

**“A EDUCAÇÃO QUE TEMOS E  
A EDUCAÇÃO QUE QUEREMOS**

**DA EDUCAÇÃO BÁSICA  
À PESQUISA ACADÊMICA”**



DIAS 28, 29 E 30 DE SETEMBRO

XV JORNADA ACADÊMICA DO MESTRADO E DOUTORADO EM EDUCAÇÃO

## **EXPLORANDO A PRIVATIZAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR: UM ESTUDO DOS IMPACTOS E IMPLICAÇÕES**

Nayolanda Coutinho Lobo Amorim de Souza  
Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC)

Eixo 3 – Educação, Trabalho e Emancipação.

O presente trabalho visa promover reflexões derivadas de pesquisas que investigam a privatização da gestão escolar, um fenômeno decorrente das relações estabelecidas entre o Estado e institutos privados. Com esse intuito, realizamos uma análise dos cadernos formativos do Modelo Escola da Escolha, desenvolvidos pelo Instituto de Corresponsabilidade pela Educação (ICE), uma das associações privadas que estabelecem parcerias com estados e municípios no Brasil. Neste sentido, adotamos uma abordagem metodológica de caráter qualitativo e embasada em fontes bibliográficas. A análise dos dados fundamentou-se no método de Análise Textual Discursiva proposto por Moraes (2003).

A conjuntura contemporânea é marcada pela valorização crescente do setor privado em detrimento do setor público, o que tem levado à criação de ambientes propícios para a formação de parcerias entre o público e o privado. Essa mudança é acompanhada por uma redução do papel do Estado, frequentemente limitado a funções de regulação e supervisão. Concomitantemente, instituições privadas e defensores de ideias neoliberais passam a desempenhar um papel preponderante na formulação, gestão e execução de políticas públicas (PIRES, 2013).

Nesse contexto, o ICE aproveitou-se das oportunidades para expandir suas atividades em todo o território nacional. Utilizando um discurso que enfatiza a contribuição para uma educação de qualidade e preparação dos jovens para os desafios contemporâneos, a organização estabeleceu parcerias com Secretarias Estaduais e

Municipais de Educação. Ocorre que o ICE não se restringiu a um papel consultivo ou auxiliar, mas desempenhou um papel ativo na execução de políticas educacionais e na rotina escolar. A gestão escolar, sob sua influência, passou a adotar características gerenciais típicas de instituições privadas. Isso resultou na transformação da gestão da escola em uma gestão gerencial, moldada por princípios empresariais.

Observamos que a abordagem gerencial implementada pelo ICE se baseia na Tecnologia de Gestão Educacional (TGE), que traduz a estratégia em ação. Essa abordagem é visível no Plano de Ação proposto, que oferece ferramentas gerenciais específicas para planejamento, execução, avaliação e replanejamento de objetivos e metas escolares. A integração entre processos administrativos e pedagógicos é um destaque do Modelo, buscando assegurar resultados escolares que atendam a todos e sejam de responsabilidade de todos (ICE, 2015b).

Caetano (2016) manifesta uma preocupação em relação à inserção de elementos gerenciais no ambiente escolar. O autor destaca o risco de que a identidade da escola como um espaço de formação humana seja comprometida, e ressalta a possibilidade de que os professores percam a autonomia pedagógica na sala de aula.

Nesse cenário, mesmo que o Estado mantenha a responsabilidade pelo acesso à educação, observa-se que a gestão e, conseqüentemente, o currículo escolar estão cada vez mais influenciados por instituições que adotam uma lógica mercantil. Essas instituições justificam suas ações com a alegação de que estão contribuindo para a melhoria da qualidade da educação pública (PERONI; OLIVEIRA, 2019, p. 40). A consequência desse movimento é que as escolas passaram a se inspirar nas práticas empresariais para atingirem eficácia. Neste sentido, Caetano (2016, p. 135) argumenta que a gestão gerencial “é um componente chave da maioria das versões de privatização, ameaçando alterar tanto as formas quanto o conteúdo do trabalho na escola, atingindo diretamente a cultura escolar e a relação estabelecida entre professores, alunos e comunidade”.

Nesse contexto, é crucial destacar que o uso excessivo dos mecanismos derivados da gestão gerencial ou do próprio gerencialismo, “implica necessariamente um recuo profundo da emancipação, o que certamente induzirá formas de resistência criativa no sentido da reposição do equilíbrio entre o pilar da regulação e o pilar da emancipação” (AFONSO, 2019, p. 11). Um aspecto da gestão gerencial é o gerenciamento participativo, que propicia a flexibilidade no nível local, a descoberta de

soluções inovadoras pelas equipes pedagógicas locais e, sobretudo, a formação de um consenso aceito por todos os segmentos da comunidade escolar.

Em determinados fragmentos, é perceptível a presença de indícios do gerencialismo participativo no Modelo Escola da Escolha, especialmente quando se busca disseminar os princípios do programa durante o período de acolhimento:

É no Acolhimento que todos os integrantes da equipe escolar falam sobre suas experiências profissionais e expectativas diante dos desafios do Modelo Escola da Escolha, refletindo sobre a necessidade de não apenas compreenderem do que se trata o Modelo, mas efetivamente refletindo sobre aceitá-lo, assumindo a corresponsabilidade pela sua execução (ICE, 2015a, p. 13).

Afirmar que o gerenciamento participativo pode ser equiparado à democracia pode ser visto como uma ilusão, já que sua falta de autonomia é perceptível, uma vez que o projeto "supostamente combate o centralismo dos programas e métodos em matéria pedagógica" (LAVAL, 2004, p. 264). Como Gadotti (2010, p. 18) bem coloca, "participar significa engajar-se numa atividade já existente com sua própria estrutura e finalidade", o esqueleto e os objetivos já estão delineados, portanto, dificilmente os atores escolares podem apresentar uma proposta que destoe do padrão.

Um dos pilares identificados no Modelo Escola da Escolha é a adoção de uma abordagem gerencial fundamentada na performatividade e no gerencialismo participativo. Além disso, há indícios que apontam para um modelo que limita a efetiva prática da gestão democrática. O que se torna evidente nos cadernos formativos é a ênfase na gestão gerencial, dado que se percebe a utilização de ferramentas comuns à administração empresarial quando o modelo Escola da Escolha incorpora a Tecnologia de Gestão Educacional (TGE) como um de seus princípios. É relevante salientar que o gerencialismo adotado pelo ICE não se mostra inicialmente autoritário. Os extratos dos cadernos formativos do modelo Escola da Escolha evidenciam a adoção do gerencialismo participativo, permitindo adaptações locais e uma suposta participação, a qual disfarça a falta de autonomia e a presença de práticas guiadas pela eficiência e pela busca por competitividade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Educação; Privatização; Gestão Escolar; Escola.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, Almerindo Janela. Tendências regulatórias e impactos nas desigualdades educacionais. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 40, p. 1-16, 2019.

CAETANO, Maria Raquel. O Ensino Médio no Brasil e o Instituto UNIBANCO: um caso de privatização da educação pública e as implicações para o trabalho docente. **Revista Educação e Emancipação**, São Luís, v. 9, n. 1, jan./jun. 2016.

GADOTTI, Moacir. **Escola Cidadã**. 13 ed. São Paulo: Cortez, 2010.

INSTITUTO DE CORRESPONSABILIDADE PELA EDUCAÇÃO. **Modelo Pedagógico Metodologias de Êxito da Parte Diversificada do Currículo Práticas Educativas**. Recife: ICE, 2015a.

INSTITUTO DE CORRESPONSABILIDADE PELA EDUCAÇÃO. **Tecnologia de Gestão Educacional Princípios e Conceitos Planejamento e Operacionalização**. Recife: ICE, 2015b.

LAVAL, Christian. **A Escola não é uma empresa. O neo-liberalismo em ataque ao ensino público**. Londrina: Editora Planta, 2004.

MORAES, Roque. Uma tempestade de luz: a compreensão Possibilitada pela análise textual discursiva. **Ciência & Educação**, Bauru, v. 9, n. 2, p. 191-211, 2003.

PERONI, Vera Maria Vidal; OLIVEIRA, Cristina Maria Bezerra. O marco regulatório e as parcerias público-privadas no contexto educacional. **Práxis Educacional**, v. 15, n. 31, p. 38-57, jan. 2019. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/index.php/praxis/article/view/4657> Acesso em: 23 jul. 2023.

PIRES, Daniela de Oliveira. O histórico da relação público-privada no Brasil: o enfoque jurídico. In: PERONI, Vera Maria Videll (org.). **Redefinições das fronteiras entre o público e o privado: implicações para a democratização da educação**. Brasília: Liber Livro, 2013. p. 159-174.