



Gestor ou Coach? Uma análise do programa de desenvolvimento de liderança 2.0 do estado do Paraná

Manager or Coach? An analysis of the leadership development program 2.0 of the state of Paraná

Larissa de Quadros Machado

Sandra Cristina Demschini

Simone de Fátima Flach

Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG)

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Resumo

O presente estudo teve como objetivo analisar o Programa de Desenvolvimento de Liderança 2.0 que objetiva desenvolver líderes que desejam atuar na função de Diretores Escolares da Rede Pública Estadual do Paraná. Tendo como suporte teórico-metodológico o materialismo histórico e dialético, identifica-se que o Programa utiliza concepções e metodologias de *coachings*, inserindo-se num contexto que relaciona gerencialismo e neoliberalismo, promovendo uma gestão educacional orientada por resultados e utilizando o gestor escolar como instrumento para atingir os objetivos governamentais. Por fim, indica-se que as práticas gerenciais e neoliberais reduzem a função do diretor escolar a um conjunto de habilidades administrativas e de liderança típicas do setor empresarial.

Palavras-chave: Programa de Desenvolvimento de Liderança 2.0; Gestão escolar; Gerencialismo; Neoliberalismo.

Abstract

This study aimed to analyze the Leadership Development Program 2.0, which seeks to develop leaders who aspire to serve as School Principals in the Paraná State Public School Network. Based on the theoretical-methodological framework of historical and dialectical materialism, the study identifies that the Program employs coaching concepts and methodologies and is positioned within a context where managerialism and neoliberalism are interconnected. This approach promotes an education management model oriented toward results, using the school manager as a tool to achieve government objectives. Ultimately, it is suggested that managerial and neoliberal practices diminish the role of the school principal to a set of administrative and leadership competencies characteristic of the corporate sector.

Keywords: Leadership Development Program 2.0. School management. Managerialism. Neoliberalism.

Introdução

Nos últimos anos, em consequência às mudanças relativas ao mundo do trabalho e a crescente e avassaladora globalização, determinadas profissões – antes não vistas – começaram a surgir. Tais profissões, que em um primeiro momento, limitavam-se ao ambiente empresarial, passaram a ‘invadir’ as atividades e os processos escolares.

Dentre estas profissões, destaca-se o trabalho dos *coaches*, os quais, não necessariamente adentram ao espaço escolar, mas se fazem presentes quando os gestores públicos incentivam que suas concepções e metodologias orientem o trabalho desenvolvido no interior das escolas, especialmente orientando o trabalho dos gestores escolares. Um exemplo que demonstra tal afirmativa é o Programa de Desenvolvimento de Liderança 2.0 no estado do Paraná. Esse programa tem como objetivo formar líderes para atuação em funções de Direção Escolar na Rede Pública Estadual.

Na plataforma da Secretaria de Educação do Paranáⁱ é possível acessar a descrição dos conteúdos ministrados na formação dos professores, pedagogos e demais funcionários que participam do Programa. Um destes conteúdos é denominado “Líder de Si Mesmo”, concepção adotada pelos *coaches* no intuito de formar líderes capazes de lidar com autonomia nas mais distintas situações de adversidade.

Tal fato exemplifica a intrínseca ligação entre a formação continuada oferecida pelo governo do estado com os setores empresariais, tentando incutir no ambiente escolar a lógica mercadológica e empresarial.

De acordo com o Instituto Brasileiro de *Coaching*, a palavra *coach* é originária do inglês e significa *treinador*. Um *coach* é o “profissional capacitado e habilitado a aplicar os processos, técnicas e ferramentas da metodologia no intuito de desenvolver pessoas e organizações e assim, auxiliá-los a alcançar resultados extraordinários” (Instituto Brasileiro de *Coaching*, 2024).

Além disso, o processo de *coaching* promete ser uma oportunidade para que os indivíduos despertem seu potencial e alcancem tudo aquilo que desejam no ambiente de trabalho, de forma objetiva e assertiva. Discurso sedutor que adentrou aos programas implementados pela Secretaria de Educação do Paraná, principalmente nos governos de Carlos Roberto Massa Júniorⁱⁱ, conhecido como Ratinho Júnior, tornando-se projeto de educação, de forma a colaborar para a manutenção do *status quo* que orienta a atual forma de sociabilidade.

É neste contexto que se insere o presente artigo, na análise do Programa de Desenvolvimento de Liderança 2.0 oferecido pelo governo do estado enquanto formação continuada, onde antes participavam apenas diretores e vice-diretores, e, recentemente, sua oferta foi ampliada a outros profissionais que atuam nas escolas, sejam efetivos ou temporários. O que fica evidente na oferta do Programa é o intuito de formar um maior número de gestores-coaches, preparados para um mundo cada vez mais informatizado e competitivo, sem considerar as adversidades vividas pelos profissionais, especialmente em relação às condições de trabalho impostas pelos novos modos de gerir os serviços públicos.

O suporte teórico-metodológico que embasa o escrito é o materialismo histórico e dialético, visto que o Programa analisado faz parte das contradições vivenciadas no sistema capitalista, que necessitam ser exploradas e investigadas, a fim de contribuir para a luta da classe que vive do trabalho, pois segundo corrobora Marx (2002, p. 28) “a investigação tem de apoderar-se da matéria, em seus pormenores, de analisar suas diferentes formas de desenvolvimento e de perquirir a conexão íntima entre elas”. Ademais, a análise empreendida parte de pesquisa bibliográfica e documental.

No que se refere à organização, o texto está subdividido em duas seções, sendo que a primeira corresponde à discussão do papel do gestor escolar e a deturpação que o Programa de Desenvolvimento de Liderança 2.0 faz desta importante função para o andamento das atividades escolares, e em seguida, a segunda seção relaciona as concepções e conteúdos do Programa com o crescente desenvolvimento dos ideais neoliberais e gerencialistas nos programas e projetos implementados pelo governo Ratinho Júnior.

A deturpação do que é ser gestor escolar: o Programa de Desenvolvimento de Liderança 2.0

Em consonância com os ideais de Paro (2010), ser diretor escolar perpassa processos que vão além apenas da administração dos recursos materiais e financeiros da escola. Para o autor, o perigo de conceber este profissional como “chefe” ou “administrador” do espaço escolar seria deturpar sua real função. Neste sentido, “no imaginário de uma sociedade onde domina o mando e a submissão, a questão da direção é entendida como o exercício do poder de uns sobre outros. Por isso se destaca sempre a figura do diretor, do chefe” (Paro, 2010, p. 774). Sob tal assertiva, o autor explica que,

A explicitação e a crítica das atuais funções do diretor devem ter presente a contradição que consiste em se ter um diretor cuja formação, atribuições e atuação prática foram concebidas para um papel de simples gerente, sem nenhuma explicitação nem reflexão a respeito de sua característica de agente político, diante do ofício de administrar uma instituição cujo fim é prover educação, a qual é por excelência uma ação democrática. Em termos críticos, essa instituição exige, para realização de seu objetivo, uma mediação administrativa *sui generis*, tanto em termos de racionalização do trabalho quanto de coordenação do esforço humano coletivo (Paro, 2010, p. 776).

Desta forma, faz-se necessário compreender a função do diretor escolar enquanto facilitador e organizador do processo de ensino-aprendizagem, tendo, ainda, que lidar com questões administrativas inerentes ao seu trabalho, mas que não o torne apenas o chefe que comanda tudo e todos, afinal a escola não se constitui enquanto empresa. Além disso, do ponto de vista democrático, uma das incumbências deste profissional é garantir processos de participação que visem à gestão democrática do e no espaço educativo. Sobre essa questão, Flach, Gonçalves e Cerqueira contribuem quando afirmam que:

[...] o diretor escolar deve primar por uma educação que vislumbre a emancipação dos sujeitos sociais, não se atendo somente a um conjunto de critérios condicionantes para a transferência de recursos financeiros, que embora sejam necessários para a materialização da educação emancipadora, não podem ser o fim em si mesmo (Flach; Gonçalves; Cerqueira, 2024, p. 15).

Em contraponto a estas concepções de pensamento e de mundo, o Programa de Desenvolvimento de Liderança 2.0, decorrente do Programa de Desenvolvimento de Liderança, anteriormente destinado apenas a diretores e vice-diretores da Rede Pública do estado do Paraná, fora ampliado e, atualmente, mais precisamente a partir de novembro de 2023, quando do início do primeiro módulo, o público-alvo passou a ser todos os servidores que atuam nas escolas, nos Núcleos Regionais de Educação (NREs) e na própria Secretaria de Estado da Educação (SEED-PR), sejam eles efetivos ou contratados em regime temporário (PSS).

Conforme o que consta na própria plataforma da SEED o objetivo deste Programa é

Promover por meio da formação continuada o desenvolvimento dos servidores que desejam atuar na função de Diretores Escolares da Rede Pública Estadual do Paraná e demais cursistas com interesse em aprimorar suas habilidades de liderança, nas principais áreas da gestão educacional, fornecendo ferramentas e metodologias inovadoras que visam aprimorar a

sua atuação enquanto gestor e que reflitam principalmente no ensino dos nossos estudantes (Secretaria de Estado da Educação, 2023, p15.).

Com o intuito de chamar a atenção dos servidores que tem interesse em atuar na função de diretores escolares, a propaganda da SEED utiliza de discursos sedutores, como o exemplo da frase motivacional que descreve o Programa já no primeiro módulo: “Sorte é o que acontece quando a preparação encontra a oportunidade (Elmer Letterman *apud* SEED, 2023, on line)”, além de citar que acreditam que uma liderança forte começa com uma base sólida e por isso os educadores necessitam buscar o autoconhecimento e o autodesenvolvimento, a fim de assumir, futuramente, papéis de liderança nas escolas do estado.

Este discurso é típico do trabalho dos *coaches*, conforme mencionamos anteriormente. Além disso, demonstram a relação destes discursos com ações declaradamente neoliberais e gerencialistas já desenvolvidas pelo governo de Ratinho Júnior. Alcançar as metas, promover a melhor educação do Brasil, ter o melhor IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) do país, tornar os processos de gestão mais eficazes, formar líderes capazes de lidar com as adversidades são apenas algumas das artimanhas utilizadas pelo governo para minar toda e qualquer ação democrática, participativa e que almeje alcançar a qualidade social da educação nas escolas públicas do estado.

Para Scherer e Gräff (2020, p. 15) “assumir a ênfase *coaching* na educação parece-nos [...] colaborar intensivamente para a constituição de uma sociedade em que cada um só é capaz de olhar para si mesmo”. Neste sentido, perpassando por todos os módulos da formação oferecida por meio do Programa de Desenvolvimento de Liderança 2.0, é possível observar que todos eles, de alguma forma, trazem concepções claramente voltadas ao universo empresarial.

Nesse programa, a formação é dividida em quatro módulos, sendo que tivemos acesso apenas aos conteúdos programáticos, uma vez que é uma plataforma destinada aos servidores lotados na Secretaria de Estado da Educação. Segundo a SEED, os cursistas que participam do curso são orientados por especialistas em liderança, sem deixar claro se estes profissionais são da área da educação ou ligados ao setor empresarial. Ao final de cada módulo, os participantes recebem um certificado de realização da formação, destacando,

inclusive, as habilidades de liderança que foram desenvolvidas e que contam para a progressão de suas carreiras.

O PDL 2.0 visa preparar os profissionais para liderar o caminho na educação do futuro. Se você é um profissional comprometido com seu autodesenvolvimento, aspira a liderança e deseja desempenhar um papel crucial na evolução da educação, esta é a sua chance de se destacar. Juntos, construiremos um cenário educacional mais inspirador, inovador e impactante (Secretaria de Estado da Educação, 2023, p.20).

Espera-se que com a formação, os servidores da SEED atinjam resultados previamente estabelecidos:

- Melhoria no aprendizado dos estudantes;
- Melhoria na execução das funções administrativas, financeiras e pedagógicas;
- Aprimoramento no relacionamento dos diretores com a comunidade escolar;
- Estímulo para a melhoria do clima escolar, com estudantes mais satisfeitos;
- Aperfeiçoamento da gestão de sala de aula.

Resultados que, em um primeiro momento, podem demonstrar a preocupação da SEED com a qualidade da educação das escolas do estado, no entanto, apenas reafirmam a ideia neoliberal de eficácia e eficiência, voltada, principalmente, para o aperfeiçoamento das funções de administração, que estão sob incumbência dos diretores escolares.

No que se refere aos conteúdos programáticos, cada módulo tem uma divisão. O primeiro módulo inicia-se com a “introdução à função de diretor escolar” (surgimento da função; gestão democrática nas escolas públicas, instâncias colegiadas; regimento escolar; etc.) tendo até conteúdos que denominam como a “vida legal da escola”, “importância do diretor para a manutenção da missão escolar” (os quatro pilares da educação; propósito e pertencimento e como construir uma mentalidade coletiva na escola).

O segundo módulo relaciona conteúdos como as “competências do diretor escolar” com “lôcus de controle interno e externo” e o “processo cognitivo”, e ainda o que chamam de “perfil de preferência cerebral”, conteúdo que faz alusão às atividades desenvolvidas por *coaches*, como aprender o autodesenvolvimento e o autoconhecimento, técnicas, que segundo estes profissionais auxiliam na inteligência e equilíbrio emocional.

Já o terceiro e quarto módulos estão voltados majoritariamente para conteúdos que desenvolvam perfis de liderança, organização e gestão financeira, clima escolar, gestão de

pessoas e *feedback*. Estas técnicas são demasiadamente utilizadas no ambiente empresarial. Ainda de acordo com o Instituto Brasileiro de *Coaching*, metodologias como estas trazem inúmeros benefícios para o indivíduo e à instituição, como aumento da produtividade, ampliação da persuasão, gerenciamento do tempo, agilidade na gestão de mudanças, estruturação dos objetivos e metas a serem alcançados e um pleno desenvolvimento pessoal e profissional (Instituto Brasileiro de *Coaching*, 2024).

Com a implementação e desenvolvimento do Programa – que, inclusive, no ano de 2024 teve todas as suas vagas preenchidas – podemos compreender que a deturpação acima mencionada, da função e do que significa ser um diretor de escola no estado do Paraná, está avançando a passos largos e, mais do que isso, deixa cada vez mais claro o projeto neoliberal e gerencialista de educação orquestrado por Ratinho Júnior e seus comandados.

Implicações do gerencialismo e neoliberalismo na educação paranaense

No contexto do neoliberalismo, a transformação dos direitos sociais em mercadorias pode ser compreendida como resultado da crise do estado de bem-estar social, especialmente a partir dos anos 1970. O estado de bem-estar-social tornou-se insustentável em razão das crises econômicas e orçamentárias decorrentes da diminuição da produção e aumento das despesas sociais, fatores que contribuíram para um desequilíbrio fiscal que mostrou a ineficiência do Estado como interveniente econômico (Jesus, 2018).

A sobrecarga desse modelo, com baixas taxas de crescimento econômico, altas taxas de inflação e um aumento nas demandas por serviços públicos, culminou em críticas e rejeições de uma vertente ultraliberal que questionava seus fundamentos e eficácia, oferecendo explicações para a crise. Os críticos argumentavam que esse modelo de Estado não era capaz de garantir o bem-estar da população, defendendo que sua abordagem interventiva e assistencialista falhava em promover a eficiência econômica e a autonomia individual (Siqueira; Schmidt, 2022).

Chauí (2020) explica que, segundo os opositores do Estado de Bem-Estar, a causa estaria ainda no poder excessivo dos sindicatos e dos movimentos operários, que pressionaram por aumentos salariais e exigiram um aumento nos encargos sociais do Estado. Essa atuação, afirmavam, teria comprometido os níveis de lucro necessários para as empresas e desencadeado processos inflacionários descontrolados.

Decorrente dessa conjuntura econômica e social, os governos de diversos países passaram a adotar políticas que transformaram significativamente os direitos sociais até então assegurados. A essa nova forma de economia e papel do Estado foi denominada de neoliberalismo.

Para a perspectiva marxista, o neoliberalismo é compreendido como uma estratégia política com a finalidade de fortalecer e ampliar globalmente a hegemonia de uma classe, assinalando uma nova etapa do capitalismo que surgiu após a crise estrutural dos anos 1970 (Andrade, 2019). Sendo assim, o neoliberalismo estabelece uma ordem social na qual são impostas mudanças nas relações de trabalho e nas práticas de gestão que acompanham a implementação das políticas neoliberais juntamente com a introdução de novos critérios gerenciais.

Dessa forma, na prática, o neoliberalismo preconiza a promoção da competição, a privatização de empresas estatais, a redução de regulamentações governamentais, e a abertura irrestrita dos mercados.

Visto sob a perspectiva da luta política, o neoliberalismo não é, de maneira nenhuma, a crença na racionalidade do mercado, o enxugamento do Estado e a desapareição do fundo público, mas a posição que decide cortar o fundo público no pólo de financiamento dos bens e serviços públicos (ou o do salário indireto) e maximizar o uso da riqueza pública nos investimentos exigidos pelo capital, cujos lucros não são suficientes para cobrir todas possibilidades tecnológicas que ele mesmo abriu (Chauí, 2020, p. 312).

Além dessas questões, o neoliberalismo emerge como uma iniciativa contrária à democracia social, procurando estabelecer leis que garantam a proteção e imunização dos mercados, possibilitando a formação de mercados resistentes a qualquer forma de intervenção política. Por outro lado, os direitos essenciais, que deveriam ser garantidos universalmente pelo Estado, são transformados em serviços privados regulados pelo mercado, e, assim, tornam-se mercadorias acessíveis apenas àqueles com poder aquisitivo suficiente para comprá-los (Chauí, 2020). Ainda, de acordo com Frigotto (2017, p. 25):

A ideologia fundamental da sociedade capitalista, elevada à “ciência econômica e jurídica”, sustentava que todos nascemos dotados da mesma natureza que tende ao bom, ao útil e ao agradável e que, portanto, a melhor forma de os seres humanos se relacionarem é definida pelo e no mercado. Este, assim como a providência divina, como uma mão invisível conduziria a um permanente equilíbrio social. Daí advém a tese de que o Estado é o órgão

que zela pelo bem comum – leia-se bom funcionamento do mercado – e não deveria promover políticas públicas e nem regular o mercado.

No contexto do neoliberalismo, o Estado não apenas cria mercados por meio de um sistema jurídico e institucional que garante proteção e concorrência, mas também introduz modelos de mercado em áreas da vida que tradicionalmente não pertencem a esse âmbito. Assim, outras esferas da própria vida vão perdendo sua essência e são adaptadas para operar como mercados, seguindo a lógica mercadológica. Isso afeta a maneira como as pessoas se percebem e interagem na sociedade.

Em pleno século XXI, mais do que nunca, bilhões de homens e mulheres dependem de forma exclusiva do trabalho para sobreviver e encontram, cada vez mais, situações instáveis, precárias, ou vivenciam diretamente o flagelo do desemprego. Isto é, ao mesmo tempo em que se amplia o contingente de trabalhadores e trabalhadoras em escala global, há uma redução imensa dos empregos.

Aqueles que se mantêm empregados presenciam a corrosão dos seus direitos sociais e a erosão de suas conquistas históricas, consequência da lógica destrutiva do capital que, conforme expulsa centenas de milhões de homens e mulheres do mundo produtivo (em sentido amplo), recria, nos mais distantes e longínquos espaços, novas modalidades de trabalho informal, intermitente, precarizado, “flexível”, depauperando ainda mais os níveis de remuneração daqueles que se mantêm trabalhando (Antunes, 2018).

Segundo Antunes (2018), num cenário dominado pelo capital financeiro, as empresas tendem a priorizar a maximização de lucros, o que resulta em uma pressão significativa sobre os trabalhadores, promovendo crescente flexibilização de contratos de trabalho, fato que implica na precarização das condições laborais e na instabilidade para os empregados. Em suas palavras,

Em um universo em que a economia está sob comando e hegemonia do capital financeiro, as empresas buscam garantir seus altos lucros exigindo e transferindo aos trabalhadores e trabalhadoras a pressão pela maximização do tempo, pelas altas taxas de produtividade, pela redução de custos, como os relativos à força de trabalho, além de exigir a “flexibilização crescente dos contratos de trabalho” (Antunes, 2018, p. 37).

Esse ambiente de trabalho, marcado por intensa competitividade e altas exigências, leva as pessoas a buscarem incessantemente oportunidades de autodesenvolvimento. Elas

empenham-se em aprimorar suas habilidades, aumentar sua agilidade e eficiência, e desenvolver competências que as destaquem em meio à concorrência, alinhando-se com os ritmos do mercado, aplicando uma lógica gerencial à condução de suas próprias vidas, já que segundo Ball (2005, p. 545) “o gerenciamento busca incutir performatividade na alma do trabalhador”.

Essa busca é motivada pela percepção de que, ao investir em si mesmas, conseguirão ser valorizadas profissionalmente, e esse é um discurso muito comum, utilizado por *coachings*.

No contexto da política brasileira, o neoliberalismo tem se manifestado de maneiras diversas ao longo dos anos, variando conforme o governo no poder. Cada administração adota sua própria abordagem para implementar políticas neoliberais, levando em consideração suas prioridades e as condições específicas do momento. Mesmo com a diversidade de manifestações, é possível identificar as continuidades dessas políticas neoliberais entre os diferentes governos, ou seja, elementos comuns que se repetem, como a promoção da desregulamentação econômica, a privatização de empresas estatais e a redução do papel do Estado na economia.

Gonçalves (1999) explica que há uma competição cada vez mais acirrada por espaços dentro do Estado brasileiro, sobretudo entre os segmentos mais hegemônicos do setor privado. A crítica dos atores privados ao Estado brasileiro ao longo dos últimos anos reflete, em grande parte, um esforço para disputar e reconfigurar a situação de privatização do próprio Estado brasileiro, e que, “interessa aos diferentes segmentos, em particular, os grandes grupos privados, manter seu acesso aos recursos do Estado. A cada segmento interessa unicamente diminuir aquela parte do Estado que não é fonte de recursos para si” (Gonçalves, 1999, p. 147).

Ao presumir que as empresas são mais eficientes, o Estado recorre à terceirização de vários serviços públicos (gerencialismo), cria “quase-mercados” e abre espaço para a participação de agentes privados na colaboração para a criação de legislações, normas, agendas e formulação de políticas (Andrade *et al*, 2021).

Essa lógica tem adentrado nas instituições escolares e, conforme Flach (2024), chega acompanhada do discurso de buscar uma melhor qualidade para a educação. Flach ressalta ainda que “a busca por melhor qualidade é um discurso sedutor, visto que não há explicitação

sobre qual a concepção de qualidade que fundamenta as propostas governamentais” (2024, p. 10).

De acordo com Jeffrey (2012), entre os anos 1990 e 2000, o Brasil passou por um significativo processo de reforma educacional que impactou as condições de oferta de educação e a valorização do profissional da educação. Esse período foi marcado por três elementos centrais: gerencialismo, performatividade e profissionalismo. Esses três elementos, conforme Ball (2005), resultaram em um cenário onde a educação foi cada vez mais vista através da lente da eficiência e da competitividade, o que gerou desafios significativos para a valorização do profissional da educação e a qualidade do ensino oferecido.

A pressão por resultados e o controle externo, em vez de promoverem uma melhoria genuína na educação, muitas vezes levaram a uma desvalorização do trabalho docente e a um ambiente educativo menos autêntico e mais burocrático. Para Ball (2005, p. 544) “o gerencialismo desempenha o importante papel de destruir os sistemas ético-profissionais que prevaleciam nas escolas, provocando sua substituição por sistemas empresariais competitivos”.

Quando governos associam a educação à lógica de mercado, integra-a ao neoliberalismo, contribuindo para o fortalecimento do capitalismo, visto que promovem: a privatização e as parcerias público-privadas; a intensificação de avaliações padronizadas que visam medir a qualidade educacional e fomentar a competição entre escolas; a adaptação de documentos que norteiam a educação, como a base nacional comum curricular e os currículos para atender as demandas do mercado de trabalho priorizando habilidades práticas; cortes no investimento da educação pública.

Conforme discutido anteriormente, no Estado do Paraná, o governo de Ratinho Júnior (PSD) e seu atual secretário Roni Miranda Vieira, têm implementado uma gestão com princípios neoliberais e gerenciais que afetam significativamente as escolas públicas, o que tem gerado preocupações sobre a qualidade social da educação e a autonomia das instituições públicas do estado.

Esta realidade está sendo vista e vivenciada de diversas formas, como nas parcerias com o empresariado e com a implementação de Programas que refletem uma abordagem inspirada em práticas do setor privado e na busca por eficiência. É nesse contexto que se

insere o Programa de Desenvolvimento de Liderança 2.0, o qual promove a necessidade de atualização de currículos dos professores por meio da formação continuada oferecida pelo Estado, sob a alcunha de que futuramente estará preparado para assumir a função de gestor escolar, visto que o Programa tem o objetivo de “desenvolver líderes que desejam atuar na função de Diretores Escolares da Rede Pública Estadual do Paraná e demais cursistas que desejam aprimorar as suas habilidades de liderança” (Secretaria de Estado da Educação, 2023).

Ao considerar que o gerencialismo busca “alcançar maior eficiência na busca de objetivos organizacionais e sociais” e que se caracteriza como “uma estrutura calculista que organiza o conhecimento sobre as metas organizacionais e os meios para alcançá-las” (Newman; Clarke, 2012, p. 359), entendemos que os resultados esperados pelo Programa de Desenvolvimento de Liderança 2.0 para os participantes da formação indicam que as responsabilidades concentram-se no gestor escolar, limitando sua autonomia e tornando o processo de gestão cada vez mais burocrático. Essa situação reflete os princípios do neoliberalismo, que prioriza a eficiência e a competitividade, promovendo um modelo em que o gestor escolar passa a ser visto como um gestor de resultados como “chefe” ou “administrador” do espaço escolar, em vez de ser um facilitador e organizador do processo de ensino-aprendizagem por meio de um ambiente colaborativo, pautado na efetivação da gestão democrática no espaço escolar.

Dentro desse contexto, a lógica gerencial apregoa que, para uma escola funcionar bem, é necessário um controle rigoroso sobre todos os processos. E, para isso, o gestor é promovido como líder responsável por implementar estratégias que atendam a metas específicas, as quais são definidas por diretrizes governamentais.

Outro exemplo dessa lógica aplicada no estado do Paraná é o Programa Parceiros da Escola, o qual, autorizado pela Lei nº 22.006/2024, evidencia a celebração de “contratos com pessoas jurídicas que se responsabilizem pela gestão administrativa e financeira de escolas públicas” (Flach, 2024, p. 1). Isso reflete a crença neoliberal de que a boa educação pode ser alcançada por meio da privatização, em vez de mais investimento para fortalecer o sistema público existente.

No caso desse Programa, entendemos que a transferência de responsabilidades para o setor privado diminui a autonomia das instituições escolares e promove um modelo em que

o desempenho é avaliado com base em resultados quantificáveis, alinhando-se à lógica de mercado que caracteriza o neoliberalismo.

A imersão das instituições educacionais na lógica neoliberal representa uma transformação significativa na forma como a educação é concebida e gerida, impactando a educação e, conseqüentemente, o futuro. Através da privatização e da adoção de práticas gerencialistas pregadas por meio dos Programas de Formação, o foco da educação deixa de ser a formação integral do aluno e o desenvolvimento do pensamento crítico pautado em valores sociais, para ser focado na mensuração de resultados padronizados, na eficiência econômica e, ainda, na superficialidade. Dessa forma, o gestor escolar torna-se um instrumento para atingir os objetivos esperados pelos parâmetros neoliberais. O Programa de Desenvolvimento de Liderança 2.0 é uma das expressões da lógica neoliberal que orienta a política educacional paranaense, contribuindo para a perda da autonomia coletiva da escola e, conseqüentemente, para que a escola se torne uma mera engrenagem na máquina neoliberal que treina trabalhadores para atingirem metas e resultados em nome de uma suposta qualidade.

Ao aliar a formação dos profissionais à lógica da produção capitalista, na qual os gestores tornam-se meros *coaches* que, atingirão melhores resultados pela liderança, o governo paranaense desconsidera que, tal qual ocorre no mundo da produção, “a política da qualidade determina quase sempre seu oposto: uma quantidade desqualificada” (Gramsci, 2007, p. 261).

Considerações finais

Em um mundo gerido pela lógica do capital, a precariedade do trabalho intensifica-se cada vez mais, resultando em condições laborais mais instáveis e inseguras para os trabalhadores, inclusive os da área de educação. Antunes (2015) entende o século XX como o início em que o Brasil passou a vivenciar o desmonte do trabalho regulamentado e que “[...] em plena era da informatização do trabalho, do mundo maquinal e digital, estamos conhecendo a época da informalização do trabalho, dos terceirizados, precarizados, subcontratados, flexibilizados, trabalhadores em tempo parcial [...]” (Antunes, 2015, p. 127).

Essa situação faz com que os trabalhadores busquem o aperfeiçoamento para manter ou conseguir seus empregos. Nesse contexto, os governos têm se aproveitado e inserido Programas para capacitação, tendo objetivos alinhados à lógica neoliberal. Inserido nessa

realidade, o Programa de Desenvolvimento de Liderança 2.0, vêm sendo ofertado aos servidores que atuam nas escolas, nos Núcleos Regionais de Educação (NREs) e na própria Secretaria de Estado da Educação (SEED-PR), sejam eles efetivos ou contratados em regime temporário (PSS), com concepções e metodologias de *coachings*, impactando no papel do gestor escolar com objetivo de atender às demandas neoliberais, os quais não refletem as reais necessidades da comunidade escolar e do futuro dos estudantes.

Diante do exposto, é evidente que a função do diretor escolar transcende a mera administração de recursos, exigindo uma compreensão profunda de sua atuação como agente político e mediador no contexto educacional. No entanto, a formação e os objetivos do Programa de Desenvolvimento de Liderança 2.0, revela uma submissão da prática educativa integral e do ambiente democrático a critérios gerenciais e objetivos quantitativos, centralizando funções nas mãos dos gestores, os responsáveis por atender as diretrizes definidas por instâncias governamentais.

As análises dos conteúdos do Programa revelam um alinhamento às práticas gerenciais e neoliberais que reduzem a função do diretor escolar a um conjunto de habilidades administrativas e de liderança típicas do setor empresarial.

Referências

ANDRADE, Daniel Pereira et al. Neoliberalismo autoritário no Brasil. **Caderno CRH**, Salvador, v. 34, p. 1-25, 2021. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/ccrh/a/mZ5TYngTCBpHz8gZ7g9kJPC/#> Acesso em: 09 out. 2024.

ANDRADE, Daniel Pereira. O que é o neoliberalismo? A renovação do debate nas ciências sociais. **Revista Sociedade e Estado**, v. 34, n. 1, 2019. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/se/a/RyfDLystcfKXNSPTLpsCnZp/> Acesso em: 09 out. 2024.

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão**: o novo proletariado de serviços na era digital. São Paulo: Boitempo, 2018.

BALL, Stephen Profissionalismo, Gerencialismo e Performatividade. **Cadernos de Pesquisa**, v. 35, n. 126, p. 539-564, set/dez. 2005. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/cp/a/sHk4rDpr4CQ7gb3XhR4mDwL/abstract/?lang=pt#> Acesso em: 09 out. 2024.

CHAUÍ, Marilena. O totalitarismo neoliberal: Neoliberal Totalitarianism. **Anacronismo e Irrupción**, v. 10, n. 18, p. 307-328, 2020. Disponível em:
<https://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/anacronismo/article/view/5434/4431> Acesso em: 08 out. 2024.

FLACH, Simone Fatima. O canto da sereia na política educacional paranaense: o Programa Parceiro da Escola em discussão. **Revista de Estudos Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa**, v. 9, p. 1–13, 2024. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/retepe/article/view/23620> Acesso em: 09 out. 2024.

FLACH, Simone Fatima.; GONÇALVES, I. B. P.; CERQUEIRA, M. R. C. A. Relações entre gestão democrática e as exigências do novo FUNDEB em municípios paranaenses. **Revista Exitus**, Santarém, v. 14, p. 1-27, 2024. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.ufopa.edu.br/index.php/revistaexitus/article/view/2460> Acesso em: 9 out. 2024.

FRIGOTTO, Gaudencio. **Escola “sem” partido**: esfinge que ameaça a educação e a sociedade brasileira. Rio de Janeiro: UERJ, LPP, 2017.

GONÇALVES, Reinaldo. **Ô abre-alas**: a nova inserção do Brasil na economia mundial. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1999.

GRAMSCI, Antonio. **Cadernos do Cárcere**. v. 4. 2 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **O que é coaching?** Goiânia: IBC, 2024. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/o-que-e-coaching/> Acesso em: 10 out. 2024.

JEFFREY, Debora Cristina. A constituição do gerencialismo na educação brasileira: implicações na valorização dos profissionais da educação. **Revista Exitus**, v. 2, n. 2, p. 51-60, 2012. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.ufopa.edu.br/index.php/revistaexitus/article/view/103> Acesso em: 10 out. 2024.

JESUS, Ranielle Pessoa. Crise do estado de bem-estar social e Neoliberalismo: uma breve análise da questão social. **II Simpósio Internacional sobre Estado, Sociedade e Políticas Públicas**, 2018. Teresina: Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas- UFPI, 2018.

MARX, Karl. **O capital**: crítica da economia política. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

NEWMAN, Janet; CLARKE, John. Gerencialismo. **Educ. Realidade**, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 353-381, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edreal/a/D9rWCZq8yqtBmtCTQSCjnPk/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 09 out. 2024.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, 2010. Disponível em: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/a-educacao-a->

politica-e-a-administracao-reflexoes-sobre-a-pratica-do-diretor-de-escola,o84fd4d4-ec97-4f4b-a175-aa8ee9cd35f9> Acesso em: 10 out. 2024.

SCHERER, Renata Porcher.; GRÄFF, Patricia. Professor, tutor ou coach? Reflexões sobre a docência em um contexto de capitalismo flexível e emocional. **Revista Tempos e Espaços em Educação**, Aracaju, v. 13, n. 32, p. 1-19, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufs.br/revtee/article/view/13822> Acesso em: 10 out. 2024.

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO. **Programa de Desenvolvimento de Liderança 2.0**. Curitiba: SEED-PR, 2023. Disponível em: <https://gestaoescolar.escoladigital.pr.gov.br/pdl20> Acesso em: 10 out. 2024.

SIQUEIRA, Daiane Erbice; SCHMIDT, João Pedro. Crise do estado de bem-estar social e políticas de austeridade no Brasil e Portugal: economizando em direitos sociais para solucionar a crise econômica. **Revista DIREITO UFMS**, Campo Grande, v. 8, n. 1, p. 23-48, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/revdir/article/view/12799> Acesso em: 10 out. 2024.

Notas

ⁱ <https://gestaoescolar.escoladigital.pr.gov.br/pdl20>

ⁱⁱ Carlos Roberto Massa Júnior, conhecido como Ratinho Júnior em razão de ser filho do comunicador “Ratinho”, exerceu mandato de governador do Estado do Paraná no período de 2019 a 2022, estando em seu segundo mandato iniciado em 2023. Ratinho Júnior é filiado ao Partido Social Democrático (PSD).

Sobre as autoras

Larissa de Quadros Machado

Mestre em Educação e Licenciada em Pedagogia pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (2019-2023;2025). Integrante do Grupo de Pesquisa Capital, Trabalho, Estado, Educação e Políticas Educacionais (GPCAT). Email: lariqm25@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1373-9395>

Sandra Cristina Demschinski

Doutora em Educação pela Universidade Estadual de Ponta Grossa-UEPG (2021-2025), Mestre em Educação (2018-2020) e graduada em Licenciatura em Pedagogia também pela UEPG (2013-2016). Integrante do grupo de estudos GPCATE- Capital, Trabalho, Estado e Educação: Políticas Educacionais e Formação de Professores.

E-mail: sandrademschinski@hotmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9973-2767>

Simone de Fátima Flach

Doutora em Educação pela Universidade Federal de São Carlos. Pós-Doutorado em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná. Professora do Departamento de Educação e do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual de Ponta Grossa.

Email: eflach@uol.com.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9445-0111>

Recebido em: 24/05/2025

Aceito para publicação em: 01/06/2025