

CAPÍTULO 8

O NOVO GERENCIALISMO NO CONTEXTO EDUCACIONAL ALAGOANO



<https://doi.org/10.22533/at.ed.368172509068>

Data de submissão: 13/06/2025

Data de aceite: 26/06/2025

Karla de Oliveira Santos

Universidade Estadual de Alagoas –
Campus IV

São Miguel dos Campos – AL

<http://lattes.cnpq.br/7995265157981192>
<https://orcid.org/0000-0003-4954-8184>

Keila Camila Marques Menezes

Universidade Estadual de Alagoas –
Campus IV

São Miguel dos Campos – AL

<http://lattes.cnpq.br/0910956627912265>
<https://orcid.org/0009-0002-0182-8048>

José Ronald da Silva Monteiro

Universidade Estadual de Alagoas –
Campus IV

São Miguel dos Campos – AL

<https://lattes.cnpq.br/7238320662957598>
<https://orcid.org/0009-0008-1556-370X>

Jamesson Franciowellington da Silva

Universidade Estadual de Alagoas –
Campus IV

São Miguel dos Campos – AL

<http://lattes.cnpq.br/7377002048233622>
<https://orcid.org/0009-0009-0193-0107>

RESUMO: As políticas educacionais implementadas em Alagoas nos últimos 10 anos tem sido orientadas pelo novo gerencialismo, com práticas cada vez mais refinadas de controle e responsabilização, através da imposição de indicadores educacionais elevados que tem se traduzido em qualidade. Sendo assim, o objetivo dessa investigação é apresentar análises sobre a implementação do novo gerencialismo na educação alagoana, através de uma pesquisa bibliográfica de cunho qualitativo, sendo um recorte dos dados de uma pesquisa de iniciação científica, com o fomento da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas (FAPEAL). Contudo, concluímos que as políticas de governo de educação, criadas principalmente a partir de 2018, tem investido e intensificado o controle, a regulação e a pressão por performances satisfatórias em avaliações educacionais, atrelado à bonificações, premiações e alocação de recursos financeiros, estimulando a competitividade entre escolas e municípios, consolidando uma política gerencialista e meritocrática.

PALAVRAS-CHAVE: Políticas Educacionais; Novo Gerencialismo, *Accountability*.

NEW MANAGERIALISM IN THE EDUCATIONAL LANDSCAPE OF ALAGOAS

ABSTRACT: Educational policies implemented in Alagoas over the past ten years have been guided by new managerialism, with increasingly refined practices of control and accountability, through the imposition of high educational performance indicators that have been equated with quality. Accordingly, the aim of this investigation is to analyze the implementation of new managerialism in Alagoas's education system, based on a qualitative bibliographic study. This work presents a segment of data derived from a scientific initiation research project funded by the Alagoas State Research Support Foundation (FAPEAL). The findings indicate that government education policies, particularly those established from 2018 onwards, have increasingly invested in and intensified mechanisms of control, regulation, and pressure for satisfactory performance in educational assessments. These efforts have been linked to bonuses, awards, and the allocation of financial resources, fostering competition among schools and municipalities and consolidating a managerial and meritocratic policy model.

KEYWORDS: Educational Policies; New Managerialism; Accountability.

INTRODUÇÃO

As reformas educacionais que foram implantadas a partir da década de 1990 na política educacional brasileira, tem incorporado a lógica do novo gerencialismo público nas práticas de gestão dos sistemas de ensino e das escolas. O modelo está alicerçado na busca de melhoria da qualidade na educação, entendida como objeto mensurável e quantificável em termos estatísticos e que poderá ser alcançada através de inovações incrementadas na organização e na gestão do trabalho na escola, com eficiência e eficácia, a partir da imposição, principalmente, do alcance de indicadores.

As políticas educacionais implementadas no Brasil nas últimas décadas possuem concepções do novo gerencialismo na administração pública, com mecanismos de *accountability*, como forma de controle estatal e social dos serviços públicos, a partir do tripé: avaliação, prestação de contas e responsabilização. E ainda, através de mecanismos que impõem às escolas, mas principalmente aos docentes, uma responsabilização unilateral por resultados educacionais.

O Estado de Alagoas se insere nesse contexto por introduzir políticas de governo, criar legislações específicas, atribuir repasses de recursos financeiros aos municípios e/ou escolas de acordo com atingimento de metas, e realizar bonificações e premiações por resultados através das performances apresentadas nas avaliações em larga escala e no alcance de metas.

Sendo assim, o objetivo desse texto é apresentar considerações sobre a implementação do novo gerencialismo na educação alagoana, através de uma pesquisa qualitativa e bibliográfica, sendo um recorte dos dados de uma pesquisa de iniciação científica com o fomento da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas (FAPEAL), desenvolvida no Campus IV, no Curso de Letras Português e Inglês da Universidade Estadual de Alagoas (UNEAL), como também, está inserido em um projeto

guarda-chuva com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), que estuda as políticas de alocação de recursos por resultados educacionais.

O NOVO GERENCIALISMO NA EDUCAÇÃO

O novo gerencialismo é um modelo de gestão que adota princípios do mundo empresarial no serviço público, em especial na educação, sob o consenso de crise, com um discurso salvacionista que levará a educação pública a outros patamares. A ênfase dada será na eficácia, eficiência, competitividade, produtividade e controle dos resultados.

Para Dardot e Laval (2016, p. 270), “essa mutação empresarial não visa apenas a aumentar a eficácia e a reduzir os custos da ação pública, ela subverte radicalmente os fundamentos modernos da democracia, isto é, o reconhecimento de direitos sociais ligados ao *status de cidadão*”. A inserção dos ditames empresariais no setor público fere fundamentos democráticos modernos ao passo que reconfigura seus princípios essenciais.

Ao enfatizar a eficiência, o controle de resultados e a *accountability*, o novo gerencialismo redefine a lógica das instituições públicas, alinhando-as aos princípios de desempenho e competitividade, característicos do mercado e da gestão das empresas privadas.

De acordo com Afonso (2012), o termo *accountability* refere-se a um modelo de prestação de contas caracterizado por uma abordagem hierárquica, burocrática ou gerencialista. Esse conceito enfatiza consequências negativas e a atribuição de responsabilidades, muitas vezes impondo de forma autoritária a responsabilização sobre instituições escolares, organizações e profissionais.

Brooke (2006) acrescenta que, as políticas de *accountability*, são políticas de responsabilização, mediante as quais se tornam públicas as informações sobre o trabalho das escolas e consideram-se os gestores e outros membros da equipe escolar como co-responsáveis pelo nível de desempenho alcançado pela instituição.

O Brasil tem adotado políticas educacionais que traduzem práticas do novo gerencialismo na educação, com a priorização de desempenhos em avaliações em larga escala. Essas avaliações são as métricas utilizadas para medir a eficácia das escolas e redes de ensino. No entanto, essa incessante busca por resultados pode desviar a atenção de aspectos fundamentais da educação, como a função social da escola, a formação crítica dos estudantes, ao priorizar metas mensuráveis.

As novas formas de gestão e financiamento da educação configuraram medidas políticas e administrativas voltadas para a regulação dos sistemas escolares. Essas iniciativas são apresentadas como soluções técnicas e políticas para enfrentar problemas de ineficiência administrativa ou para promover a adequação e racionalização dos recursos disponíveis. Tais medidas geralmente são acompanhadas por discursos que enfatizam transparência por meio da prestação de contas e demonstração de resultados e a participação local (Oliveira e Feldfeber, 2011).

Esse modelo gerencialista, vem promovendo mudanças marcadas pelos aspectos quantitativos, em detrimento dos aspectos qualitativos, que tendem a ignorar os diferentes contextos da realidade educacional, favorecendo o controle social através do estímulo à competitividade e a responsabilização das escolas e de seus profissionais.

Segundo Dardot e Laval (2016), a nova gestão pública possui duas dimensões: ela introduz modos de controle mais refinados, que fazem parte de uma racionalização burocrática mais sofisticada e embaralha as missões do serviço público, alinhando-as formalmente às lógicas de produção do setor privado. Coroborando com a discussão, Laval (2019) acrescenta que este gerencialismo constitui um sistema de razões operacionais que busca ser o portador do significado da instituição. Isso ocorre porque tudo parece precisar ser racionalizado com base no cálculo de competências e na mensuração de desempenhos.

Conforme Gewirtz e Ball (2011), o discurso do novo gerencialismo na educação enfatiza os propósitos instrumentais de escolarização, aumentando padrões e desempenhos mensurados pela avaliação de resultados, nível de frequência e destino dos egressos. Esse discurso é articulado a um vocabulário empresarial, que privilegia termos como: excelência, qualidade e eficiência.

Nesse contexto, acontece uma intensificação na formulação e implementação de políticas no campo da educação, objetivando a adequação do sistema educacional brasileiro ao setor empresarial, através da inserção no mercado globalizado e pela aplicação de políticas neoliberais e gerencialistas que responsabilizam diretamente as instituições escolares e seus profissionais por alcance de metas, com destaque para a falácia da meritocracia.

Nestas políticas de cunho gerencialista e meritocrática, as avaliações em larga escala têm sido utilizadas como o principal parâmetro de qualidade educacional, resultando inclusive, em punições às escolas, na responsabilização dos docentes pelo desempenho de seus estudantes, bem como nos resultados dos testes, tanto em âmbito local quanto nacional. Conforme Dardot e Laval (2016, p. 308), “essa fetichização do número conduz essa hiper-racionalização à ‘fabricação de ‘resultados’ que estão longe de traduzir as melhorias reais”.

Freitas (2018) aponta que há uma desqualificação do magistério, que passa a falsa impressão de que todas as formas de regulação e responsabilização significam valorização, conforme apresentado:

A reforma empresarial da educação concebe o magistério da mesma forma que concebe a escola, inserido em um livre mercado competitivo, e neste cenário, os salários são tornados dependentes dos resultados esperados, sem direito à estabilidade no emprego e tanto quanto possível sem sindicalização. Estabilidade, salários iguais, previdência e sindicalização são condições que impediram o mercado de produzir “qualidade” na escola. Em sua visão, o professor trabalhará mais se estiver com sua cabeça a prêmio todo dia (Freitas, 2018, p. 108).

Assim sendo, a falácia da valorização do magistério atrelada a desempenhos nas avaliações em larga escala, bônus e premiações, tem cooptado os docentes para o alcance de metas cada vez mais elevadas e bons desempenhos que exercem uma vigilância e controle do desempenho individual, no qual os docentes se culpam pelas performances e posições nos ranqueamentos educacionais. Ainda de acordo com Freitas (2018), a reforma empresarial da educação define o que se deve ensinar e os testes verificarão o que foi ensinado, premiando e punindo quem não ensinou, responsabilizando e pressionando os docentes.

Contudo, Dardot e Laval (2016) apresentam algumas problemáticas ocasionadas pelos mecanismos diversificados de controle, avaliação e incentivos produzidos pelas políticas educacionais gerencialistas implementadas nas últimas décadas, que seguem uma lógica da competição e da eficácia, impactando a vida dos docentes, a exemplo de: sofrimento no trabalho, autonomia contrariada, desmoralização, fracasso social, depressão, estresse, assédio, entre outros. E o Estado de Alagoas se insere nesse contexto gerencialista na educação.

A EDUCAÇÃO ALAGOANA E A IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO GERENCIALISMO

As políticas educacionais das últimas três décadas, tem inserido em seu cerne a lógica do novo gerencialismo, com práticas cada vez mais refinadas de *accountability*, que responsabiliza e controla as práticas dos docentes das escolas públicas, na busca de uma possível qualidade da educação. Para isso, desenvolve uma série de mecanismos através de políticas educacionais de governo, criação de legislações próprias que regulamentam escores e transferências de recursos financeiros, estabelecimento de indicadores, implantação de sistemas próprios de avaliações em larga escala, bonificações e premiações para as escolas e principalmente para os docentes.

Em Alagoas, no ano de 2015, assume o governo do Estado, José Renan Vasconcelos Calheiros Filho (Partido MDB), no qual inicia o processo de implementação do novo gerencialismo na educação alagoana, através de políticas de *accountability*, sob o consenso da modernização, da inovação e da superação das desigualdades educacionais e dos indicadores negativos, baseado no modelo do Estado do Ceará, com o apoio da Fundação Lemann.

Sendo assim, lançado em 2017 e instituído em 2018, pela Lei nº 8.048/2018, o Programa Escola 10 é uma política de governo que promoveu acordos de cooperação entre os municípios alagoanos, por meio de termos de adesão que reforçaram a responsabilização das escolas, bem como dos profissionais da educação pelo cumprimento de metas, utilizando avaliações em larga escala e prestação de contas do trabalho realizado. Este programa recebeu o Prêmio Excelência em Competitividade 2020, na categoria Destaque de Boas Práticas do Centro de Liderança Pública (CLP).

Observamos que são criadas políticas de governo, legislações e indicadores que orientam e impõem mecanismos de controle para o alcance de metas através de performatividades “satisfatórias” em avaliações em larga escala, que estão atreladas ao recebimento de recursos financeiros para os municípios, escolas e profissionais da educação, como critério de valorização profissional, para este último. De acordo com Freitas (2018), há uma valorização seletiva ao relacionar bônus ao cumprimento de metas e elevação das notas em testes padronizados.

Os pesquisadores Silva e Santos (2024, p.4), apresentam algumas problemáticas do contexto alagoano:

E é nesse contexto que as avaliações em larga escala impulsoram diversas iniciativas e ganham uma centralidade na implantação de políticas educacionais sob o viés neoliberal e gerencialista que mobiliza os municípios e cria uma cultura de resultados com a imposição de indicadores para angariar recursos públicos, numa perspectiva de qualidade de educação que legitima a competição e a mensuração de desempenhos, tanto dentro, quanto entre as redes e as escolas, tudo em busca do alcance das melhores posições no ranking das avaliações externas. Tal movimento pretende atender meramente necessidades e enfoques empresariais, negligenciando a realidade e o cenário das relações entre instituições e serviços públicos.

Em 2022, com a mudança de governo, devido à participação de Renan Filho no pleito eleitoral para o senado, assume o governo do estado, Paulo Suruagy do Amaral Dantas (Partido MDB), que sai vitorioso da última eleição e segue dando continuidade às políticas de governo desenvolvidas por seu antecessor, inclusive criando novas estratégias de responsabilização e controle docente.

O governo de Alagoas tem fortalecido práticas de *accountability* na educação, com novas estruturas de responsabilização e financiamento, através do controle do planejamento escolar e do currículo, de premiações e bonificações, com legislações locais que regulamentam normativas de distribuição de recursos financeiros e de compensações financeiras para os docentes e municípios que alcançam êxito com as metas estabelecidas, com destaque para o IDEB. Como exemplo, temos o Índice Municipal de Qualidade Educacional de Alagoas (IQEAL), criado em 1997, mas que sofreu alterações com a Lei nº 8.744/2022, com o objetivo de estimular a competitividade entre os municípios alagoanos para o alcance de metas cada vez mais elevadas, de acordo com os resultados do IDEB, transferindo uma cota-parte do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS).

Essas políticas educacionais gerencialistas implementadas no governo de Alagoas, tem estimulado a competitividade, a eficiência, a eficácia, a efetividade, o controle da qualidade da educação e a descentralização de responsabilidades, sem uma preocupação real com uma qualidade educacional e social. E ainda, podendo ocorrer corrupção dos dados devido às pressões, sanções e exposição das escolas e dos municípios.

A qualidade da educação fica comprometida por se tornar um objeto mensurável, através da imposição de indicadores cada vez maiores e dos desempenhos apresentados pelas escolas, com práticas refinadas de *accountability*, que tem cooptado os docentes para o atingimento de metas, seja em âmbito local, estadual ou nacional, desconsiderando o cotidiano escolar e suas especificidades. Ou seja; os indicadores educacionais passam a nortear a vida na escola.

A educação alagoana tem se destacado nacionalmente devido aos resultados positivos que vem alcançando nos *rankings*, bem como à criação de programas, legislações e premiações que promovem práticas de *accountability*. Esse progresso é especialmente relevante, considerando que o estado anteriormente apresentava os piores indicadores nacionais. Atualmente atingiu a média nacional, 6.0 para os anos iniciais e vem elevando suas métricas em relação aos anos finais e o ensino médio.

Segundo Silva e Santos (2024, p.5), ao tratar sobre a relação com o IQEAL diz:

É importante destacar que o IQEAL considera apenas os resultados dos anos iniciais, sendo um elemento estratégico considerado pelo estado de Alagoas, diante dos avanços significativos que o IDEB dos anos iniciais tem alcançado, estando os resultados dos anos finais do ensino fundamental e, especialmente os do ensino médio, aquém em comparação em nível regional e nacional, ainda sendo os gargalos na educação alagoana. Há um investimento nos corpos, nas mentes e nos discursos por parte dos municípios alagoanos para “motivar” os sujeitos nesse empreendimento, já que prioritariamente a oferta dos anos iniciais do ensino fundamental em Alagoas está sob a sua responsabilidade.

Destacamos que tais ações têm gerado uma competitividade e uma responsabilização unilateral exacerbada entre as escolas, além de outras problemáticas, conforme apontam os autores Oliveira, Gomes e Silva (2020,p.61):

Acreditamos que, hoje, existe uma política de culpabilização dos professores que se sentem pressionados no cumprimento das tarefas impostas pela SEDUC, excluindo da escola e reduzindo nos professores a sua autonomia administrativa e pedagógica, o que se caracteriza como uma gestão de cunho gerencial e promotor de tensões no ambiente escolar.

As políticas educacionais implementadas em Alagoas desqualificam a valorização profissional, reduzindo-a às bonificações sob a égide do discurso da meritocracia e da espetacularização de resultados, como forma de prestação de contas do trabalho desempenhado pelos docentes nas escolas públicas alagoanas. Para isso, temos a Lei nº 8.171/2019, que criou o Prêmio Escola 10 e a Lei nº 8.224/2019, que criou a Bonificação por resultados.

Destarte, o estado de Alagoas a partir de 2018, com a criação do Programa Escola 10, tem investido e intensificado o controle, a regulação do trabalho nas escolas, estimulado a competitividade, alinhado currículo e avaliações em larga escala, produzido materiais pedagógicos que têm retirado a autonomia e autoria docente, estabelecido ranqueamentos

entre escolas e municípios, impondo metas educacionais elevadas e responsabilizado docentes e escolas por performances exitosas nos testes, almejando um *marketing* educacional, com apoio da mídia, que não representa qualidade social, mas sim, uma política neoliberal e gerencialista de *accountability* meritocrática.

CONCLUSÃO

As políticas neoliberais e gerencialistas de responsabilização através de práticas de *accountability* meritocrática, tem focado no treinamento de competências e habilidades dos estudantes, regulação do currículo, controle do trabalho docente, transferência de recursos financeiros atrelado às performances nas avaliações em larga escala, com o objetivo de quantificar resultados como uma possível qualidade educacional e prestação de contas do serviço público.

A política instituída pelo governo de Alagoas nos últimos anos tem apresentado o tripé do *accountability*, através da proliferação de avaliações em larga escala com a criação de sistemas municipais e estadual próprios de avaliações, além de testes realizados internamente nas escolas públicas para o treinamento dos estudantes, responsabilizando a escola, principalmente os docentes, pautada numa concepção de meritocracia que invisibiliza os condicionantes internos e externos ao cotidiano escolar, com premiações e bonificações ou/e ainda transferência de recursos para os municípios de acordo com os resultados do IDEB.

A partir da pesquisa realizada, temos observado que as políticas de governo alagoanas, tem promovido o estabelecimento de indicadores que deverão ser alcançados pelas escolas públicas, a partir da exposição de ranqueamentos entre as escolas e municípios, estimulando a competitividade, a performance e premiando escolas, em uma ênfase na espetacularização de resultados, limitando a autonomia administrativa e pedagógica e retirando o protagonismo docente nas práticas pedagógicas, sua autoria no planejamento escolar, pressionando e podendo ainda, ocasionar em sofrimento psíquico.

Diante do exposto, concluímos que tais políticas gerencialistas em Alagoas, tem impulsionado uma competitividade e uma responsabilização unilateral para docentes, escolas e municípios, que não traduzem uma qualidade social da educação, promotora de justiça social e cognitiva e de uma formação crítica e cidadã. Nos preparamos com uma educação que foca em aspectos mensuráveis, compreendida como uma “boa” educação.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Almerindo Janela. Para uma conceitualização alternativa de accountability em educação. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 33, n. 119, p. 471-484, abr.-jun. 2012. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 01 mar. 2024.

BROOKE, Nigel. O futuro das políticas de responsabilização educacional no Brasil. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 128, maio/ago. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/cp/v36n128/v36n128a06.pdf>. Acesso em 01 mar. 2024.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A Nova Razão do Mundo: Ensaio sobre a sociedade neoliberal**. São Paulo: Editora Boitempo, 2016.

FREITAS, Luiz Carlos de. **A reforma empresarial da educação: nova direita, velhas ideias**. 1 ed. São Paulo: Expressão Popular, 2018.

GEWIRTZ, Sharon; BALL, Stephen J. Do modelo de gestão do “Bem-Estar-Social” ao “novo gerencialismo”: mudanças discursivas sobre gestão escolar no mercado educacional. In: BALL, Stephen J.; MAINARDES, Jefferson (orgs.). **Políticas Educacionais: questões e dilemas**. São Paulo: Cortez, 2011, p.193-221.

LAVAL, Christian. **A escola não é uma empresa: neoliberalismo em ataque ao ensino público**. São Paulo: Boitempo, 2019.

OLIVEIRA, Dalila Andrade; FELDFEBER, Myriam. Novas e velhas formas de regulação dos sistemas educativos no Brasil e na Argentina. In: OLIVEIRA, Dalila A.; PINI, Mônica Eva; FELDFEBER, Myriam (org.). **Políticas educacionais e trabalho docente: perspectiva comparada**. Belo Horizonte, MG: Fino Traço, 2011.

OLIVEIRA, Cristina Maria Bezerra; GOMES, Maria das Graças Correia; SILVA, Wellynhton Chaves Monteiro da. O Programa Escola 10 e os desafios da gestão da educação em Alagoas. In: SANTOS, Javan Sami Araújo dos; TRAJANO JÚNIOR, Salatiel Braga (orgs.). **Políticas e Gestão da Educação Brasileira em cenário alagoano**. Meio eletrônico. Brasília: Anpae, 2020, p.51-63.

SILVA, Wellynhton Chaves Monteiro da; SANTOS, Karla de Oliveira. A distribuição de recursos do ICMS municipal em Alagoas por critérios educacionais: indicadores de qualidade na educação. **FINEDUCA – Revista de Financiamento da Educação**, Porto Alegre, RS, v. 14, n. 14, p. 1-12, 2024. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/fineduca/article/view/136708>. Acesso em: 30 nov. 2024.