e teses publicados no Catalogo de Teses e Dissertações da CAPES, relacionados ao tema de interesse. A fundamentação teórica possibilitou-nos compreender a problemática em discussão, com a ajuda dos pesquisadores que a debatem e analisam sobre o tema. Sobre a metodologia em questão Gil (2002) vai ressaltar que:

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. (Gil, 2002, p.45).

No que refere a análise qualitativa Gil vai definir como “como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório” (Gil, 2002 p.133). Esta análise foi possível mediante as experiências de vivências obtidas nos estágios supervisionados, a qual foram correlacionados com as obras.

A pesquisa em questão está dividida em 4 partes: introdução, fundamentação teórica, estado do conhecimento e considerações finais. A fundamentação apresenta de forma pontual as especificações deste tema em partes, sendo eles: “Gestão Escolar: Gestão Democrática x Gestão Gerencial” com subtópicos referentes à gestão democrática, gestão gerencial, instituições escolares e o modelo de gestão gerencial, e a gestão democrática descentralizada e a influência do gerencialismo. O estado do conhecimento por sua vez, apresenta a pesquisa, análise e seleção das obras e as sínteses das mesmas. E a relação entre as conclusões das obras e o contexto do estágio supervisionado I, II e III, onde foi possível relacionar os estudos apresentados com o contexto escolar observado através da vivência nos estágios. Vale ressaltar que os três estágios ocorreram na mesma escola, a Escola Municipal de Educação Básica José Correia dos Santos, localizada no Distrito Sinimbu, zona rural do município de Delmiro Gouveia no estado de Alagoas.

2 GESTÃO ESCOLAR: GESTÃO DEMOCRÁTICA X GESTÃO GERENCIAL

Antes de adentrarmos nas concepções de gestão democrática e gestão gerencial, para uma melhor compreensão deste escrito, é importante discutir alguns conceitos e concepções existentes da gestão escolar, bem como sua definição e alguns processos. Inicialmente, para entender melhor os termos mencionados, discutiremos uma breve definição da palavra gestão, que segundo Silva (2007) é um termo de origem latina (*gerere*), que significa gerir, conduzir. O que constitui em um ato de gerenciar.

Pensando assim podemos levar em consideração a forma como era tratada a questão da gestão escolar anteriormente. Esse ato de gerir e decidir encontrava-se concentrada unicamente nas mãos da direção da escola, um sistema autoritário e centralizado, o diretor era como autoridade máxima no interior da escola. Vale ressaltar também que a escolha desse diretor se dava por interesses políticos e não comunitário, assim sendo este escolhido atuava para atender interesses que não atendiam a comunidade escolar, mas de uma minoria política que tinha interesses próprios. No tocante, Paro (2000) esclarece que:

O que nós temos hoje é um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo o poder nas mãos do diretor. Não é possível falar das estratégias para se transformar o sistema de autoridade no interior da escola, em direção a uma efetiva participação de seus diversos setores, sem levar em conta a dupla contradição que vive o diretor da escola hoje. Esse diretor, por um lado, é considerado a autoridade máxima no interior da escola, e isso, pretensamente, lhe daria um grande poder e autonomia; mas, por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição de responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola, em mero preposto do Estado. (Paro, 2000, p.11.).

Somente a partir da Constituição Federal de 1988 em seu artigo 206, que atesta em seu inciso VI: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”; como também a Lei nº 9394/94 em seu artigo 14 princípio II que diz: “II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”, que trouxe a possibilidade de uma democracia no âmbito escolar, reforçando assim uma nova forma de gerir a escola. Essa segunda linha evidencia uma forma de gerir, democrática e participativa, uma descentralização de poder, como também uma forma de garantir que os objetivos da comunidade escolar sejam atingidos no sentido claro, de melhoria e qualidade de educação. Como afirmam Paula e Schneckember (2008):

A gestão democrática vem com o propósito de substituir o paradigma autoritário pelo democrático, dar oportunidade de os indivíduos, que estão envolvidos, liberarem seu potencial, mostrar seus talentos e sua criatividade, na solução de

problemas cotidianos. Na gestão democrática, a participação de cada pessoa é fundamental, independentemente do nível hierárquico (Paula; Schneckenber. 2008. p.9).

No entanto, a gestão democrática escolar ainda encontra alguns desafios e resistências, sejam elas pela não aplicação da lei, ou pela mentalidade de alguns gestores, que ainda carregam consigo a bagagem da antiga forma de gerir, ou pela resistência da própria comunidade enquanto meio social, com a falta da participação ou pouca participação. Enfim a vários fatores que afetam diretamente na qualidade da educação, causando assim prejuízos gerando atrasos e grandes riscos de fracassos. Há ainda alguns outros impasses.

Ainda que, haja impasses, resistências, obstáculos a serem superados e vencidos, não se pode descartar os avanços, que são frutos decorrentes da nova forma de gerir a partir da implantação da gestão democrática. Através dela, a forma de se fazer educação passou a ter um novo olhar e um novo direcionamento, uma vez que por meio dela busca-se proporcionar uma educação mais igualitária, inclusiva e comprometida com o aluno e com a sua realidade. A respeito disso Luck coloca que:

A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social. As oportunidades de participação se justificam e se explicam, em decorrência, como uma íntima interação entre direitos e deveres, marcados pela responsabilidade social e valores compartilhados e o esforço conjunto para a realização de objetivos educacionais. (Luck, 2009, p.71)

Nessa perspectiva apresentada, de participação, a gestão democrática escolar expressa seus princípios e dimensões, permeando assim o aspecto de democracia. Procurando estabelecer as condições necessárias para o bom desenvolvimento das habilidades e competências do aluno, assim como o desenvolvimento do seu pensar crítico e participativo enquanto cidadão, e, do seu meio, proporcionando um ambiente participativo. Aguçando não apenas a participação nas tomadas de decisões, mas também o comprometimento e a consciência de direitos e deveres.

Pensar a formação dos alunos nesse sentido, constitui um grande avanço, no processo de ensino aprendizagem e também na construção de uma sociedade com consciência democrática. Almejando assim uma transformação social, econômica e cultura, o que torna a efetivação da gestão democrática importantíssima no meio educacional.

2.1 Gestão democrática

Após essa breve estruturação podemos nos atentar a questão da autonomia escolar e discussão na tomada de decisão que se dá por meio da participação, sendo um dos símbolos principais da gestão democrática. Há uma variação de formas de participação na gestão democrática escolar, sendo a mais conhecida delas, o já mencionado aqui, conselho escolar. Ou como diria Libâneo (2001) conselho escolar ou colegiado, que, como já citado, é representado por seguimentos da escola, e sua participação se dá de forma ativa na escola, tomando parte sugestiva e decisória nas reuniões do colegiado.

Libâneo (2001) ainda menciona que o conselho escolar deve auxiliar a gestão da escola em determinadas situações referentes a vida escolar dos alunos, tendo como objetivo também buscar uma melhor forma de fazer educação, como também superar alguns desafios, buscando agregar e contribuir como um todo, em metas como: inovação, produtividade, ensino de qualidade, e enquanto desafio, questões de evasão escolar com suas possíveis causas que vão além das paredes da escola.

Diante do exposto, compreendemos que o conselho escolar exerce um papel fundamental no processo de ensino aprendizagem dos alunos, na medida em que tem uma atuação direta nas decisões e escolhas a serem tomadas referente ao contexto escolar. Este buscará as melhores formas de proporcionar uma educação que atenda às necessidades dos alunos em sua realidade, em conjunto com a gestão. Neste sentido Gutierrez e Catani (2013) relatam:

A participação na administração da escola está, pelo menos teoricamente, garantida por meio do funcionamento do Conselho de Escola, cuja forma atual é resultado de uma longa e dura luta política que data do início da década de 1980, com o sentido de dotar a escola de autonomia para poder elaborar e executar seu projeto educativo. (Gutierrez; Catani, 2013, p.87)

Deste modo, a gestão democrática participativa é por si uma representação desses processos de descentralização, é a representação também de uma sociedade que busca seus interesses comuns, na e pela educação, uma sociedade que se preocupa com o desenvolvimento de sua população e que trabalha em conjunto para seu fortalecimento e evolução. Neste ponto podemos indagar a respeito de uma outra participação que vai além das linhas da escola, e que por sua vez está interligada a mesma, e, pela qual o currículo da escola não pode desconsidera-la, aqui nos referimos a comunidade local. Ela que a seu modo, é diferente da comunidade escolar, que por sua vez está restringida ao interior da escola. De acordo com Paro (2000):

[...] tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico de construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. Isso parece tanto mais necessário quanto mais consideramos nossa sociedade, com tradição de autoritarismo, de poder altamente concentrado e de exclusão da divergência nas discussões e decisões. (Paro, 2000, p.46)

A gestão escolar democrática é uma via para a transformação da educação, para que ela possa prosseguir, em seu contexto de lutas, desbravando os desafios existentes e a avançar na causa comum à medida que avança o conhecimento, para efetivação do que lhe é garantido por lei, que é um direito da sociedade.

Partindo do princípio da democracia, a gestão democrática busca elevar o nível de qualidade da educação no ensino público. Isso se dá, ao possibilitar a participação, o engajamento, a tomada de decisão e o compromisso de todos. Estabelecendo-se assim uma nova forma de fazer a educação, de maneira descentralizada, transparente e igualitária. A gestão democrática tem o intuito de incluir a todos e garantir o direito de todos no quesito educação e formação de cidadãos participativos, conscientes e críticos.

A respeito disso Neto e Castro (2011) declaram:

Nas últimas décadas, o tema da gestão democrática tem assumido relevância na agenda política e acadêmica. A sua defesa centra-se no princípio de que a melhoria dos sistemas escolares em todos os níveis requer, necessariamente, uma ampliação dos espaços de participação da sociedade na definição e implementação das políticas. A realização desse princípio exige mudanças substanciais nas organizações escolares e nas pessoas que nelas trabalham, considerando que o que tem prevalecido, historicamente, em nossas escolas, no geral, são práticas de gestão com características centralizadoras, fruto de uma cultura de autoritarismo, conformada na realidade brasileira. Essa é uma situação que vem sendo reconstruída, no país, na medida em que passos iniciais têm sido dados para a edificação de novas práticas que buscam superar as relações eivadas pelo autoritarismo, trilhando caminhos que podem representar um processo em construção da gestão democrática. (Neto; Castro, 2011, p.753-754)

Dessa forma a gestão democrática representa um marco de mudanças transformadoras e significativas no meio educacional, possibilitando a promoção de uma cultura de participação, transparência e responsabilização em ambientes educativos. Ela vem ajudando a desenvolver cidadãos críticos, engajados e preparados para enfrentar os desafios do mundo contemporâneo, buscando proporcionar uma educação de qualidade, e a efetivação da educação como direito social de todos e para todos.

Nessa perspectiva a gestão democrática desempenha um papel importantíssimo, uma

vez que por meio da organização e conscientização da comunidade, conduz a mesma a uma atuação coletiva e participativa, com o objetivo de se obter melhorias na educação pública e consequentemente no meio social. Em razão de que almeja proporcionar uma educação que verdadeiramente capacite o individual ao exercício da cidadania, que sejam capazes de questionar, analisar, agir de forma crítica e consciente, pensando no bem comum, tanto no meio educacional como também no meio social. Sobre isso Luck reitera:

A gestão escolar, como área de atuação, constitui-se, pois, em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social, isto é, atendendo bem a toda a população, respeitando e considerando as diferenças de todos os seus alunos, promovendo o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas, que fornecem condições para que o educando possa enfrentar criticamente os desafios de se tornar um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural e econômica vigente, e de dar continuidade permanente aos seus estudos. (Luck, 2009, p. 23)

Por meio dela, consegue-se englobar os vários aspectos do meio escolar e comunitário, em suas distintas dimensões, sejam elas culturais, econômicas e sociais, que mesmo com suas complexidades estão interligadas. E com essas características a gestão democrática que se estabelece, com seus pilares e princípios, na luta para a garantia do direito de uma educação para todos, de forma igualitária e que seja uma educação de e com qualidade.

2.2 Gestão gerencial

Em relação a gestão gerencial, podemos dizer que esta resultou das reformas ocorridas nos anos 90, e por sua vez se desencadeou por meio da elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE de 1995, que iniciou a redefinição da incumbência do Estado na gestão pública, com a justificativa da necessidade da modernização da gestão. Segundo o PDRAE:

A transição para uma administração pública gerencial só será possível se, ao mesmo tempo que se aprovam as mudanças legais, vá mudando a cultura administrativa do país. Esta cultura, fortemente marcada pelo patrimonialismo recente, tem ainda um forte caráter burocrático, pois parte de uma desconfiança fundamental na possibilidade de cooperação e de ação coletiva. Os indivíduos são vistos como essencialmente egoístas e aéticos, de forma que só o controle a priori, passo a passo, dos processos administrativos permitirá a proteção da coisa pública. A mudança para uma cultura gerencial é uma mudança de qualidade. Não se parte para o oposto, para uma confiança ingênua na humanidade. O que se pretende é apenas dar um voto de confiança provisório aos administradores, e controlar a posteriori os resultados. (Brasil, 1995, p. 66)

Como já dito o surgimento do gerencialismo no país foi em meados dos anos 90 através do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, especificamente no ano de 1995 através de Luiz Carlos Bresser-Pereira elaborador do plano, plano esse que tinha uma perspectiva gerencial embasada em resultados e na excelência.

Segundo Junior (2020) na educação o gerencialismo surge como um instrumento da cultura empresarial. Após as críticas aplicadas ao modelo de administração geral às escolas em anos anteriores, o gerencialismo teve a função de substituir o sistema ético- profissional pelos sistemas empresariais competitivos nas escolas, sustentando-se como modelo burocrático racional. E se concretizou nas medidas adotadas em documentos como: PCN's (Parâmetros Curriculares Nacionais), Sistema Nacional e Avaliação da Educação e o FUNDEF (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério).

Os princípios resultantes do gerencialismo transmutaram de forma significativa a gestão democrática. Adaptar-se a esse modelo, inspirado no gerencialismo internacional, consistia em impor às lideranças educacionais a implementação de estratégias que se adequassem ao padrão da nova lógica gerencialista. Tendo assim uma maior responsabilidade pela organização, na medida em que segundo Junior (2020) consistiu na transposição de métricas, indicadores, avaliações, exames e uma lógica de gerenciamento da educação.

No que se refere ainda a gestão democrática, vale ressaltar que, a administração educacional fundamentada no sistema centralizador do período colonial, agora é substituído pela gestão democrática, embasada na autonomia, participação e descentralização, agora com um perfil mais participativo passa a contar com introdução de pais, alunos, profissionais da educação, nas decisões, e a democratização na escolha de gestores.

Essa incorporação da gestão gerencial em meio a atuação da gestão democrática na área da educação, ocorre devido ao interesse na parte econômica, uma vez que, a educação pública está em conformidade com os interesses globais. Apartando-se um pouco de seus ideais a gestão democrática põe-se em condição suscetível aos interesses econômicos globais do mercado.

Retomando a concepção de gestão gerencial, a princípio podemos dizer que, esta tem por característica a busca de resultados dos objetivos propostos tendo como meta alcançar índices de desempenho e sucesso. Buscando atar as escolas ao raciocínio do mercado, sendo assim é norteadada pelos interesses da instituição, como também por interesses externos, e em contrapartida a gestão educacional, está tem a concepção de uma gestão centralizada na figura

do gestor.

A esse respeito a gestão gerencial segue alguns requisitos preestabelecidos, como consta no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – 1995 – PDRAE:

Na administração pública gerencial a estratégia volta-se (1) para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade, (2) para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados, e (3) para o controle ou cobrança a posteriori dos resultados. Adicionalmente, pratica-se a competição administrada no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas. No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornam-se essenciais. Em suma, afirma-se que a administração pública deve ser permeável à maior participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil e deslocar a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins). (Brasil,1995, p.22)

Dessa forma podemos perceber que esta gestão trabalha em cima de estratégias preestabelecidas, com foco na eficiência, no controle, índices de sucesso e resultados. A gestão gerencial também tem algumas características em comum com a gestão democrática, entre elas está a participação e a descentralização, a principal diferença se encontra no planejamento que por sua vez é previamente formulado, não há discussão na tomada de decisões, como ocorre na gestão democrática, a participação na gestão gerencial está representada na execução das tarefas.

Ainda em comparação com a gestão democrática, é importante evidenciar que a gestão gerencial não tem como foco o desenvolvimento do pensamento crítico, essa parte mais humanitária que é tão necessária na formação do indivíduo, é uma gestão que atua para a sociedade no sentido econômico, na busca da qualidade total, na eficiência, inclinando-se assim aos interesses das classes dominantes, e não no interesse comum e autonomia da comunidade escolar e local. A esse respeito Lima (2007) retrata que:

A educação, nessa ótica, é vista como uma mercadoria, prevalecendo o viés economista, com ênfase na política de redução de gastos e da eficiência dos resultados. A escola por sua vez é considerada de boa qualidade quando tem por objetivo principal formar pessoas hábeis, capazes de contribuir para o progresso técnico necessário para a competitividade no mercado internacional. (Lima,2007, p.27)

Nesse contexto percebemos que o gerencialismo implementado na gestão da escola, pode conduzi-la a uma evolução decorrente das metas e obtenção de resultados, que o gerencialismo condiciona. No entanto, quando o gerencialismo se tornar dominante ocorre um

desequilíbrio na eficiência da educação, pois as ações educacionais podem acabar se concentrando apenas na execução de tarefas e na eficiência dessas ações. “Apesar de saber que uma dose de eficiência é necessária para qualquer organização, a lógica gerencial baseada na eficiência tem sido perigosa por centralizar decisões nos custos e negligenciar, por vezes, a eficácia das escolas” (Gisi; Junior. 2020).

No gerencialismo, uma das preocupações, que podem gerar uma crise, que pode vir ocorrer no meio educacional, advém justamente dos princípios que visionam o mercado, princípios estes presentes nas políticas estabelecidas pelo sistema global. Isso consiste em dizer que as questões referentes a educação, sejam elas voltadas a aprendizagem, a formação, objetivos, currículos, entre outros, serão norteados segundo as necessidades do mercado.

Chegamos a compreensão que, as instituições de ensino estão sob constante influência do meio social, sendo ela logicamente parte integrante da mesma. A resignificação do contexto das escolas estará ligada a qual influencia lhe será dominante. Se esta estará voltada aos interesses econômicos sociais dominado pela minoria sobre influência do capital, ou se ela vai estar norteadada por princípios democráticos visando o bem comum, a criticidade e as necessidades da comunidade.

No entanto, é importante destacar que, a operacionalização da gestão democrática se dá gradativamente no Brasil, e que esse fato histórico de transição de um modelo estático para um paradigma dinâmico, já constitui em uma mudança significativa na educação, no sistema gerencial educacional.

Basta por fim, atentar-se ao funcionamento da gestão democrática, para que esta de fato cumpra com sua funcionalidade, e não seja utilizada apenas como pano de fundo. Que ela estabeleça de fato relações democráticas, em vez de ser uma simples descentralização de tarefas, onde os colaboradores, parceiros e todos os envolvidos, não sejam por vezes pouco envolvidos na organização da instituição.

2.3 Instituições escolares e o modelo de gestão gerencial

O modelo produzido pelo Estado decorre da influência do mesmo para com os movimentos da sociedade, isso podemos notar, pois na medida em que ocorrem as mudanças na sociedade, essas modificações também se manifestam nas leis e políticas públicas estabelecidas pelo Estado. A esse respeito, podemos levar em comparação pelos fatos históricos, um Estado antes voltado exclusivamente às classes dominantes da época,

posteriormente o Estado envolvido com as complexas linhas de relações entre as classes. A esse respeito Lima, Prado e Shimamoto (2011) ressaltam:

A partir deste enfoque entendemos que na década de 1980 o Estado, não atendendo exclusivamente aos interesses da classe dominante e do mercado, passa por períodos conflitantes em função da luta da sociedade civil organizada pela democratização da sociedade. Imersa neste tecido, naquela década temos uma característica de políticas educacionais relacionada à democratização da escola, através da gestão democrática, fundada em elementos que buscam garantir: a) o controle do Estado, por intermédio dos Conselhos Populares ou de referendos populares - na escola isto se traduz nos Conselhos Escolares Deliberativos; b) o poder de escolha e decisão por meio das eleições e outras formas de participação direta da sociedade civil - na escola isto se revela na eleição de diretores; e, c) o poder político, operacionalizado pela crescente descentralização e autonomia - o Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola é idealizado nesta perspectiva. (Lima; Prado; Shimamoto. 2011, p.2)

A relação do Estado perante a sociedade, se dá de forma tensionada, a certo tempo de forma exclusiva pela classe dominante, e logo depois conforme a democratização, este foi também tensionado pela classe trabalhadora. No que se refere a educação, então, tinha-se políticas públicas e leis que orientavam a educação segundo a inclinação da classe dominante, uma educação que prepara para o mercado de trabalho, no modelo capitalista e hierárquico. E conforme as lutas e resistências das classes dominadas, que engrenaram a democratização assim como diversas outras conquistas advindas desta, reformasse então essas políticas, de forma a atender as necessidades da também classe dos trabalhadores.

Essa é a perspectiva que se esperava, no entanto, o que observamos no contexto seguinte, são políticas públicas, que mesmo orientadas segundo o viés da democratização, tem-se por via de brechas de forma enraizada, inclinações do modo dominante. A influência deste para com o Estado, e reproduzido na educação estende-se ao longo dos anos. Diante disso, Lima, Prado e Shimamoto (2011) também destacam que:

Vivenciamos, neste período, um modelo de gestão articulado ao modelo econômico; nada de novo, a não ser o fato de que tal modelo passa a ser legitimado por um consenso quase que geral. Efetivamente implementamos as políticas educacionais, diferente da década de oitenta quando se disseminavam resistências. Hegemonicamente diretores e comunidade objetivam a “excelência”. Ser “referência” é, deste modo, encampar a produtividade embasada na competitividade. Neste ponto cabe definir que articulado a um modelo de Estado existe um sistema de governo, político e financeiro. Tal sistema se constitui de elementos determinantes da política. Vivemos em um contexto que, tecido na permanente crise de acumulação do capital, curva-se a ele, submetendo-se o Estado a um modelo de democracia. (Lima; Prado; Shimamoto. 2011, p.4)

A esse respeito, percebemos que as mudanças ocorreram, conforme ocorreram as

mudanças sociais, mas ainda estamos fortemente enclausurados ao sistema capitalista, visto que esse, é o modelo atual na maioria dos meios sociais, e conseqüentemente repercutido na educação, mesmo que de forma um pouco mais disfarçada.

Este modelo de democracia que objetivava a participação ativa, autonomia, tomada de decisões coletiva e descentralização de poder, limitou-se tão somente a participação, representado nas eleições e reuniões de conselho. Resumindo assim em direito ao voto, e decisões conjuntas de termos preestabelecidos. Para Lima, Prado e Shimamoto (2011):

O participacionismo constrói amarras à comunicação e reduz a participação, utilizando, sobretudo, a política de relações humanas como instrumento de integração conformista, assegurando assim a não expressão política dos conflitos. Este processo trata-se, portanto, do produto dos moldes societários capitalistas impostos. Este produto, longe de auxiliar na constituição da gestão democrática, visa transformar as ações gestoras em instrumentos de manutenção da produtividade, eficiência e eficácia frente aos objetivos impostos pelo capital. (Lima; Prado; Shimamoto. 2011, p.6)

Nesta ótica, as escolas seguem esse modelo direcionado pelo Estado, crendo muitas vezes estar seguindo um modelo verdadeiramente democrático. Estando assim, na ilusória crença de que se estão trabalhando na busca de uma melhor forma de se fazer uma educação de qualidade, junta a comunidade, nesse contexto representada no conselho. No entanto, estão sendo direcionados a uma elementar realização de tarefas, e poder que antes era centralizado, agora está compartilhado. E essas distorções facilitam a permanência desse modelo sistêmico inclinado a economia capitalista.

Isto podemos perceber quando as instituições escolares no contexto de gerenciamento, em suas realizações de tarefas, buscam antes de mais nada o cumprimento destas, obtenção de resultado e a realização das metas, centralizando seu desempenho a este medidor. E este não resultará em uma educação mais humanizada, e sim em uma competitividade, por melhores resultados, melhor produtividade, melhor desempenho e melhor eficiência. E quando se atenta, se reflexiona, a olhar a escola e a educação, para além dessas tarefas, logo se esbarra nas limitantes variantes do sistema, e pressionados ao cumprimento das tarefas, retomam ao labor predecessor. (Lima; Prado; Shimamoto, 2011).

Isso permitiu a manutenção e o controle do Estado sobre a escola, e também a sua desobrigação em muitos aspectos referentes a educação, responsabilizando assim em seu lugar, a comunidade, agora representada na escola, e ativa por meio da participação. Dessa forma desvia-se o olhar do que realmente se faz mais necessário, fazendo-se crer que pautas gestórias são mais relevantes. Enquanto isso, as desigualdades e escassez de recursos

permanecem nas escolas, fazendo-se crer muitas vezes, que de fato uma educação verdadeiramente de qualidade, com profissionais formados e reformados continuamente, as necessidades básicas atendidas, recursos necessários e boas condições de uso, e o acesso à escola de qualidade e segurança, são uma utopia.

A política de controle existente nas instituições escolares fomentada pelo modelo de gestão gerencial, limita o desenvolvimento do trabalho no contexto escolar. Visto que, essa, estando sob a capa de gestão descentralizada, estabelece as tarefas a serem cumpridas. Isso ocorre devido a este modelo, se justificar pela busca da obtenção de uma educação de qualidade (Silva; Pires; Ferraz, 2020).

Neste cenário, o Estado tem um papel influente, uma vez que estas tarefas a serem cumpridas, são preestabelecidas por ele, com o intuito de atender os interesses mercadológicos, estabelecendo assim metas que almejam uma educação eficiente e produtiva, voltada a obtenção de resultados. A gestão educacional então segue a gestão gerencial, que tem uma estrutura descentralizadora, porém em vez de descentralizar o poder, como propõem a gestão democrática, ela apenas transfere as responsabilidades. A respeito disso Silva, Pires e Ferraz afirmam que:

O processo de gestão educacional tornou-se alvo essencial para a manutenção das reformas políticas dos últimos anos que reconfiguraram o papel do Estado e a maneira como tem disponibilizado o seu serviço, por meio das suas políticas públicas. O enfoque em um novo modelo de estruturação de gestão, espelhado nos moldes organizacionais das políticas do mercado capitalista, passa a visar à eficiência e à produtividade, sustentadas pela competitividade. (Silva; Pires; Ferraz, 2020, p.4)

Em outras palavras essas políticas públicas dispostas nas escolas, são as responsáveis pelo cumprimento dessas tarefas/metras, que tem como real objetivo a formação de profissionais para atuarem no mercado de trabalho, profissionais esses que sejam qualificados, preparados para atender as exigências do mercado capitalista. Assim sendo não se trata de uma formação para um ser social de pensamento crítico, mas sim, uma formação para produtividade e competitividade.

2.4 A gestão democrática descentralizada e a influência do gerencialismo

A gestão democrática na escola, assim como em outras áreas públicas de liderança é de cunho político, e está relacionada a lutas pelo poder. Neste contexto a gestão democrática

escolar utiliza-se de um meio legítimo para estabelecer um ambiente onde iria permanecer a participação social, e não apenas isso como também é uma ferramenta para combater as desigualdades sociais no âmbito aqui em destaque.

Nas escolas públicas geridas democraticamente, tem-se a ótica que isto constituiu um ambiente altamente democrático porque estas escolas começaram a ser orientadas por métodos de natureza democrática, como é o caso das eleições de gestão, e do conselho escolar, que, uma vez estabelecidas, as decisões são tomadas com a participação e tomada de decisão das mesmas. A esse respeito Drabach e Souza (2014) discorrem:

A existência de mecanismos como eleição de diretores, a construção coletiva do projeto pedagógico e o conselho escolar potencializam o desenvolvimento da gestão democrática na escola, como espaço para o diálogo, a participação, a expressão dos anseios da comunidade escolar. Sabemos, contudo, que por si só estes instrumentos não são capazes de garantir que a democracia aconteça, mas, tampouco sem eles a escola poderá desenvolver uma gestão democrática. (Drabach; Souza, 2014, p.229).

A respeito dessa questão vale ressaltar a compreensão que, mesmo com a implantação de uma gestão pautada nos princípios da gestão democrática, não se tem a uma garantia de que de fato irá ocorrer a democracia em todas as situações, ou que a mesma acontecerá de maneira genuína. Visto que, ainda segundo Drabach e Souza (2014) “A adoção do modelo de gestão gerencial na educação brasileira provocou a ressignificação dos princípios da gestão democrática, com forte ênfase nas ideias de autonomia, participação e descentralização, mas agora com sentidos distintos”. Esse grande avanço politicamente falando que é a gestão democrática, baseada na democracia e na descentralização, concerne na transferência de responsabilidades que, mesmo que concede a escola autonomia e poder de decisão, administrativamente falando ela encontra-se limitada. “Vale salientar que a autonomia administrativa da escola pública é sempre limitada porque depende das políticas adotadas pelo governo (Drabach e Souza, 2014).

Isso ocorre devido a essa ressignificação provida pelo modelo gerencial, que seria o que Drabach e Souza chamam de “descentralização centralizada”. Uma vez que, mesmo com autonomia decisória sobre questões locais, a escola precisa prestar resultados, e não somente isso, mas também em questões administrativas e pedagógicas, visto que, as escolas por questões governamentais precisam manter a uniformidade, estando assim também limitadas pelas questões legais das políticas governamentais.

A respeito disso podemos trazer como exemplo os indicadores que são utilizados no Brasil, que desempenham o papel de avaliar os avanços produzidos no ensino. Os mesmos são

aplicados em escolas de redes estaduais e municipais e são denominados de prova SAEB (Sistema de Avaliação da Educação Básica), Prova Brasil, ENEM e entre outros.

Tais indicadores representam bem mais que uma análise quantitativa dos resultados das escolas. No contexto presente, estes são também parte da metodologia gerencial, uma vez que tais avaliações são orientadas pelo Estado, com objetivos e metas preestabelecidas, e submetendo de forma superficial as escolas em um ranking, onde as mesmas recebem incentivos financeiros, como por exemplo o prêmio IB GATTO, que é considerado o prêmio mais importante da educação do estado de Alagoas, tal premiação provém dos resultados dessas provas avaliativas. A cerca disso Drabach e Souza dizem:

Contudo, o que se observa especialmente em relação ao desempenho dos estudantes nessas provas é que, não raro, são utilizados para estabelecer Ranking entre as escolas públicas, explicitando a competição e, com frequência, a culpabilização dos que não correspondem às expectativas. (Drabach; Souza, 2014, p.240).

Assim podemos notar, como o gerencialismo se faz presente mesmo com a gestão democrática, e as formas legais que o Estado estabelece, que o matem de certa forma no controle das instituições escolares. Agora com menos responsabilidades para com as escolas, todavia, com o mesmo nível de monitoramento e cobranças de resultados. Não obstante, as escolas muitas vezes perseguem estes objetivos e metas sem se aperceberem de que estão a seguir uma abordagem gerencialista sob controle do Estado. Ou quiçá enxergam superficialmente tal situação, sob o devaneio de que sejam apenas por interesses lucrativos.

3 ESTADO DO CONHECIMENTO

Este capítulo tem como objetivo apresentar o Estado do Conhecimento, trazendo um levantamento de obras que contemplam a temática referente a “Interferência da Gestão Gerencial na Gestão Democrática”. A pesquisa foi realizada no dia vinte e um de agosto de dois mil e vinte e quatro, por meio de uma busca no Catalogo de Teses e Dissertações da CAPES, utilizando dois descritores: “gestão escolar gerencial; “gerencialismo na gestão democrática. Delimitando a busca ao período de publicação entre os anos 2020 a 2023, que resultou na localização de quarenta e quatro trabalhos. Como vemos na tabela a seguir:

Tabela 1 – Descritores e quantidade de trabalhos encontrados (2020-2023)

Descritores	2020	2021	2022	2023	TOTAL
“gestão escolar gerencial	9	3	6	10	28
“gerencialismo na gestão democrática	1	1	7	7	16
TOTAL	10	4	13	17	44

Fonte: Catalogo de Teses e Dissertações CAPES, elaborado pela autora (2024).

Desses quarenta e quatro trabalhos encontrados, foram lidos completamente todos os resumos, e quando necessário, também a introdução e as considerações finais, para assim identificar, quais trabalhos estavam dentro do critério de seleção, e quais seriam descartados. O critério de seleção era a abordagem de características da gestão gerencialista que vêm interferindo na gestão escolar da escola pública. Havendo por tanto o descarte de apenas uma obra, sendo ela a pesquisa de Lia Schuch Ventura (2020) intitulada “*Capacidade Dinâmica Gerencial de Escolas Privadas Brasileiras de Educação Básica*”, cujo o descarte se justifica pelo fato de o ensino privado não ser foco desta pesquisa, pois o princípio da gestão democrática só se aplica às escolas públicas. E permanecendo assim as demais, uma vez que todas as outras obras se enquadraram nesse critério. Resultando na seleção de quarenta e três trabalhos.

Foi notado, que, no segundo descritor houve a repetição de dez obras, as quais haviam sido selecionadas no primeiro descritor. As obras repetidas foram: Santos, Mayara Ferreira, 2023; Mello, Maria De Fatima Rodrigues Torres Oliveira, 2022; Gasparelo, Rayane Regina Scheidt, 2022; Costa, Aline Oliveira, 2022; Silva, Erivaldo Ferreira Da, 2023; Tamiao, Cecilia Teresinha Miranda, 2023; Silva, Christomyslley Romeiro Da, 2022; Nodari, Daniela Vieira

Da Silva, 2023; Almeida, Luzitana Saraiva De Oliveira, 2023; e Tramontin, Cheila Soethe, 2023. Por esse motivo, estas foram desconsideradas no segundo descritor nas tabelas a seguir, pois as mesmas já estão relacionadas no primeiro. Sendo assim, após as respectivas desconsiderações, chegamos a um total de exatamente trinta e três trabalhos, sendo eles 13 teses e 21 dissertações. Como veremos na tabela abaixo:

Tabela 2 – Trabalhos selecionados e os tipos de documento

Descritores	Tipos de Documentos	Quantidade
“gestão escolar gerencial	Tese	8
	Dissertação	19
“gerencialismo na gestão democrática	Tese	5
	Dissertação	1
TOTAL		33

Fonte: Catálogo de Teses e Dissertações CAPES, elaborado pela autora (2024).

A seguir temos a tabela 3 que apresenta os autores das trinta e quatro obras selecionadas, que estão divididas segundo seus respectivos descritores.

Tabela 3 – Autoria dos Trabalhos Localizados

Descritores	Quantidade/ Tipo	Autores
“gestão escolar gerencial	8/Teses	Gasparelo, Rayane Regina Scheidt, 2022; Gomes, Danyella Jakelyne Lucas, 2023; Junior, Haroldo Andriguetto, 2020; Oliveira, Cristina Maria Bezerra De.2021; Silva, Christomyslley Romeiro Da, 2022; Silva, Emanuel Lourenco Da, 2020; Silva, Gabriel Guimaraes Melgaço Da, 2020; Vieira, Nelma Bernarde, 2023.

	19/Dissertações	Abreu, Tatyana Almeida De., 2021; Almeida, Luzitana Saraiva De Oliveira, 2023; Costa, Aline Oliveira, 2022; Filho, Antonio Jovem De Jesus, 2022; Fovali, Fernanda Santoni. 2020; Goncalves, Lilian Fernanda De Melo Bezerra, 2020; Kossak, Alex, 2020; Mello, Maria De Fatima Rodrigues Torres Oliveira, 2022; Moreira, Hilcelia Aparecida Gomes, 2021; Nodari, Daniela Vieira Da Silva. 2023; Santos, Flaviane De; Oliveira, 2022; Santos, Marcelo Ramos Dos, 2023; Santos, Mayara Ferreira, 2023; Silva, Erivaldo Ferreira Da, 2023; Silva, Maria Margaret Da., 2023; Sousa, Maria Elizomar De Almeida E Silva, 2020; Tamiao, Cecilia Teresinha Miranda, 2023; Tramontin, Cheila Soethe, 2023; Veiga, Carlos Henrique Avelino, 2020;
“gerencialismo na gestão democrática	5/Teses	Almeida, Wesley Marcos De 2023; Martins, Rudnei Joaquim, 2020; Moura, Edilberto Santos, 2022; Pacheco, Ricardo Goncalves, 2022; Silveira, Ana Paula, 2022;
	1/Dissertação	Joanini, Flavia Christina, 2021;
TOTAL	33	

Fonte: Catalogo de Teses e Dissertações CAPES, elaborado pela autora (2024).

De acordo com Moreira (2004) a revisão literária “serve para posicionar o leitor do trabalho e o próprio pesquisador acerca dos avanços, retrocessos ou áreas envoltas em penumbra. Fornece informações para contextualizar a extensão e significância do problema que se maneja” (p.23). Por tanto a partir das buscas e leituras dos resumos selecionados, categorizamos e agrupamos estes trabalhos. Para que assim possamos aprofundar e especificar cada uma dessas obras, para uma melhor leitura com maior clareza de seus métodos e objetivos. Dividindo-os assim em cinco categorias:

- Reforma gerencialista na educação;

- Lógica mercantil e a busca por resultados;
- Interferência da política gerencialista nos conselhos escolares;
- Interferência da gestão gerencialista na formação continuada dos gestores escolares;
- Avaliações externas, ferramentas da gestão gerencial.

Com base nos dados anteriormente apresentados, a tabela 4 mostrará os trinta e quatro trabalhos selecionados, agrupados segundo a proximidade dos temas e assuntos relacionados. Estão eles agrupados em: categorias, quantidade e tipo de documento. E na tabela 5, as categorias e os respectivos autores que as compõem.

Tabela 4 – Categorização das temáticas dos trabalhos (2020-2023)

Categorias	Tipo de Documento:		Quantidade
	Tese	Dissertação	
Reforma gerencialista na educação	7	5	12
Lógica mercantil e a busca por resultados	2	5	7
Interferência da política gerencialista nos conselhos escolares	1	2	3
Interferência da gestão gerencialista na formação continuada dos gestores escolares.	2	6	8
Avaliações externas, ferramentas da gestão gerencial	1	2	3
TOTAL	13	21	33

Fonte: Catálogo de Teses e Dissertações CAPES, elaborado pela autora (2024).

Tabela 5 – Categorização e autores correspondentes

Categorias	Autores

Reforma gerencialista na educação	Joanini, Flavia Christina, 2021; Junior, Haroldo Andriguetto, 2020; Martins Rudnei Joaquim, 2020; Mello, Maria De Fatima Rodrigues Torres Oliveira, 2022; Moura, Edilberto Santos, 2022; Nodari, Daniela Vieira Da Silva. 2023; Oliveira, Cristina Maria Bezerra De. 2021; Silva, Gabriel Guimaraes Melgaco Da, 2020; Silveira, Ana Paula, 2022; Santos, Flaviane De; Oliveira, 2022; Veiga, Carlos Henrique Avelino, 2020; Vieira, Nelma Bernarde, 2023.
Lógica mercantil e a busca por resultados	Filho, Antonio Jovem De Jesus,2022; Gomes, Danyella Jakelyne Lucas, 2023; Kossak, Alex,2020; Moreira, Hilcelia Aparecida Gomes, 2021; Santos, Marcelo Ramos Dos, 2023; Silva, Emanuel Lourenco Da, 2020; Silva, Maria Margaret Da., 2023.
Interferência da política gerencialista nos conselhos escolares	Almeida, Luzitana Saraiva De Oliveira, 2021; Pacheco, Ricardo Goncalves, 2022; Santos, Mayara Ferreira, 2023.
Interferência da gestão gerencialista na formação continuada dos gestores escolares.	Almeida, Wesley Marcos De 2023; Costa, Aline Oliveira, 2022; Gasparelo, Rayane Regina Scheidt, 2022; Fovali, Fernanda Santoni. 2020; Silva, Erivaldo Ferreira Da, 2023; Sousa, Maria Elizomar De Almeida E Silva,2020; Tamiao, Cecilia Teresinha Miranda, 2023; Tramontin, Cheila Soethe, 2023
Avaliações externas, ferramentas da gestão gerencial	Abreu, Tatyana Almeida De., 2021; Goncalves, Lilian Fernanda De Melo Bezerra, 2020; Silva, Christomyslley Romeiro Da, 2022.

Fonte: Catalogo de Teses e Dissertações CAPES, elaborado pela autora (2024).

A apresentaremos agora as principais linhas de pesquisa agrupadas nas categorias eleitas para essa pesquisa. Destes iremos destacar de seus resumos alguns pontos particulares tais como: problema da pesquisa, objetivo, metodologia e as suas conclusões.

Reforma Gerencialista Na Educação

Nessa categoria encontramos doze trabalhos direcionados a temática da reforma gerencialista na educação. Das obras agrupadas nesta categoria, temos a pesquisa de Flavia Christina Joanini (2021) intitulado “*Controle Social e Accountability na Perspectiva Gerencial de Educação: mapeamento de tendências expressas em marcos legais estaduais*”, que buscou investigar os temas controle social e ¹accountability em leis estaduais que normatizaram a utilização das organizações sociais – OS’s no campo educacional, buscando construir uma interpretação sobre a possibilidade desses dois elementos interagirem com o conceito de gestão democrática na educação. Objetivando a responder a seguinte pergunta: o que os marcos legais estaduais de Organização Sociais sugerem em termos de controles democráticos e accountability e seus possíveis efeitos sobre a área educacional? O objetivo do trabalho foi investigar o alcance das leis estaduais nos estados de Goiás, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco e São Paulo, que implementavam os programas de publicização, com a utilização das Organizações Sociais, na área educacional com ênfase no controle social e accountability. Em sua metodologia foi utilizado a investigação de natureza qualitativa, por meio da constituição de um banco de dados de documentos legais sobre o tema, posteriormente submetido à análise documental. Chegando a afirmativa de que a legislação produzida pelos estados, bem como as instruções normativas do Tribunal de Contas não levam em conta instrumentos ou pressupostos já construídos e assentados na política pública brasileira como os Conselhos ou outras instâncias participativas, não podendo, assim, ser constatada integração entre as propostas de controle social e accountability presentes na legislação que dispõe sobre OS’S e contornos de gestão democrática na esfera das políticas públicas em geral e da educação, particularmente (Joanini, 2021).

Na pesquisa de Haroldo Andriguetto Junior (2020) com o título “*A Influência do Gerencialismo e da Performatividade na Gestão das Escolas de Educação Básica*”, o objeto

¹ *Accountability*: Responsabilização de quem ocupa um cargo, em prestar contas segundo os parâmetros da lei, estando envolvida a possibilidade de ônus, o que seria a pena para não cumprimento desta diretiva (JOANINI, 2022 p. 78 apud. PINHO e SACRAMENTO, 2008, p. 1348).

de pesquisa foi a gestão educacional. Teve como objetivo analisar como manifesta-se a influência da lógica performativa e gerencialista nas práticas de gestão das escolas de educação básica em Curitiba e região metropolitana. A metodologia utilizada foi através de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva que contém um levantamento da produção científica e uma matriz paradigmática para alinhamento do percurso metodológico. Constatou-se que o gerencialismo e a performatividade influenciam a gestão e têm sido, na percepção dos gestores, limitados pelo foco excessivo na eficiência e mensurabilidade. O resultado na prática tem sido uma mistura de lógica acadêmica e de mercado, de lógica organizacional e institucional, por meio de lutas simbólicas de capitais que buscam dominação (Junior, 2020).

Conjuntamente a pesquisa de Rudnei Joaquim Martins (2020) intitulada “*Gestão Democrática Como Dispositivo Gerencialista*”, traz a problematização a respeito de “Qual o discurso contido nos enunciados dos documentos oficiais regulatórios que definem a gestão democrática da educação?” Para tal, o autor lançou quatro objetivos: Mapear os documentos regulatórios da educação básica, a partir do Plano Nacional de Educação até o marco que foi a Constituição Federal; identificar os principais elementos que compõem os enunciados da gestão da educação; compreender genealogicamente como os enunciados vão compor o discurso da gestão democrática; e analisar arqueologicamente o discurso de gestão democrática apresentado. A metodologia utilizada foi a abordagem qualitativa documental, inspirada na arqueologia e genealogia foucaultiana (Foucault, 1970, 2010, 2012, 2015, 2016). Chegando à conclusão de que, esse fato ocorre porque as novas configurações econômicas e sociais, as reformas do Estado, as mudanças do sistema educacional, e as disputas de poder no processo de proposição, tramitação e promulgação das leis que normatizam o Sistema Nacional de Educação conduzem a valores sob a perspectiva gerencialista mercadológica e neoliberal (Martins, 2020).

A pesquisa de Maria de Fatima Rodrigues Torres Oliveira Mello (2022) nominada “*Gestão Democrática E A Reforma Gerencial: Análise Documental Na Fundação De Apoio À Escola Técnica – FAETEC/RJ*”, concentrando na análise dos documentos da FAETEC – Fundação de Apoio a Escola Técnica, visando a investigar como o princípio da gestão democrática se apresenta nesta rede de ensino tem por objetivo investigar as transformações ocorridas no modelo preconizado pelo princípio da gestão democrática na educação e os princípios do gerencialismo, focalizando as repercussões para o ensino profissional na Rede FAETEC. A metodologia utilizada foi a partir da abordagem do materialismo histórico e dos referências teóricos que a sustentam. Por fim, apresentou as considerações finais

compreendendo que a problemática da pesquisa nos provocou a buscar superar a aparência do fenômeno da gestão democrática na particularidade da rede Faetec e do contexto histórico-político e social do qual ela teve origem (Mello, 2022).

Edilberto Santos Moura (2022) em sua pesquisa de título “*Preceitos Privados De Gestão Na Esfera Da Escola Pública Da Rede De Ensino Manaus-AM*”, estabeleceu como questão movente que norteou a pesquisa: “como a rede municipal de ensino de Manaus tem materializado através de políticas públicas a implantação de um modelo de gestão gerencial e como esta lógica é operacionalizada, tendo como referência as métricas das avaliações em larga escala?”. A mesma tem como objetivo principal analisar como é feita a implantação do modelo de gestão gerencial na rede de ensino de Manaus no recorte temporal de 2013 a 2020 alinhado com os interesses das políticas neoliberais. A metodologia usada foi pesquisa qualitativa que relacionada à pesquisa de campo traz como argumento principal que a qualidade da educação defendida pela lógica neoliberal está revestida de interesses empresariais que veem na educação um campo de alto valor para investimentos que geram exclusão e que contradiz o sentido de qualidade social, implicando diretamente no sentido de qualidade do ensino. E concluindo, por fim, que a crítica presente no trabalho é importante e se junta a outras tantas críticas dentro do contexto amazônico em que os sinais da colonização europeia ainda estão muito presentes em forma de subordinação. E para eles, esta análise implica em um processo de resistência e luta constante que inicia com o desvelamento da realidade educacional que é apresentada com dados camuflados, causando um profundo caos com o real sentido da educação e sua qualidade, ancorado em princípios mercadológicos (Moura, 2022).

Na pesquisa de Daniela Vieira da Silva Nodari (2023) intitulada “*Movimento Gradativo De Supressão Da Gestão Democrática: Um Estudo Acerca Da Efetivação Da Gestão Gerencial Nas Escolas Públicas Estaduais De Mato Grosso*”, foi norteada pela problemática “O gerencialismo tem se constituído como modelo de gestão no estabelecimento dos princípios e diretrizes que dão sustentação aos procedimentos implantados pela Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso nas escolas estaduais?”. Teve como objetivo geral analisar o modelo de gestão que tem estabelecido novos princípios e diretrizes no processo de organização e funcionamento das escolas estaduais, localizadas no município de Rondonópolis - MT. Para isso foi utilizada a metodologia de pesquisa de abordagem qualitativa e está ancorada no ciclo de políticas públicas dos autores ingleses Stephen Ball e Richard Bowe, para tanto, foi necessária a análise documental, em torno das políticas implementadas nas escolas estaduais de Mato Grosso, através da Seduc- MT, no decorrer do

ano de 2021, após a análise documental, foi necessário conhecer o contexto da prática dessas políticas, com esse propósito, a etapa da pesquisa empírica foi realizada em duas escolas estaduais de Rondonópolis-MT, aplicando a entrevista como instrumento de coleta, junto ao diretor, coordenador pedagógico e secretário escolar nas escolas participantes. Concluindo assim, que o modelo de gestão pública gerencial orientou as políticas implantadas no decorrer do ano de 2021 nas escolas estaduais de Mato Grosso, dentre as ações, a autora cita que, o aumento do controle sobre as escolas e profissionais da educação, terceirização de cargos, alta rotatividade de profissionais nas escolas, meritocracia na escolha dos dirigentes escolares. Destacando que, foi possível perceber, que o modelo de gestão democrática nas escolas públicas de Mato Grosso, vem sendo substituído pelo modelo da gestão pública gerencial (Nodari, 2023).

Cristina Maria Bezerra de Oliveira (2021) em sua pesquisa nominada “*O Programa Formar/Curso Gestão Para Aprendizagem Da Fundação Lemann Como Processo De Institucionalização Do Gerencialismo Nas Escolas De Educação Básica Alagoana: Implicações Para A Democratização Da Educação*”, buscou investigar acerca das implicações das parcerias público-privadas para a democratização da educação em países latino-americanos: Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Uruguai e Venezuela, dada a expansão das mesmas no campo educacional. Objetivo desta pesquisa consistiu em analisar a materialização do programa Formar, Curso: Gestão Para Aprendizagem (GPA) no sistema público de educação básica de Alagoas, assim como o deslocamento da gestão democrática para o modelo gerencial e suas implicações à democratização da educação pública alagoana, O recorte temporal da pesquisa foi de quatro anos (2016-2020), e o lócus, na Rede Estadual de Educação Básica de Alagoas. Utilizando como metodologia a abordagem de natureza qualitativa, utilizou o materialismo histórico dialético, o que permitiu, por meio da pesquisa documental, conhecer e analisar as práticas dos sujeitos envolvidos com a Fundação Lemann (FL) e como ela se materializa nos sistemas de educação básica pública especificamente em Alagoas. Os resultados obtidos mostraram que, existe uma interferência do Terceiro Setor na direção, no conteúdo e na execução das políticas públicas de educação no estado de Alagoas, influenciando no distanciamento da gestão democrática, dando lugar ao gerencialismo que em nada contribui para a democratização da educação básica pública em Alagoas (Oliveira, 2021).

A pesquisa de Gabriel Guimaraes Melgaço da Silva (2020) com o título “*Reações de Docentes da Rede Estadual de Ensino do Rio de Janeiro às Reformas Gerenciais*”, tem como problemática “as reações dos docentes da Rede Estadual de Ensino do Rio de Janeiro aos novos modelos de gestão escolar na rede desde 2011, com a implementação da GIDE– Gestão

Integrada da Escola até os dias atuais”. Tendo como objetivo, categorizar e explicar as formas de reação docente a tal reforma gerencial, a partir do pressuposto da existência de três categorias ontológicas de reação: resistência, consentimento ativo e consentimento passivo, tendo como elemento norteador para a correta categorização o conceito marxiano de práxis. A metodologia da pesquisa é, qualitativa e de caráter explicativo, que se dispôs para a análise das reações docentes de entrevistas estruturadas, via questionário, com profissionais da rede, de diversas escolas, e entrevista oral com alguns professores. Através da epistemologia do materialismo histórico dialético e da análise das respostas obtidas. Em sua conclusão foi apontado não somente a validade das categorias estabelecidas para a análise da reação docente às reformas gerenciais, como a constatação de que o consentimento ativo é minoritário na rede, o que levou a perceber no consentimento passivo, que se apresenta sob a forma de resiliência docente, o principal meio de propagação dos ideais gerenciais e elemento fundamental para a dificultar a mobilização da categoria na luta por melhores condições de trabalho e contra o avanço burguês sobre a educação pública (Silva, 2020).

Na pesquisa de Ana Paula Silveira (2022) intitulada “*A Gestão Democrático-Gerencial da Educação Superior: O Caso da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)*”, para identificar os modelos administrativos que influenciaram ou se interconectaram para a estruturação administrativa e para a elaboração das políticas institucionais da UFSCar, durante quarenta anos, foram elaboradas as seguintes questões norteadoras: Quais foram as políticas institucionais do período de 1960 a 2010 que se alinharam ou se interconectaram com o enfoque gerencial e quais foram os desdobramentos dessas políticas no que se refere ao desenvolvimento da UFSCar? Em qual momento é possível afirmar que tiveram início as políticas institucionais gerenciais na UFSCar? Houve políticas institucionais na UFSCar que puderam ser classificadas como gerenciais? Essas políticas institucionais auxiliaram no descobrimento da identidade da UFSCar? O objetivo geral da pesquisa foi de discutir a interface- entre uma gestão democrática e as especificidades ou ferramentas da perspectiva do Gerencialismo, na elaboração das políticas institucionais da UFSCar. A metodologia adotada foi através do método hipotético-dedutivo, bem como os seguintes recursos: revisão bibliográfica e análise documental integrativa, entrevistas semiestruturadas com "questões sondas" com os ex-gestores da UFSCar, para produção do metatexto. E por fim, a autora conclui que, os agentes Institucionais da UFSCar, preocupados com a consolidação da identidade da instituição enquanto universidade reconhecida internacionalmente, com prestígio acadêmico e social e com a utilização da gestão democrática como modelo administrativo orientador, tendo enfoque democrático-gerencial, o que possibilitou

interconectar as referências teóricas da gestão democrática com práticas e usos do gerencialismo para a elaboração das políticas institucionais, ao passo que negaram o enfoque autoritário centralizador dos fundadores da universidade (Silveira, 2022).

Flaviane de Oliveira Santos (2022), em sua pesquisa de título “*Neoliberalismo, Gerencialismo e Educação: breves apontamentos sobre a gestão escolar no município de Goiatuba/GO*” busca analisar os seguintes apontamentos: considerando supostamente existe ou não uma prática democrática por parte do poder político local no que se remete às relações profissionais de participação coletiva no interior das escolas? O modelo de gestão escolar favorece a aplicação de práticas democráticas em seu interior? Tendo como objetivo central, analisar se as relações de poder que caracterizam a história da educação no município de Goiatuba obedecem ou não aos dispositivos legais contidos na Constituição da República Federativa do Brasil (1988), Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996), Lei de Diretrizes e Bases do Sistema Educativo do Estado de Goiás (1998), Plano Municipal de Educação (2015-2025) e demais documentos oficiais que apresentam relações diretas e indiretas com a temática. Utilizando a seguinte metodologia, realização da pesquisa documental e bibliográfica, optando pela aplicação de questionários com perguntas semiestruturadas realizada com os gestores escolares do município de Goiatuba/GO, por meio da utilização do Google Forms, essa opção foi orientada pela análise dos dados qualitativos, pois a proposta foi a de coletar as informações e concepções dos participantes da pesquisa. Destacando em suas considerações acerca da importância da gestão democrática nas escolas públicas para transformação social dos estudantes, bem como a realidade prática que caracteriza as relações entre o poder executivo, a secretaria de educação e as unidades escolares. Outro apontamento apresentado é o de que a administração da educação e da escola sob a fundamental gerencialista neoliberal tomou por princípio a eficiência e a eficácia de métodos e recursos com base na sua racionalização, por meio da implantação e implementação de políticas avaliativas de larga escala (Santos, 2022).

Carlos Henrique Avelino Veiga (2020) em sua pesquisa intitulada “*Militarização De Escolas Públicas No Contexto Da Reforma Gerencial Do Estado*”, determina como objeto de estudo e análise os diferentes arranjos institucionais acionados para viabilizar a gestão de estabelecimentos públicos de ensino por corporações militares no país, a partir dos anos 1990. E tem como objetivo, explicar a relação entre reforma administrativa do Estado e a propagação da gestão compartilhada de escolas públicas com corporações militares no país. Com uma metodologia de pesquisa básica, de análise qualitativa, de abordagem explicativa, insere na categoria de pesquisa de tipo documental, e levantamento feito por meio de

questionários aplicados a gestores de escolas militares. Chegando à conclusão de que, a reforma gerencial do Estado, diante da perspectiva da manutenção da hegemonia burguesa, tem possibilitado a implementação de parcerias público-público e público-privadas a partir da militarização das escolas públicas como estratégia de controle social sobre as populações mais vulneráveis da sociedade por meio do uso da coerção, em detrimento da mediação e do convencimento (Veiga, 2020).

Nelma Bernarde Vieira (2023), em sua pesquisa intitulada “*Reação dos Docentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio De Janeiro à Contrarreforma do Ensino Médio*” traz como objeto de análise “a reação dos docentes do Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ) à contrarreforma do Ensino Médio”. Com o objetivo de explicar a natureza das reações de docentes do IFJR frente à ofensiva burguesa no campo educacional que implicou a contrarreforma do Ensino Médio e a BNCC/2018. Utilizando como metodologia uma pesquisa básica explicativa, referenciada no materialismo histórico-dialético, inserido a categoria de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas. Em sua análise foi possível constatar que, os organismos supranacionais (UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, CEPAL - Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe, OIT - Organização Internacional do Trabalho, BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento, OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico e o GBM - GBM Grupo Banco Mundial), o Estado brasileiro e o empresariado definiram reformas gerenciais na Educação Básica, assim como buscaram promover reconfigurações no currículo, no método de ensino e aprendizagem e na formação docente, o que instituiu as bases de sustentação política e pedagógica da contrarreforma do Ensino Médio (Vieira, 2023).

Lógica Mercantil E A Busca Por Resultados

Essa categoria o agrupamento conta com a quantidade de sete obras. Dentre elas está a pesquisa de Antônio Jovem De Jesus Filho (2022) intitulada “*Para Além da Implementação: o coordenador pedagógico como reformulador de política educacional*”. Sua pesquisa tem como objeto de estudo “o Programa Gestão em Foco” Método de Melhoria de Resultados (MMR), que se assenta sobre a noção de gestão para resultados. Teve como objetivo geral analisar as repercussões do gerencialismo e da performatividade, materializados no MMR, sobre a atuação do coordenador pedagógico da rede estadual paulista. A pesquisa evidenciou

que, os coordenadores pedagógicos da rede estadual paulista, ainda que sejam obrigados a atender as demandas por desempenho e cumprimento de metas, não atuam como mera caixa de ressonância da SEDUC, mas adotam um discurso autoral e estratégias de ação que recontextualizam o MMR, adaptando-o à realidade e ao contexto escolar (Filho, 2022).

Na pesquisa de Danyella Jakelyne Lucas Gomes (2023) com o título “*Formas de Organização Gerencialista na Política de Gestão da Educação em Pernambuco: percepções dos gestores escolares sobre o programa de modernização da gestão pública - metas para a educação*”, a questão norteadora diz respeito à relação entre inserção da lógica da gestão por resultados e da eficiência gerencial como meio para uma padronização e naturalização de novas formas de operacionalização da gestão escolar. Através das análises, buscou revelar expressões do gerencialismo na política enquanto conceito que fundamenta ações, e como forma de organização do trabalho desenvolvido pelos gestores. Como metodologia utilizou a abordagem teórico-metodológica, de ordem quantitativa, construindo o corpus documental e bibliográfico. Chegando à conclusão de que, se tem uma prevalência dos mecanismos de regulação que privilegiam o controle do trabalho realizados pelos gestores escolares e que a adesão desses mecanismos corrobora para a construção de uma visão produtivista e de controle de resultados, introjetados em boa parte das escolas no caso da experiência pernambucana, e incorporada pelos gestores em suas práticas, ainda que sejam encontrados sinais de resistência (Gomes, 2023).

Alex Kossak (2020) em sua pesquisa intitulada “*Novo Ensino Médio ou Renovação das Condições de Manutenção da Velha Dualidade Educacional?*”, traz como objeto de estudo as mudanças curriculares promovidas pela parceria público privado entre o Instituto Airton Senna e a Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro, onde a ideologia privada foi institucionalizada a partir da deliberação Nº 344 do ano de 2014, o Conselho Estadual de Educação, como espécie de “laboratório” para a reforma do Ensino Médio que justamente ocorreu subsequentemente na instância federal. O objetivo de sua pesquisa é de explicar a relação entre a concepção de Ensino Médio contida na parceria “Solução Educacional” estabelecida entre o Instituto Airton Senna e a SEEduc/RJ e a Reforma do Ensino Médio instituída pela Lei Nº 13.415/2017. A metodologia utilizada foi uma pesquisa básica de abordagem qualitativa, de caráter explicativa, cuja fonte de coleta de dados se deu através de uma entrevista semiestruturada aplicada aos gestores escolares. Os resultados encontrados levaram à conclusão de que a Reforma do Ensino Médio em curso no Brasil tem como um de seus laboratórios a experiência do Estado do Rio de Janeiro e que, a despeito do que consta no discurso oficial, tal reforma colabora para a manutenção da desigualdade social

e das condições sócio metabólicas do capital por meio da captura da subjetividade do trabalhador, seja no aspecto psicofísico, seja no aspecto ético e moral (Kossak, 2020).

Hilcelia Aparecida Gome Moreira (2021) em sua pesquisa nominada “*Tensões Entre o Público e o Privado nas Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral (Crede 01 – Ceará)*”, teve como objeto de estudo analisar as tensões que envolvem o público e o privado na escola pública, num contexto de redefinição do papel do Estado, em que promovem a materialização de políticas neoliberais em detrimento de políticas sociais, cedendo lugar ao crescimento de mercado, a administração gerencial guiada pelo controle e pelos indicadores de desempenho. E para isso estabeleceu o objetivo de analisar como ocorreu a materialização das relações Público-Privadas em Escolas de Tempo Integral, considerando as tensões políticas e institucionais na gestão das escolas da Crede - 01 (Centros Regionais de Desenvolvimento da Educação) - Ceará. Utilizando como metodologia, abordagem qualitativa, à luz de dimensões do materialismo histórico-dialético, a partir da mediação, totalidade e hegemonia. Utilizando também entrevistas semiestruturadas. Chegando à conclusão de que, as tensões provocadas a partir da implantação da parceria público-privada entre o Instituto Unibanco e a Secretaria de Educação do Estado do Ceará, com foco nos gestores escolares, segue o modelo gerencial de matriz empresarial inserido na escola pública, reforçando as desigualdades, alimentando a competitividade e contribuindo para a intensificação do trabalho dos gestores e a privatização da gestão escolar (Moreira, 2021).

Na pesquisa de Marcelo Ramos Dos Santos (2023) com o título “*Contradições na Escolha de Diretores Escolares: um estudo comparativo entre duas escolas da rede municipal de ensino de Duque De Caxias (RJ)*”, teve como objeto de estudo o processo de escolha de diretores escolares na Rede Municipal de Ensino de Duque de Caxias/RJ (RMEDC). O objetivo foi de analisar as contradições do processo de implantação da consulta à comunidade escolar para escolha de diretores das escolas desta rede de ensino no período de 2015 a 2019. A metodologia utilizada para esta pesquisa foi a pesquisa básica, de análise qualitativa, de caráter explicativo, que se insere na categoria de um levantamento, sua referência teórica e metodológica é o materialismo histórico-dialético. Chegando à conclusão de que a reação da comunidade escolar às mudanças promovidas no processo de escolha de diretores escolares da Rede Municipal de Ensino de Duque de Caxias / RJ (RMEDC), permaneceu restrito ao domínio da acomodação e adaptação frente às contradições presentes na gestão escolar, em um cotidiano marcado pela escassez de recursos humanos e materiais, pelas estratégias gerencialista do Bloco no Poder para racionalizar o uso do fundo público na educação (Santos, 2023).

Emanoel Lourenco Da Silva (2020), em sua pesquisa intitulada “*Política De Gestão Escolar Para Resultados: Uma Análise Do Índice De Eficiência Gerencial Na Educação Pública Estadual De Pernambuco*” traz a discussão fundamentada na premissa de que a gestão para resultados, via “eficiência gerencial”, suplanta a gestão democrática tornando a escola cada vez mais gerencial e menos democrática. Seu objetivo foi de analisar a “eficiência gerencial” como mecanismo de responsabilização vertical do diretor da escola e sua influência na promoção de um modelo de gestão da educação em Pernambuco. Sua metodologia de pesquisa teve como eixo o ciclo de políticas públicas de Stephen Ball e seus colaboradores, com abordagem documental e a entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados. chegando à conclusão de que as atitudes demonstradas, modifica a subjetividade dos diretores escolares regulando pelo modelo de mercado e os sobrecarregando com uma nova burocracia em favor de uma escola voltada para competição, comparação e performatividade (Silva, 2020).

Maria Margaret Da Silva (2023) em sua pesquisa denominada “*Relações Público-Privadas na Concepção de Gestoras de Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral da 12ª Direc-RN (2017-2019)*”, apresenta como objeto de estudo as Parcerias Público-Privadas (PPPs) está situado no âmbito da reforma do Estado brasileiro, que provocou, na década de 1990, mudanças nas configurações da gestão pública, transferindo ao empresariado responsabilidades dos serviços, principalmente educacionais, por meio de concessões, permissões, contratos de gestão e parcerias. Tendo como objetivo analisar as relações público-privadas no contexto educacional e suas repercussões, tomando como referência a concepção de gestoras escolares acerca das ações das instituições parceiras na implementação das Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral no estado do Rio Grande do Norte, no recorte temporal de 2017-2019. Utilizou em sua metodologia a abordagem da investigação qualitativa, considerando o tripé revisão de literatura, análise de documentos e dados construídos a partir da efetuação de entrevistas semiestruturadas. E em suas considerações, compreende-se que as Parcerias Público-Privadas estão a serviço dos interesses dos setores privados e reforçam a lógica de mercado na gestão pública escolar, através do discurso da melhoria da qualidade do ensino, chegando a conclusão de que o principal resultado das relações público-privadas no contexto analisado pode ser demonstrado a partir da intensificação do trabalho das gestoras escolares e da equipe de profissionais e, conseqüentemente, da implantação da lógica empresarial no serviço público (Silva, 2023).

Interferência Da Política Gerencialista Nos Conselhos Escolares

Nessa categoria agrupamos apenas três obras, que tiveram relação com esse tema, que trata da interferência gerencialista na educação, na dimensão da gestão democrática, em específico nos conselhos escolares.

A tratar disso, trazemos a pesquisa de Luzitana Saraiva De Oliveira Almeida (2021) intitulada “*Políticas Gerencialistas e Atuação de Conselhos Escolares em Unidades de Educação Infantil no Município de Mossoró-RN*”, que levanta a problemática acerca da atuação dos conselhos escolares em três Unidades de Educação Infantil (UEIs), no município de Mossoró/RN. E tem como objetivo, analisar a atuação desses conselhos face as políticas gerencialistas. A metodologia utilizada foi uma investigação de cunho qualitativo, com entrevista semiestruturada e utilização do diário de pesquisa documental a partir das leis que tratam da gestão democrática. O resultado da pesquisa evidenciou que, os conselhos apresentam limitações para ações democráticas no desenvolvimento de suas atribuições, e a percepção da presença das políticas gerencialistas, no que diz respeito a premiação, que gera competição interna e externa nas unidades de ensino (Almeida, 2021).

Ricardo Goncalves Pacheco (2022) em sua pesquisa nominada “*A Coexistência das Perspectivas de Gestão Gerencialista e Democrática no Contexto do Novo Ensino Médio Público do Distrito Federal*” apresenta a seguinte questão norteadora: Quais implicações da coexistência de perspectivas de gestão democrática e gerencial para a formação da juventude no contexto de implementação do Programa Novo Ensino Médio no Distrito Federal? E tem por objetivo geral da pesquisa, analisar as implicações da coexistência de perspectivas de gestão democrática e gerencial para a formação da juventude no contexto de implementação do Programa Novo Ensino Médio no Distrito Federal. A metodologia utilizada foi, a pesquisa bibliográfica, a análise documental e a entrevista com sujeitos que atuam nas escolas e espaços extraescolares. E trazendo a conclusão de que a despeito de alguns avanços da lei em vigor, a ausência de uma cultura democrática que anula a práxis social. Este processo tem contribuído para a manutenção da hegemonia política da burguesia e para a subalternização das classes trabalhadoras em dois aspectos: a oferta de uma educação fragmentada e uma prática de gestão que impede a partilha de poder e a apropriação da escola pela sociedade civil, cristalizando relações assimétricas entre dirigentes e dirigidos num movimento de permanência das relações sociais existentes (Pacheco, 2022).

Na pesquisa de Mayara Ferreira Santos (2023) intitulada “*A Atuação do Conselho Escolar como Unidade Executora na Construção da Gestão Democrática em Escolas*

Públicas do Município, de Delmiro Gouveia/AL”, o princípio norteador é a investigação da atuação do Conselho Escolar em uma escola pública municipal de Delmiro Gouveia, no estado de Alagoas. Tendo como objetivo geral da pesquisa, investigar as implicações na atuação do Conselho Escolar e da Unidade Executora em uma escola pública do município de Delmiro Gouveia/AL. A metodologia utilizada de natureza qualitativa, com abordagem exploratória, e como instrumento de coleta de dados a pesquisa semiestruturada. Tendo como conclusão da pesquisa que, não há uma real efetivação da atuação do Conselho Escolar, no que concerne à escola participante, pois não existe efetivamente uma deliberação coletiva, em que toda a comunidade escolar e local possa participar ativamente. As análises revelam que na escola investigada existem aspectos que dificultam a efetivação da autonomia, o responsável por tal é o modelo de gestão gerencial presente, no qual o diretor atua com a centralização do poder, tomando decisões sem a participação da comunidade (Santos, 2023).

Interferência Da Gestão Gerencialista Na Formação Continuada Dos Gestores Escolares.

Nesta categoria agrupamos oito dos trabalhos selecionados, cujo tema trata da gestão gerencialista na formação continuada dos gestores escolar. O trabalho que abre esta categoria é a pesquisa de Wesley Marcos De Almeida (2023) nominada “*Conflito de Papéis na Atuação do Professor como Gestor Universitário*”, que tem como problemática o seguinte questionamento: como as relações de poder e autoridade estabelecidas no ambiente universitário impactam na autonomia do professor no papel de gestor? O objetivo dessa pesquisa foi de avaliar o impacto dos conflitos de papéis e da autoridade supervisionada na produtividade do professor-gestor. A metodologia de pesquisa foi, hermenêutica crítica dialógica, e a análise documental por meio de uma abordagem qualitativa de caráter exploratório e de natureza interpretativa. Tendo as seguintes considerações: O mapeamento das estruturas de gestão das IES- Instituições de Educação Superior, confirmou o foco gerencialista, em que a minimização de gestores, racionalização da estrutura de suporte, organogramas enxutos e formações focadas em eficiência e liderança atendem a preceitos neoliberais de gestão de recursos. Como resultado compreendemos que, devido à subjetivação e valorização das tarefas operacionais, os professores gestores são pressionados a recorrer a meios não formais de comunicação e alternativas de suporte, além do estabelecido no organograma, negligenciando órgãos de colegiado e conselhos estabelecidos em políticas públicas. (Almeida, 2023).

Aline Oliveira Costa (2022), em sua pesquisa nominada “*A Atuação da Fundação Lemann na Gestão da Educação Municipal de Campina Grande/PB: uma análise a partir do Programa Formar*”, traz as seguintes questões norteadoras: em que consiste a “parceria” firmada entre a Fundação Lemann e a Secretaria Municipal de Educação de Campina Grande/PB? Como se caracteriza e em que condições é desenvolvido o Programa Formar, da Fundação Lemann, na rede municipal de ensino de Campina Grande/PB? Quais as implicações da implementação do Programa Formar para a gestão democrática das escolas? De que modo a proposta do Programa Formar, expressa nos seus respectivos documentos, chega à gestão e ao cotidiano escolar? Qual o papel desempenhado pela SEDUC/CG nesse processo? A pesquisa teve como o objetivo de analisar o Programa Formar e suas possíveis implicações na gestão escolar pública no município de Campina Grande/PB, à luz da gestão democrática, entre os anos de 2016 a 2022. Como metodologia utilizou o caminho teórico-metodológico do materialismo histórico-dialético, utilizando as categorias de análise pertencentes a esta vertente, tais como: contradição, historicidade, mediação, conflito. Chegando assim as seguintes considerações: O programa Formar está em sintonia com as transformações conjunturais pela qual a educação está passando. Ele reflete a grande influência do neoliberalismo, onde o Estado se distancia cada vez mais das necessidades sociais para se alinhar aos interesses do capital, resultando na execução de políticas ostensivas, como é o caso da relação público-privada entre SEDUC/CG e a Fundação Lemann que, dentro de uma lógica mercadológica, constitui-se em uma política de educação para a rede municipal de ensino de Campina Grande/CG (Costa, 2022).

Na pesquisa de Rayane Regina Scheidt Gasparelo (2022) intitulada “*A Eleição de Diretores e as Possibilidades e os Limites de Democratização das Escolas Públicas na Rede Estadual de Ensino do Paraná—2016 a 2020*”, encontramos como questão norteadora a seguinte indagação: A eleição de diretores reverberou na organização democrática das unidades escolares, no período compreendido entre os anos 2016 e 2020? Para isso foi estabelecido o objetivo de analisar a contribuição das eleições para diretores escolares na dinâmica de organização democrática das unidades escolares pertencentes à Rede Estadual de Ensino sediadas no município de Irati-PR Utilizando a metodologia abordagem do Ciclo de Políticas, e como instrumento de coleta de dados uma entrevista semiestruturada. Concluindo assim que, a escolha do diretor escolar, por meio da eleição, é uma ação política importante que movimenta e desestabiliza as relações de poder dentro da escola. A organização democrática das escolas, de 2016 a 2020, a partir da eleição de diretores, cedeu lugar à perspectiva gerencialista, caracterizada pela utilização de recursos e formas de participação

utilitárias, como integração e cooperação, para a implementação e execução das políticas sem possibilidade de contestação, e pela descentralização (Gasparelo, 2022).

Fernanda Santoni Fovalí (2020) em sua pesquisa de título “*Os Modos de Fazer dos Diretores de Escolas Públicas Paulista Frente as Exigências da Secretaria da Educação*”, teve como objeto de estudo analisar a atuação dos diretores de escolas da rede pública estadual de ensino do Estado de São Paulo, frente as exigências da Secretaria da Educação. E como objetivo, verificar quais são as táticas que os diretores de escolas criam e utilizam em sua prática gestora para lidar com as demandas frente às exigências da SEDUC-SP e o cotidiano da escola. A metodologia adotada foi a abordagem qualitativa, por meio da realização de análise documental e levantamento bibliográfico, tendo como instrumento para a coleta de dados o grupo focal. Em suas considerações destacam-se que os diretores de escolas atuam atendendo as demandas cotidianas, criando muitas vezes suas próprias táticas para dar conta das exigências estabelecidas pela Secretaria da Educação. Seguindo a lógica empresarial no ambiente de trabalho dos diretores, onde o Estado legitima seu discurso através da definição de objetivos a serem alcançados, sem considerar a realidade de cada instituição de ensino e da comunidade onde está inserida. Isso gera discursos políticos que estão ganhando cada vez mais relevância em termos de resultados educacionais, seguindo uma tendência global. (Fovalí, 2020).

Erivaldo Ferreira da Silva (2023) em sua pesquisa nominada “*As Atribuições do Gestor Escolar nas Escolas Públicas da Rede Municipal de Jequiá da Praia-AL*”, tem como objeto de estudo: as atribuições do gestor escolar nas escolas públicas da rede municipal de Jequiá da Praia – no estado de Alagoas. E como objetivo para tal, identificar as atribuições do gestor escolar no município de Jequiá da Praia, no estado de Alagoas, no período de 2021 a 2022. A metodologia caracterizada por meio da natureza qualitativa, com abordagem exploratória, o estudo de caso, como técnica de pesquisa e a pesquisa documental, a coleta de dados se deu através da aplicação de questionários semiestruturados e entrevista. E como considerações a pesquisa evidenciou que os gestores destacam suas atribuições voltadas para a prática das políticas educacionais e das ações advindas da SEMED. A autora também traz a síntese de seguinte questão: de que os gestores escolares de Jequiá da Praia têm o discurso de promoção da gestão democrática e meios de processos para a eficiência da gestão gerencial, porém desenvolvem ações que aproximam seu perfil da gestão gerencial e burocrática, estatal e administrativa, pois colocam os interesses dos órgãos superiores acima das necessidades da escola (Silva, 2023).

Maria Elizomar De Almeida E Silva Sousa (2020), em sua pesquisa de título

“*Subjetividade e Gestão Escolar: implicações nos fazeres cotidianos da escola*”, discute a subjetividade na gestão escolar. E tem como objetivo analisar a relação entre os condicionantes subjetivos dos gestores escolares e suas práticas profissionais na Escola Municipal Miguel Arcanjo de Quixeré/CE. A metodologia consistiu em um estudo de caso, por meio de uma pesquisa empírica de cunho qualitativo. Concluindo que, os resultados demonstram que a gestão dessa escola exerce um forte poder de articulação e mediação alicerçado diretamente com as relações afetivas que existem no espaço escolar e se estendem à comunidade. Dessa forma a presença do gerencialismo instalado no ambiente escolar e a forma como as ações são realizadas encontram ambiente fecundo na educação formal da gestora, que foi enraizada em um padrão de comportamento regrado e obediente (Sousa, 2020).

Na pesquisa de Cecilia Teresinha Miranda Tamiao (2023) intitulada “*Concepção de Gestão Escolar na Formação de Diretores de Escola Ingressantes: análise de um curso semipresencial da rede estadual de ensino paulista*”, teve como problemática a seguinte questão: qual a concepção de gestão que fundamenta o curso de formação para diretores escolares ingressantes da rede estadual de ensino paulista? Essa pesquisa teve como objetivo, identificar e analisar a concepção de gestão escolar norteadora do Curso Específico de Formação aos Ingressantes Diretores de Escola oferecido pela EFAPE, sob coordenação da SEDUC-SP. A metodologia usada para tal foi, a abordagem qualitativa, pesquisa documental e bibliográfica. Como resultado identificou-se que, planejamento, monitoramento, controle e avaliação, característicos da administração clássica são evidenciados. No entanto, as orientações voltadas para aprimorar os resultados dos estudantes nas avaliações internas e externas são o foco principal, prevalecendo as características gerencialistas e enfraquecendo o significado da gestão democrática. Isso diminui a participação dos órgãos colegiados, que devem atuar na elaboração e execução de ações que tragam a melhoria de resultados em direção ao cumprimento de metas estabelecidas externamente (Tamiao, 2023).

Cheila Soethe Tramontin (2023) em sua pesquisa de título “*Formação Continuada dos Diretores (Gestores Escolares) da Rede Pública Estadual da Educação Básica do Paraná (2019-2022): implicações e perspectivas para uma educação crítica e emancipadora*”, tem como objeto de estudo e análise, as diretrizes político pedagógicas da formação continuada dos Diretores (Gestores Escolares) da rede pública da educação básica do Paraná, no corte temporal da gestão de 2019-2022, sob o manto da Nova Gestão Pública (NGP) – gestão gerencialista adotada no Plano de Governo desse período. A metodologia utilizada trata-se da abordagem qualitativa, bibliográfica e documental, com pressupostos metodológicos do

materialismo histórico-dialético. Nessa pesquisa busca-se apontar possíveis elementos de uma formação continuada aos Diretores (Gestores Escolares) na concepção da gestão democrática para uma educação emancipadora. E considerando por fim que, inicialmente, o governo, através da Secretaria de Estado da Educação, estabelece a gestão escolar no modelo gerencial, passando a servir aos interesses do setor privado na educação pública paraense (Tramontin, 2023).

Avaliações Externas, Ferramentas Da Gestão Gerencial

Esta categoria conta com o agrupamento de três obras, que contemplam a temática proposta, trazendo discussões e considerações relevantes, para um melhor aprofundamento acerca da interferência e influência da gestão gerencialista. Agora na dimensão das avaliações externas e ferramentas de gestão. Inicialmente trazemos a pesquisa de Tatyana Almeida De Abreu (2021) intitulada “*Implicações Do Sistema De Avaliação Municipal Da Aprendizagem (SAMA) Na Gestão De Escolas Da Rede Municipal De Campina Grande (2015-2020)*”, que tem como problemática o seguinte questionamento: De que maneira a implantação do Sama - Sistema de Avaliação Municipal da Aprendizagem, tem implicado na gestão de escolas da rede municipal de ensino de Campina Grande? E como objetivo da pesquisa, analisar as implicações do Sama na gestão de escolas da rede municipal de ensino de Campina Grande. Utilizou a seguinte metodologia: fundamenta-se numa abordagem qualitativa e sócio crítica, inspirada nas contribuições teóricas do materialismo histórico-dialético. Chegando à conclusão de que, os resultados alcançados mostram a preocupação da Seduc/CG em intensificar as políticas de controle, monitoramento e responsabilização das escolas e de seus profissionais, fundamentado no modelo de gestão gerencial, que se reflete nas variadas ações tomadas pela Seduc e pelas escolas, tornando mais difícil a implementação do princípio da gestão democrática (Abreu, 2021).

Lilian Fernanda De Melo Bezerra Goncalves (2020) em sua pesquisa nominada “*Paradigmas de Gestão Educacional no Contexto do Prêmio Gestão Escolar*”, apresenta a problemática que norteou sua pesquisa nestes termos: qual modelo de gestão está delineado no Procuradoria Geral do Estado - PGE e em que medida a lógica de premiação induz a uma gestão gerencialista? Para tal estabeleceu como objetivo geral a analisar o PGE para compreender o modelo de gestão descrito nos seus documentos e mecanismos prescritivos de gestão em uma lógica gerencial de premiação. A metodologia utilizada se pauta na abordagem qualitativa, cujos dados foram obtidos mediante a pesquisa documental, e utilizamos a Análise

de Conteúdo (AC) como técnica de tratamento de dados e produção de inferências. Chegando às seguintes considerações: que quando a autonomia é entendida como a responsabilidade pelo êxito ou insucesso das políticas educacionais, como as de avaliação externa, o termo participação pode atribuir aos usuários da escola o papel de avaliadores externos de um serviço adquirido, permitindo uma comparação comparativa entre as instituições de ensino. (Goncalves, 2020).

Por fim Christomysley Romeiro Da Silva (2022) em sua pesquisa de título “*O Programa Pacto Pela Aprendizagem (SOMAPB): Uma Análise Da Implementação Na Rede Pública Estadual De Ensino Da Paraíba (2017 - 2019)*”, que tem como problemática, analisar as repercussões ocorridas na gestão democrática escolar, prevista em aparatos normativos nacionais e locais, em decorrência da implementação do Pacto pela Aprendizagem na Paraíba (SOMA-PB), caracterizado pela racionalidade gerencial nas políticas educacionais paraibanas. Seu objetivo geral consiste em analisar o processo de implementação do Pacto pela Aprendizagem na Paraíba. A metodologia foi mediante as contribuições da dialética materialista, consubstanciado pelas categorias da mediação, contradição e totalidade, e como instrumento de coleta de dados, foi utilizado a entrevistas semiestruturadas, com dois participantes do processo de implementação do Soma na Paraíba. Concluindo assim que, as concepções da gestão gerencial, materializadas no processo de implementação do Pacto pela Aprendizagem na Paraíba (SOMA-PB), aprofunda, na rede de ensino, a lógica da avaliação de desempenho, da competição e da meritocracia, por preconizar, entre outras questões, a melhoria dos índices educacionais aferidos pelas avaliações externas (Silva, 2022).

3.1 Relação entre as conclusões das obras e o contexto de estágio supervisionado I, II e III

Partindo dos desfechos apresentados em cada uma das categorias, pôde-se observar algumas semelhanças em alguns aspectos referentes a presença do gerencialismo e da sua influência nas ações enquanto gestão, mesmos nas escolas que atua a gestão democrática. Considerando as minhas experiências de estágio supervisionado I, II e III realizados na mesma escola possibilitaram as análises a seguir. Antes de prosseguir com as correlações, é importante destacar que as observações feitas através dessas experiências foram obtidas através da coleta de dados para os relatórios correspondentes dos estágios supervisionados e também através de conversas informais com a gestão da escola.

Nas conclusões apresentadas na categoria denominada *Reforma Gerencialista Na Educação*, podemos notar que, a propagação do modelo gerencialista, e sua influência na educação pública, tem causado um distanciamento na prática da gestão democrática, ou do que deveria ser ação da gestão democrática nas instituições escolares. A forma como o modelo gerencialista tem se estabelecido nas escolas, vem se dando de forma sutil, como proposta de melhoria, de avanço, de qualidade. Noto que os gestores locais (quando me refiro à local, estou referindo-me a minha localidade), não têm a percepção de que muitas de suas ações enquanto gestores, são conduzidas por um viés gerencialista, uma vez que se encontra sob a forma de gestão democrática.

Referente a próxima categoria, *Logica Mercantil E A Busca Por Resultados*, tivemos como principais conclusões, as questões referentes às demandas estabelecidas pelas secretarias, o cumprimento dessas demandas por meio de mecanismo de regulação e controle de resultados, implantações de parcerias pública-privada que são principalmente do interesse dos setores privados, para fortalecimento dessa lógica mercadológica, os quais são reforçadas por meio das reformas e dos programas propostos. Vimos também que tais burocracias provocadas por estes, sobrecarregam os gestores, e muitas vezes causando assim acomodações por parte dos mesmos. Seguindo esta lógica e correlacionando à realidade local, tais atitudes semelhantes podem ser notadas, em ações como por exemplo: a priorização de comprimir com os projetos propostos pela SEMED, que muitas vezes apertam a programação escolar referente ao calendário. Muitas vezes os projetos próprios da escola dão a prioridade de execução aos projetos propostos pelo órgão superior responsável, no caso a SEMED, acarretando assim em algumas situações de exaustão, ou falta de datas disponíveis do calendário para execução de projetos autônomos da própria escola.

No que diz respeito as conclusões da categoria *Interferência da Política Gerencialista Nos Conselhos Escolares*, trazemos em evidencia as questões que foram colocadas tais como, a percepção de políticas gerencialista e a limitação das ações democráticas dos Conselhos Escolares, chegando à afirmativa de que em alguns casos realmente não há efetivação da atuação do Conselho Escolar. Diante do exposto, em relação a minha comunidade, poderia relatar que tais situações se assemelham. No entanto, só será percebido a partir do momento que os sujeitos tenham um pouco de noção da ação gerencialista, uma vez que, o fato de se ter um Conselho Escolar “ativo”, no sentido de eleições regulares, reuniões e registros de atas, entre outras ações do conselho, essas ações fazem crer que o conselho esteja agindo de forma atuante. No entanto, como podemos perceber, a ação do Conselho Escolar Democrático, vai muito além disso, principalmente nas questões que são realmente mais importantes para a

comunidade escolar, como por exemplo as decisões compartilhadas, que muitas vezes já são pré orientadas, autonomia e participação ativa da comunidade escolar nas decisões. Podendo levar a reflexão de que, será que as pautas do Conselho, são pautas realmente livres, construídas pela autonomia do conselho e da gestão, ou são pré orientadas?

Em relação a categoria *Interferência Da Gestão Gerencialista Na Formação Continuada Dos Gestores Escolares*, foram levantadas em suas conclusões questões como: minimização dos gestores, foco no gerencialismo, formações voltadas a eficiência e liderança, também questões referentes aos programas, como por exemplo o Programa Formar da Fundação Leman, cujas linhas norteadoras seguem a lógica mercadológica, de busca por resultados. Questões também referentes as eleições dos diretores, sua atuação, e os desdobramentos para atender as demandas cotidianas, e das ações advindas da SEMED. Como já dito outrora, muitas vezes a lógica gerencialista não se é notada pelos gestores, devido a condição de seleção por meio das eleições, pelo fato de muitas vezes o gestor se considerar aberto a escuta e a toma de decisão compartilhada, pode o levar a sensação de estar realmente vivenciando práticas de uma gestão democrática. No entanto, não consegue notar que, nas demandas que lhe são propostas estão contidos interesses que não estão voltados àquilo que seja do interesse da comunidade escolar, àquilo que eles almejam alcançar. Mas continuamente são propostas que visam a qualidade do ensino, porém no sentido mercadológico. Em relação às formações elas ocorrem, mas como se tivesse o intuito de disciplinar a visão e ação dos gestores, como também de propagar esse modelo de busca de resultados.

Por fim, na categoria *Avaliações externas, Ferramentas da Gestão Gerencial*, foram realçadas questões tais como: intensificação de políticas de controle e monitoramento, como também a responsabilização das escolas, ou seja, a transferência de responsabilidades. E questões referentes a lógica da avaliação de desempenho, da competição e da meritocracia. Em meu contexto local, as avaliações externas são vistas como ferramentas que favorecem a escolas, vistas como indicadores de desempenho que serviriam para auxiliar a escolas na busca por melhorias na educação, o que permitiria a mesma através dos resultados dessas avaliações perceber os pontos em que poderiam melhorar. Em nossas observações percebemos que há uma percepção limitada dos reais interesses, agregados nessas avaliações, não conseguem notar por exemplo, que por meio delas e através delas, se tem um interesse de alcançar objetivos que estão relacionados ao monitoramento, ao controle, como também a preparação, e influencia para determinado tipo de educação, que são direcionados, como por exemplo no ato de preparação para tais avaliações. Aqui levanto também a questão referente

as premiações que são atribuídas as instituições escolares, que são vistas como recompensas e que são desejadas devidos a escassez de recursos em muitas escolas, porém não tem há a noção de que a possível intenção dessas, seja de conduzir a competição, a comparação e a obtenção do cumprimento de metas.

Todas as categorias abordadas, ainda que não em sua totalidade, mas cada uma delas de certa forma, atingem o contexto atual de muitas instituições escolares. Uma vez que diz respeito ao plano do Estado, uma vez que vivemos em uma sociedade capitalista, uma vez em que em muitas escolas há a escassez e precariedade de recursos, muitas vezes de recursos básicos. E uma vez que esse modelo se apresenta como uma solução, como uma proposta de melhoria. E nunca jamais como um modelo que busca atender setores privados da burguesia, cujo interesse real é uma educação que prepare para o mercado de trabalho, para a mão de obra.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na perspectiva da gestão democrática, foi possível reconhecer a sua importância no contexto da escola pública, e do papel que a mesma desenvolve. Pois a mesma conseguiu unir aspectos escolares e comunitário, não apenas em fatores que lhe são comuns, mas como uma força unida que agira em prol de alcançar uma forma de educação de qualidade e cheia de significâncias, comprometida com a realidade dos alunos.

Esta também se compromete com a luta pela garantia de diretores, de uma educação igualitária, embasada nos aspectos democráticos ela proporciona no meio escolar um ambiente colaborativo e participativo, permitindo maior participação da comunidade escolar, engajamento, responsabilização e tomadas de decisão em conjunto, estabelecendo uma forma de gerir descentralizada. Representando assim um marco importantíssimo de mudanças na área educacional, que a muito é marcada pela centralização, pelo controle e dominância do Estado.

A gestão gerencialista por sua vez resultante das reformas desencadeadas nos anos 90 surgiu como justificativa de necessidade de modernização. Inspirado no gerencialismo adotado no meio internacional, ele consistiu em estabelecer estratégias de metas, para obtenção de melhores resultados. Se concretizando na área da educação por meio dos PCN's, FUNDEF e o Sistema Nacional de Avaliação da Educação. A busca de resultados e metas da gestão gerencialista não tem como real sentido alcançar uma educação igualitária e de qualidade como ocorre na gestão democrática, muito menos busca desenvolver o pensamento crítico e humanitário na formação do aluno. Pelo contrário, busca a eficiência e a qualidade, para assim atender as necessidades do mercado. Em outras palavras a gestão gerencialista atua no sentido econômico, para atender o interesse das classes dominantes.

Neste sentido, essa pesquisa buscou elucidar através das pesquisas coletadas e das reflexões trazidas, as formas de atuação da gestão gerencialista, mesmo no contexto da gestão democrática. Muitos são os meios em que o gerencialismo se apresenta no contexto da gestão democrática das escolas públicas, e muitas são suas formas de influenciar e controlar. Através das obras podemos perceber quão ativa e ampla é a sua atuação e o quanto é vigente na área educacional do país. Os sistemas de avaliações e as premiações são um dos principais meios de se estabelecer a lógica gerencialista, por meio do estabelecimento de metas e das competições que são geradas entre as instituições escolares. Não podendo esquecer as formações continuadas que são ofertadas, e que são aplicadas por meio de instituições de cunho gerencialista, fortalecendo ainda mais o modelo de visão gerencial.

As vivências nos estágios supervisionados I, II e II, me permitiram, notar, o quão é limitada a percepção da presença da gestão gerencialista no meio escolar. E como ela, influencia e controla a forma de gerir, mesmo quando as escolas estão em modo de gestão democrática. Como não é notado pelos gestores as reais intenções presentes nos mecanismos de avaliação, e nos projetos propostas pelas secretarias. Que permite ao Estado continuar exercendo seu controle em busca de seus interesses, entretanto com menos responsabilidades.

O que se torna um fato preocupante, um retrocesso acobertado no progresso da gestão democrática, mesmo que a gestão democrática esteja ativa e garantida por lei, ela acaba sendo sufocada pelas delimitações impostas. A escola tem a liberdade de escolha, de tomada de decisão e de autonomia. Mas não tem espaço/tempo no calendário letivo para a realização de tal, de forma que ela continua ainda concentrada em atender tais demandas avaliativas e projetos. Que nada mais é do que, concentrar os estudos nas áreas que capacitam os alunos para o mercado de trabalho. Ofuscando assim atividades que seriam de suma importância para um melhor desenvolvimento humano, intelectual e crítico, uma formação que fosse de maior significância para a vida do aluno.

REFERÊNCIAS

DRABACH, Nadia Pedrotti; SOUZA, Ângelo Ricardo de. LEITURAS SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O “GERENCIALISMO” NA/DA EDUCAÇÃO NO BRASIL. Revista Pedagógica, v.16, n33, 2014, p. 221-248.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª edição. São Paulo. Editora Atlas S.A. 2002.

GUISI, Maria Lourdes; JUNIOR, Haroldo Andriquetto. **Gerencialismo e performatividade: influências na prática da gestão escolar educacional**. Rev. Bras. Polit. Adm. Educ. v38, n01, 2022 p.1-20.

GUTIERREZ, G.; CATANI, A. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. In: FERREIRA, N. (org.) **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 8ª ed. São Paulo: Cortez, 2013.

JUNIOR, Haroldo Andriquetto. **A INFLUÊNCIA DO GERENCIALISMO E DA PERFORMATIVIDADE NA GESTÃO DAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO BÁSICA'** 27/08/2020 218 f. Doutorado em educação Instituição de Ensino: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba Biblioteca Depositária: Biblioteca Central da PUCPR pag. 71-113

LIBÂNEO, José Carlos. **O sistema de organização e gestão da escola**. UNESP, 2001. Disponível em: < <https://acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/32/3/LDB-Gestao.pdf> > Acessado em: 18.05.2023

LIMA, Márcia Regina Canhoto de. **Paulo Freire E Administração Escolar: A busca de um sentido**. Brasília: Liber Livro Editora, 2007.

LIMA, Antonio Bosco de; PRADO, Jeovandir Campos do; SHIMAMOTO, Simone Vieira de Melo. GESTÃO DEMOCRÁTICA, GESTÃO GERENCIAL E GESTÃO COMPARTILHADA: NOVOS NOMES VELHOS RUMOS. Anpae, Simpósio, p. 1-13, 2011. Disponível:<<https://anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0069.pdf> > acessado em: 08.04.2024.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba. Editora Positivo, 2009.

MOREIRA, Walter. Revisão de Literatura e Desenvolvimento Científico: conceitos e estratégias para confecção. Janus, Lorena, ano 1, n. 1, 2º semestre 2004, p. 21-30.

NETO, Antônio Cabral; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. GESTÃO ESCOLAR EM

INSTITUIÇÕES DE ENSINO MÉDIO: Entre a Gestão Democrática e a Gerencial. Educ. Soc., Campinas, v.32, n.116, p.745-770, 2011. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>> acessado em: 08.04.2024.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3ª ed. São Paulo: Ática, 2000.

PAULA, Roseli Lopes de. SCHNECKENBERG, Marisa. Gestão escolar democrática: Desafios para o gestor do século XXI. Revista Eletrônica Lato Sensu, 2008. Disponível em <http://www.cascavel.pr.gov.br/arquivos/06032012_textogestaoescolardemocratica_pdf.pdf> Acessado: 19.05.2023

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3ª ed. São Paulo: Ática, 2000.

PLANALTO: **Constituição Da República Federativa Do Brasil De 1988** Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acessado em 19.11.2023

PORTAL MEC: **LEI Nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996** Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf> Acessado em: 19.05.2023

PRESIDENCIA: **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – 1995 - PDRAE**. Disponível em <<http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>> Acessado em: 19.11.2023

SILVA, Josias Benevides da. **Um olhar histórico sobre a gestão escolar**. Educação em Revista, 2007. Disponível em <<https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/educacaoemrevista/article/view/616>> Acessado em: 18.05.2023

SILVA, Soane Santos; PIRES, Ennia Débora Passos Braga; FERRAZ, Maísa Oliveira Melo. Reflexos da política de gestão gerencial sobre o trabalho do coordenador pedagógico. **Linhas Críticas**, Brasília, v.26, e31767, jan. 2020, p.1-14. Disponível em <http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1981-04312020000100116&script=sci_arttext>. acessos em 08 abr. 2024. Epub 17-Ago-2020. <https://doi.org/10.26512/lc.v26.2020.31767>.

APÊNDICE A – LISTA DE REFERÊNCIA POR CATEGORIAS

CATEGORIA 1: REFORMA GERENCIALISTA NA EDUCAÇÃO

JOANINI, Flavia Christina. **Controle Social e Accountability na Perspectiva Gerencial de Educação: mapeamento de tendências expressas em marcos legais estaduais'** 05/04/2021 194 f. Mestrado em Educação Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO, Mariana Biblioteca Depositária: ICHS. Acessado em: 21 agosto 2024 Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10958227>

JUNIOR, Haroldo Andriguetto. **A INFLUÊNCIA DO GERENCIALISMO E DA PERFORMATIVIDADE NA GESTÃO DAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO BÁSICA'** 27/08/2020 218 f. Doutorado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ, Curitiba Biblioteca Depositária: Biblioteca Central da PUCPR. Acessado em: 21 agosto 2024 Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=9889890>

MARTINS, Rudnei Joaquim. **GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO DISPOSITIVO GERENCIALISTA'** 16/02/2020 192 f. Doutorado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ, Itajaí Biblioteca Depositária: UNIVALI. Acessado em: 21 de agosto 2024 Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10417739>

MELLO, Maria De Fatima Rodrigues Torres Oliveira. **Gestão democrática e a reforma gerencial: análise documental na Fundação de Apoio à Escola Técnica – FAETEC/RJ'** 28/08/2022 undefined f. Mestrado em EDUCAÇÃO - PROCESSOS FORMATIVOS E DESIGUALDADES SOCIAIS Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, São Gonçalo Biblioteca Depositária: undefined. Acessado em: 21 de agosto 2024 Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=13105590>

MOURA, Edilberto Santos. **PRECEITOS PRIVADOS DE GESTÃO NA ESFERA DA ESCOLA PÚBLICA DA REDE DE ENSINO MANAUS-AM'** 26/07/2022 211 f. Doutorado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS, Manaus Biblioteca Depositária: <https://tede.ufam.edu.br> Acessado em: 21 de agosto 2024 Disponível em:

<https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=12828877>

NODARI, Daniela Vieira Da Silva. **MOVIMENTO GRADATIVO DE SUPRESSÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM ESTUDO ACERCA DA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO GERENCIAL NAS ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS DE MATO GROSSO'** 19/07/2023 125 f. Mestrado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDONÓPOLIS, Rondonópolis Biblioteca Depositária: Biblioteca da Universidade Federal de Rondonópolis. Acessado em: 21 agosto 2024 Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=13775008>

OLIVEIRA, Cristina Maria Bezerra De. **O PROGRAMA FORMAR/CURSO GESTÃO PARA APRENDIZAGEM DA FUNDAÇÃO LEMANN COMO PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DO GERENCIALISMO NAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO BÁSICA ALAGOANA: IMPLICAÇÕES PARA A DEMOCRATIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO.'** 21/02/2021 424 f. Doutorado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, Porto Alegre Biblioteca Depositária: BIBLIOTECA CENTRAL UFRGS. Acessado em: 21 de agosto 2024 Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11063911>

SILVA, Gabriel Guimaraes Melgaço Da. **Reações de Docentes da Rede Estadual de Ensino do Rio de Janeiro às reformas gerenciais'** 27/02/2020 189 f. Doutorado em EDUCAÇÃO, CONTEXTOS CONTEMPORÂNEOS E DEMANDAS POPULARES Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO, Seropédica Biblioteca Depositária: Biblioteca Central UFRRJ. Acessado em: 21 de agosto 2024 Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=9496136>

SILVEIRA, Ana Paula. **A GESTÃO DEMOCRÁTICO-GERENCIAL DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)'** 06/12/2022 undefined f. Doutorado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, São Carlos Biblioteca Depositária: Repositório UFSCar. Acessado em: 21 de agosto 2024 Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=12316610>

SANTOS, Flaviane De Oliveira. **Neoliberalismo, Gerencialismo e Educação: Breves Apontamentos sobre a Gestão Escolar no Município de Goiatuba/GO'** 10/05/2022 117 f. Mestrado em HISTÓRIA Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS, Morrinhos Biblioteca Depositária: Sistema Integrado de Bibliotecas Regionais (SIBRE) UEG/ Câmpus Sul, Sede Morrinhos. Acessado em: 21 agosto 2024 Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=12537457>

VEIGA, Carlos Henrique Avelino. **Militarização de escolas públicas no contexto da reforma gerencial do Estado'** 24/08/2020 255 f. Mestrado em EDUCAÇÃO, CONTEXTOS CONTEMPORÂNEOS E DEMANDAS POPULARES Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO, Seropédica Biblioteca Depositária: Biblioteca Central UFRRJ. Acessado em: 21 agosto 2024 Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=9522733>

VIEIRA, Nelma Bernardes. **REAÇÃO DOS DOCENTES DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO À CONTRARREFORMA DO ENSINO MÉDIO'** 21/08/2023 470 f. Doutorado em EDUCAÇÃO, CONTEXTOS CONTEMPORÂNEOS E DEMANDAS POPULARES Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO, Seropédica Biblioteca Depositária: Biblioteca Central UFRRJ. Acessado em: 21 de agosto 2024 Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=14115578>

CATEGORIA 2: LÓGICA MERCANTIL E A BUSCA POR RESULTADOS

FILHO, Antonio Jovem De Jesus. **PARA ALÉM DA IMPLEMENTAÇÃO: O COORDENADOR PEDAGÓGICO COMO REFORMULADOR DE POLÍTICA EDUCACIONAL'** 31/07/2022 132 f. Mestrado Profissional em DOCÊNCIA E GESTÃO EDUCACIONAL Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL, São Caetano do Sul Biblioteca Depositária: <https://www.uscs.edu.br/pos-stricto-sensu/ppge/mestrado-profissional-em-educacao>. Acessado em: 21 agosto 2024 Disponível em: <httpZs://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=12972265>

GOMES, Danyella Jakelyne Lucas. **FORMAS DE ORGANIZAÇÃO GERENCIALISTA NA POLÍTICA DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO EM PERNAMBUCO: Percepções dos Gestores Escolares sobre o Programa de Modernização da Gestão Pública - Metas Para a Educação'** 26/07/2023 undefined f. Doutorado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, Recife Biblioteca Depositária: undefined Acessado em: 21 agosto 2024 Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=13766023>

KOSSAK, Alex. **Novo Ensino Médio ou renovação das condições de manutenção da velha dualidade educacional?'** 17/08/2020 442 f. Mestrado em EDUCAÇÃO, CONTEXTOS CONTEMPORÂNEOS E DEMANDAS POPULARES Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO, Seropédica Biblioteca Depositária: Biblioteca Central UFRRJ. Acessado em: 21 agosto 2024 Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10568613>

MOREIRA, Hilcelia Aparecida Gomes. **TENSÕES ENTRE O PÚBLICO E O PRIVADO NAS ESCOLAS DE ENSINO MÉDIO EM TEMPO INTEGRAL (CREDE 01 – CEARÁ)'** 19/12/2021 157 f. Mestrado em Educação Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE, Mossoró Biblioteca Depositária: UERN/BC. Acessado em: 21 agosto 2024 Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11299658>

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)**' 27/02/2023 129 f. Mestrado em EDUCAÇÃO, CONTEXTOS CONTEMPORÂNEOS E DEMANDAS POPULARES Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO, Seropédica Biblioteca Depositária: Biblioteca Central UFRRJ. Acessado em: 21 agosto 2024 Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=14149653>

SILVA, Emanuel Lourenco Da. **POLÍTICA DE GESTÃO ESCOLAR PARA RESULTADOS: uma análise do Índice de Eficiência Gerencial na educação pública estadual de Pernambuco**' 26/11/2020 undefined f. Doutorado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (JOÃO PESSOA), João Pessoa Biblioteca Depositária: undefined. Acessado em: 21 agosto 2024 Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10892236>

SILVA, Maria Margaret Da. **RELAÇÕES PÚBLICO-PRIVADAS NA CONCEPÇÃO DE GESTORAS DE ESCOLAS DE ENSINO MÉDIO EM TEMPO INTEGRAL DA 12ª DIREC-RN (2017-2019)**' 16/12/2020 168 f. Mestrado em Educação Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE, Mossoró Biblioteca Depositária: UERN/BC. Acessado em: 21 agosto 2024 Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10653640>

**CATEGORIA 3: INTERFERÊNCIA DA POLÍTICA GERENCIALISTA NOS
CONSELHOS ESCOLARES**

ALMEIDA, Luzitana Saraiva De Oliveira. **POLÍTICAS GERENCIALISTAS E ATUAÇÃO DE CONSELHOS ESCOLARES EM UNIDADES DE EDUCAÇÃO INFANTIL NO MUNICÍPIO DE MOSSORÓ-RN'** 03/08/2023 194 f. Mestrado em Educação Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE, Mossoró Biblioteca Depositária: UERN/BC. Acessado em: 21 agosto 2024 Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consulta/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=13809855>

PACHECO, Ricardo Goncalves. **A coexistência das perspectivas de gestão gerencialista e democrática no contexto do Novo Ensino Médio público do Distrito Federal.'** 28/07/2022 324 f. Doutorado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, Brasília Biblioteca Depositária: BCEUnB. Acessado em: 21 agosto 2024 Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11730574>

SANTOS, Mayara Ferreira. **A ATUAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR COMO UNIDADE EXECUTORA NA CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM ESCOLAS PÚBLICAS DO MUNICÍPIO, DE DELMIRO GOUVEIA/AL'** 08/02/2023 163 f. Mestrado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS, Maceió Biblioteca Depositária: Repositório Digital UFAL. Acessado em: 21 agosto 2024 Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=12862698>

**CATEGORIA 4: INTERFERÊNCIA DA GESTÃO GERENCIALISTA NA
FORMAÇÃO CONTINUADA DOS GESTORES ESCOLARES.**

ALMEIDA, Wesley Marcos De. **CONFLITO DE PAPÉIS NA ATUAÇÃO DO PROFESSOR COMO GESTOR UNIVERSITÁRIO'** 30/11/2023 148 f. Doutorado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ, Curitiba Biblioteca Depositária: Biblioteca Central da PUCPR. Acessado em: 21 agosto 2024 Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=13912226>

COSTA, Aline Oliveira. **A ATUAÇÃO DA FUNDAÇÃO LEMANN NA GESTÃO DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL DE CAMPINA GRANDE/PB: UMA ANÁLISE A PARTIR DO PROGRAMA FORMAR'** 29/09/2022 257 f. Mestrado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE, Campina Grande Biblioteca Depositária: Biblioteca central UFCG. Acessado em: 21 agosto 2024 Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup/=true&id_trabalho=12627936>

GASPARELO, Rayane Regina Scheidt. **A ELEIÇÃO DE DIRETORES E AS POSSIBILIDADES E OS LIMITES DE DEMOCRATIZAÇÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DO PARANÁ – 2016 A 2020'** 15/09/2022 undefined f. Doutorado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS, Campinas Biblioteca Depositária: Biblioteca Central Cesar Lattes. Acessado em: 21 agosto 2024 Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=12703377>

FOVALI, Fernanda Santoni. **OS MODOS DE FAZER DOS DIRETORES DE ESCOLAS PÚBLICAS PAULISTA FRENTE AS EXIGÊNCIAS DA SECRETARIA DA EDUCAÇÃO'** 24/03/2020 184 f. Mestrado Profissional em Gestão e Práticas Educacionais Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO, São Paulo Biblioteca Depositária: Professor José Storópoli. Acessado em: 21 agosto 2024 Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=9234510>

SILVA, Erivaldo Ferreira Da. **AS ATRIBUIÇÕES DO GESTOR ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS DA REDE MUNICIPAL DE JEQUIÁ DA PRAIA – AL'** 05/02/2023 undefined f. Mestrado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino:

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS, Maceió Biblioteca Depositária: Repositório da UFAL. Acessado em: 21 agosto 2024 Disponível em: <<https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&idtrabalho=13681615>>

SOUSA, Maria Elizomar De Almeida E Silva. **SUBJETIVIDADE E GESTÃO ESCOLAR: IMPLICAÇÕES NOS FAZERS COTIDIANOS DA ESCOLA'** 19/07/2020 168 f. Mestrado em Educação Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE, Mossoró Biblioteca Depositária: UERN/BC. Acessado em: 21 agosto 2024 Disponível em: <<https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&idtrabalho=9354314>>

TAMIAO, Cecilia Teresinha Miranda. **CONCEPÇÃO DE GESTÃO ESCOLAR NA FORMAÇÃO DE DIRETORES DE ESCOLA INGRESSANTES: ANÁLISE DE UM CURSO SEMIPRESENCIAL DA REDE ESTADUAL DE ENSINO PAULISTA'** 20/08/2023 284 f. Mestrado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO (RIO CLARO), Rio Claro Biblioteca Depositária: IB/RC. Acessado em: 21 agosto 2024 Disponível em: <<https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&idtrabalho=13787024>>

TRAMONTIN, Cheila Soethe. **Formação continuada dos diretores (gestores escolares) da rede pública estadual da educação básica do Paraná (2019-2022): implicações e perspectivas para uma educação crítica e emancipadora'** 05/03/2023 133 f. Mestrado em ENSINO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANA, Foz do Iguaçu Biblioteca Depositária: UNIOESTE - Campus de Foz do Iguaçu/Pr. - <<https://tede.unioeste.br/handle/tede/6738>> Acessado em: 21 agosto 2024 Disponível em: <<https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&idtrabalho=14124284>>

CATEGORIA 5: AVALIAÇÕES EXTERNAS, FERRAMENTAS DA GESTÃO GERENCIAL

ABREU, Tatyana Almeida De. **IMPLICAÇÕES DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO MUNICIPAL DA APRENDIZAGEM (SAMA) NA GESTÃO DE ESCOLAS DA REDE MUNICIPAL DE CAMPINA GRANDE (2015-2020)**' 05/12/2021 160 f. Mestrado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE, Campina Grande Biblioteca Depositária: Biblioteca central da UFCG. Acessado em: 21 agosto 2024 Disponível em: < https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11504060>

GONCALVES, Lilian Fernanda De Melo Bezerra. **Paradigmas de Gestão Educacional no Contexto do Prêmio Gestão Escolar**' 26/08/2020 174 f. Mestrado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA, Uberlândia Biblioteca Depositária: Repositório Institucional - Universidade Federal de Uberlândia Acessado em: 21 agosto 2024 Disponível em: < https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10656183>

SILVA, Christomyslley Romeiro Da. **O PROGRAMA PACTO PELA APRENDIZAGEM (SOMAPB): UMA ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO NA REDE PÚBLICA ESTADUAL DE ENSINO DA PARAÍBA (2017 - 2019)**' 23/02/2022 undefined f. Doutorado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE, Natal Biblioteca Depositária: Biblioteca Setorial Moacyr de Góes - CE – UFRN. Acessado em: 21 agosto 2024 Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=9234510>