

**O gerencialismo na gestão da escola pública maranhense por meio do “Escola Digna”**

*Managerialism in Maranhão state public school management through the “Escola Digna” program*

Albiane Oliveira Gomes  
**Universidade Estadual do Maranhão (UEMA)**  
São Luís-Maranhão

Émina Márcia Nery dos Santos  
**Universidade Federal do Pará (UFPA)**  
Belém-Pará

**Resumo**

Desde os anos 1990, com a reforma do Estado brasileiro, a gestão da escola pública brasileira passou a assumir concepções mais próximas dos ditames neoliberais do sistema capitalista. Na realidade atual do Maranhão, destaca-se o “Escola Digna” como ação governamental que atua sob a lógica neoliberal. Assim este texto tem por objetivo verificar como se manifesta o gerencialismo na gestão da escola pública maranhense a partir desta política. Os resultados demonstram que o “Escola Digna” vem induzindo os gestores escolares da rede pública a assumirem um perfil flexível de trabalho na defesa de princípios como meritocracia, bônus por desempenho e premiação, que são valores do neoliberalismo implicados em tentativas crescentes de subsumir a escola pública aos ditames do capital.

**Palavras-chave:** Gestão escolar; Escola Digna; Gestão gerencial.

**Abstract**

Since the 1990s, when the Brazilian state reform took place, public school management in the country has adopted ideas closer to neoliberal prescriptions laid out by the capitalist system. In the Maranhão state current reality, the “Escola Digna” (Dignified School) Program stands out as government action enacted under neoliberal logic. Thus, this paper aims at verifying how managerialism manifests itself into Maranhão public school management as consequence of this policy. Results show the “Escola Digna” Program has been inducing public network school managers to adopt a flexible work profile in defense of principles such as meritocracy, performance-based bonuses, and awards, which are neoliberal values entrenched into increasing attempts to subsume public school to capitalist dictates.

**Keywords:** School management; “Escola Digna”; Managerial administration.

## **Introdução**

A gestão da escola pública brasileira sempre ocupou lugar de destaque no fluxo escolar, contando com modelos como centralizador, burocrático e autoritário, que variaram ao longo do tempo e estiveram alinhados com as vertentes da administração geral das empresas. Esse processo se apresenta assim porque gestão e administração em sua função essencial servem para conduzir e mediar o trabalho coletivo, ou seja, gestão é coordenação (Santos, 2008).

Em âmbito nacional, a gestão da escola pública passou por uma de suas mais representativas mudanças com a reforma do Estado brasileiro, materializado no Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) de 1995, durante a gestão do então presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC), que propôs a reestruturação de diversos setores sociais. Entre eles, estava a educação, que deveria, segundo o discurso oficial, apresentar resultados satisfatórios para compensar os investimentos realizados, transformando um direito primário em negócio (Brasil, 1995).

Segundo esse documento, o gestor escolar deveria ter um perfil mais semelhante ao dos grandes gerentes de multinacionais, que controlam e fiscalizam o trabalho da equipe. Nesse caso, o destaque vai para fiscalizar o trabalho dos professores, de modo que houvesse o gerenciamento de todo fluxo do ano letivo em prol de elevar os índices educacionais, o que – na lógica do mercado assumida a partir de então pelas escolas – seria a principal constatação de qualidade.

Nesse viés, todos os estados brasileiros deveriam se adequar ao que passou a ser demandado pela esfera federal, numa intensificação de cobranças aos gestores escolares, como se tudo se resumisse ao problema da gestão.

No caso do Maranhão, durante a gestão do então governador Flávio Dino de Castro e Costa (2015-2022), uma de suas primeiras e principais ações para a educação, com implicações diretas na gestão escolar, foi o “Escola Digna”. A base do programa foi dada por meio do Decreto n.º 30.612, de 2 de janeiro de 2015, que Institui o Plano de Ações “Mais IDH” e seu respectivo Comitê Gestor, e deu outras providências, num esforço coletivo com a participação da Secretaria Estadual de Educação. O programa teria por “objetivo promover a superação da extrema pobreza e das desigualdades sociais no meio urbano e rural, por meio de estratégia de desenvolvimento territorial sustentável” (Maranhão, 2015).

Quando oficializado no ano de 2019, tinha-se ainda por “objetivo institucionalizar as ações voltadas à promoção da aprendizagem e articulação com as redes públicas de ensino” (Maranhão, 2019). A partir de uma proposta afinada com a lógica mercantil, em nome da melhoria da qualidade da educação, o “Escola Digna” envolve um conjunto de estratégias de cooperação entre os municípios maranhenses, o governo do estado, secretarias de educação e escolas, para elevar a qualidade educacional, também traduzida em números.

Diante dessa realidade, o presente artigo busca verificar como se manifesta o gerencialismo na gestão da escola pública maranhense por meio do “Escola Digna”. Como procedimentos teórico-metodológicos, realizamos interlocuções com autores que se debruçam sobre o tema da gestão escolar, como Santos (2008) e Vale (2017), para ajudar a sustentar a ideia de como o gerencialismo faz parte da realidade das escolas públicas enquanto modelo de gestão superior ao indicado na Carta Magna, a qual prevê gestão democrática. Além disso, a pesquisa documental se fez relevante em função dos excertos e teor analisado do caso em questão, o programa “Escola Digna”.

Este texto possui os seguintes tópicos, além da introdução: i) A função da gestão na rotina escolar, em que, a partir da legislação em vigor e de alguns teóricos, apresentamos quais devem ser as principais questões inerentes ao cargo; ii) no item sobre as bases do gerencialismo como estratégia de transformação da escola pública em empresa, destacamos como a função do gestor foi alterada a partir da reforma do Estado brasileiro; iii) no último item sobre o “Escola Digna” no estado do Maranhão e suas consequências para a gestão escolar, revelamos os nexos entre a proposta do governo maranhense e o modelo proposto em âmbito federal nos anos 1990; por fim, iv) as considerações apresentam algumas reflexões sobre o caso estudado.

### **A função da gestão na rotina escolar**

A gestão democrática na escola pública é um princípio constitucional assegurado após longos anos de ditadura civil-militar no país (1964-1985), constituindo-se como forma de conceber alguns elementos para que a escola não seja um espaço autoritário e sem diálogo entre os sujeitos. Entretanto, assim como ocorre com parte da legislação, com possíveis interpretações distintas, o termo “VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei”,

## *O gerencialismo na gestão da escola pública maranhense por meio do “Escola Digna”*

no Art. 206, tende a fazer com que as legislações estaduais e municipais não estimulem práticas democráticas, dependendo de seu contexto (Brasil, 1988).

O excerto “na forma da lei” da própria Constituição permite que cada estado possa adequar sua legislação a sua realidade, o que consideramos positivo. Entretanto, permite também que governos descompromissados com a democratização das relações tornem o trabalho do gestor subsumido aos ditames neoliberais, que pensam a escola e os sujeitos que a compõem como mercadorias.

A importância do papel do gestor escolar é ratificada no atual Plano Nacional de Educação, aprovado por meio da Lei n. 13.005 de 2014, com vigência até o ano de 2024, em especial na meta 19, quando afirma que se deve:

assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (Brasil, 2014).

Embora não seja o foco deste texto verificar as condições sobre efetivação da gestão democrática nas escolas públicas, é relevante destacar como o Estado, por meio do seu principal instrumento de planejamento da educação, compreende que, ao mesmo tempo em que não há gestão democrática, seria possível torná-la uma realidade efetiva e acabada até o ano de 2016. Trata-se de uma ideia que entra em contradição com os teóricos da área, como Santos (2008), Costa (2008) e Vale (2017), os quais a compreendem como algo processual e nunca concluído.

a gestão das escolas não pode ser encarada, como por vezes alguns querem fazer crer, como uma mera questão tecnocrática, de procedimentos operatórios pré-definidos ou de receituários “prontos-a-usar” mais ou menos bem conseguidos noutras situações. Certamente que a preparação técnica e pedagógica dos gestores é fundamental e que a liderança das organizações escolares deve ser potenciada, contudo as decisões educacionais precisam de conciliar eficiência com participação, eficácia com justiça, qualidade com democracia e cidadania (Costa, 2008, p. 5).

A lógica tecnocrata pensada de forma equivocada sobre o trabalho do gestor se aproxima da vertente gerencialista, com o ideal equivocado de que tudo pode ser resolvido de forma racional. Há um reducionismo da função no cumprimento da lei, como ocorre nos regimentos das empresas, porém, a escola não pode ser comparada e concebida sob esse prisma, porque processos educativos dependem de variáveis diversas, como alimentação dos alunos, formação de professores, estrutura física e pedagógica, o que não é rotineiramente controlado pelo gestor.

A gestão escolar na rotina das instituições educacionais precisar cumprir diversos critérios, tendo como foco o fato de sua principal atividade ser a mediação dos processos de ensino e aprendizagem, auxiliando na formação de pessoas críticas que compreendam a realidade em que estão inseridas.

Embora estejamos inseridos num sistema capitalista de produção em que quase tudo tem possibilidade de virar mercadoria, a educação não pode nem deve ser pensada somente sob essa lógica, baseando-se nas possibilidades “o que pode ser feito a partir de um trabalho pedagógico coletivo em que todas as escolas devem democratizar suas gestões porque educação vai além de competições do mundo dos negócios” (Vale, 2017, p. 109).

A gestão escolar possui papel de destaque no êxito da escola, mas sozinha não é capaz de sanar todas as dificuldades e não deve ser responsabilizada pelo possível fracasso, traduzido em baixos índices educacionais das avaliações em larga escala. Isso, porque o profissional dessa área assume diversas funções, tais como: atendimentos aos pais, alunos, professores e demais funcionários; reuniões e formações com as secretarias de educação; possui uma rotina de preenchimento de planilhas decorrentes de políticas educacionais que chegam às escolas; e outras inúmeras tarefas que o impedem concretamente de mediar o trabalho pedagógico na escola sob sua responsabilidade (Vale, 2017).

Santos (2008) apresenta que, desde a promulgação da Constituição Federal, o gestor escolar é subserviente a um sistema de políticas públicas educacionais balizadas por uma lógica intrínseca ao Brasil, induzindo a uma culpabilização desse profissional por todo o fluxo de trabalho, que deveria ser realizado permanentemente em parcerias com as instâncias superiores deliberativas, como secretarias de Educação.

Assim, a autora indica algumas características da função:

Para tanto, é necessário que o gestor possua algumas habilidades e competências específicas, com a percepção de que no ato pedagógico se dá a reconstrução do conhecimento; precisa manter interlocução comunicativa com sua equipe e usuários da escola. São condições que vão para além de ser um gerente profissional, porque a escola forma, constrói cidadãos, a partir de valores, princípios, sentimentos e não bens palpáveis, mercadorias, restringindo-se ao nível da riqueza imaterial (Santos, 2008, p. 13).

Logo, não se negam alguns critérios técnicos para assumir a função, como a formação inicial e continuada adequada, porque a legislação constantemente é atualizada. Por isso mesmo, é necessário conhecer os caminhos legais para sanar demandas da função.

## *O gerencialismo na gestão da escola pública maranhense por meio do “Escola Digna”*

Além disso, o gestor se constrói no cotidiano da escola, na conformação das relações e nos embates naturais do coletivo, desde que eles ajudem a melhorar a comunidade escolar com acesso adequado de todos às escolas. Evidentemente, esse fato inclui iluminação pública e asfalto, além de recursos suficientes para merenda e estrutura adequada, que devem ser providenciados pelo poder público.

Deve possibilitar ainda que tanto a comunidade interna quanto a externa possam realizar controle social das suas ações para manter a vigilância e transparência do trabalho, as quais se apresentam como princípio constitucional de todo gestor público, corrigindo possíveis equívocos que venham a prejudicar o coletivo (Santos; Vale, 2018).

O profissional que está na condição temporária de gestor – já que não se conhece concurso público para essa função – precisa compreender que, mesmo com as adversidades técnicas, não deve perder o foco na busca por diálogo permanente com a comunidade, que deve visitar as salas de aulas e se colocar à disposição de todos sempre que for solicitado e possível, na medida em que estas são algumas características de quem está comprometido com a democratização das relações (Santos, 2008).

A constituição da gestão democrática na escola pública sofreu uma metamorfose nos anos 1990, a qual foi refinada até os dias atuais. Isso, porque houve a indução pelo PDRAE da modificação do que seriam as obrigações desse profissional. Como será verificado a seguir, é preconizado que o gestor escolar competente deverá ser controlador dos processos de fluxo de trabalho, sempre vigiando sua equipe para ter domínio do que estiver sendo feito na escola, numa clara sobreposição do caráter técnico ao pedagógico.

### **As bases do gerencialismo como estratégia de transformar a escola pública em empresa**

O PDRAE instituiu um novo modelo de trabalho na esfera pública sob a justificativa de modernizar o Estado, o que se traduz em uma valorização dos preceitos do mercado e do setor privado, incorporando valores como metas, meritocracia, competição e os números como novo padrão de qualidade – assim como faziam as empresas multinacionais –; todo esse processo se dando sob uma suposta lógica de eficiência, que deveria ser replicada pelo público.

Na perspectiva do documento, o Brasil deveria possuir uma organização administrativa mais dinâmica, conceituada como gestão gerencialista “baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados” (Brasil, 1995, p. 7).

É preciso reorganizar as estruturas da administração com ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público; na verdadeira profissionalização do servidor, que passaria a perceber salários mais justos para todas as funções. Esta reorganização da máquina estatal tem sido adotada com êxito em muitos países desenvolvidos e em desenvolvimento (Brasil, 1995, p.7).

Toda a reorganização dos setores públicos, que incluiu a gestão da educação, passou a ser orientada por uma perspectiva neoliberal já em curso em outros países do mundo, a qual desqualificava a esfera pública, enquanto se posicionava em prol da privada. Percebeu-se a introdução dos valores de meritocracia e da compensação como impulsionadores para se obter uma maior produtividade e “a meritocracia poderia ser importante se todos tivessem o mesmo ponto de partida, o que não acontece nas sociedades capitalistas” (Vale, 2022, p. 27).

Um aspecto grave a se instituir com o PDRAE foi a definição de políticas públicas educacionais orientadas pelos valores do mercado do plano macro ao micro, que reverbera nas escolas. Isso, porque o ciclo é endógeno, e as instituições escolares passam apenas a executar o que se define em instâncias superiores.

Bresser-Pereira (2000), que esteve à frente dessa reforma, apresentou argumentos na tentativa de justificar a mudança no papel do Estado, assinalando as responsabilidades que deveriam ser mantidas e as que poderiam ser compartilhadas com outros setores, como o privado. Para ele, as experiências de outros países deveriam ser replicadas no Brasil, porque a competição daria novos resultados. Por isso mesmo, houve uma intensa crítica ao modelo burocrático de gestão, tido à época como obstáculo para o progresso.

Diante da crítica ao modelo burocrático, cabe lembrar de como é necessário em qualquer tipo de gestão, porque a burocracia que faz parte da rotina de trabalho na entrega e recebimento de documentos, por exemplo, não pode nem deve ser abandonada, uma vez que possibilita organização. Utilizou-se de uma pretensa crítica a esse modelo para justificar a transferência de responsabilidade do Estado para outros entes em áreas sociais, como a educação, além de inserir no fluxo das instituições de ensino valores próprios do mercado (Santos, 2008).

## *O gerencialismo na gestão da escola pública maranhense por meio do “Escola Digna”*

Peroni (2015) destacou que o gerencialismo se justifica a partir da crise do Estado, o qual deve aprender com o mercado formas mais eficientes de direcionar as políticas, em razão de essa forma de gestão ser balizada por planejamento estratégico, com estipulação de metas para o trabalho em equipe e controle total do fluxo por um profissional.

Ainda de acordo com a autora, a gestão gerencial passa a ser assumida na realidade pública brasileira quando a educação passa a ser executada a partir de um ponto de vista estritamente técnico, como se todos os alunos tivessem os mesmos ritmos de aprendizagem. Com isso, esse modelo sugere que basta os gestores seguirem manuais elaborados por sujeitos do setor privado e comprados pelo Estado, para que seu desempenho seja satisfatório.

Nesse viés, toda a dinâmica da escola pública – com destaque para sua gestão – passou a assumir processos que representam obstáculos para concretizar práticas democráticas. Como exemplos, estão as metas a serem cumpridas, a avaliação interna e externa da gestão, a dinâmica do cotidiano, e a possibilidade de parcerias público-privadas, com introdução direta de projetos apenas para serem executados, sem que tenham relação com a realidade escolar (Peroni, 2015).

A sensação que se apresentava naquele momento e que ainda permanece nos dias atuais é de que o gestor escolar a todo momento deveria provar sua competência técnica por meio dos novos parâmetros, estipulados no sentido de mostrar resultados, ao passo que este pode ser substituído por um outro, com perfil mais controlador.

A escola passa a ser semelhança do mercado, enquanto “negócio” que precisa mostrar resultados satisfatórios para compensar os investimentos efetuados. Para tanto, no âmbito da escola, cabe ao gestor conduzir esse processo numa visão gerencial (Dublante, 2009, p. 13).

Dublante (2009) demonstrou como, ao ser incorporado à rotina dos gestores escolares, o gerencialismo trouxe consequências que alteraram o fluxo do trabalho desses profissionais. Essas consequências foram percebidas pelo enfraquecimento de práticas democratizantes, como o diálogo, em contrapartida fomentando: o controle do trabalho; a distorção da noção de qualidade processual, em prol de uma qualidade baseada em índices; a naturalização da meritocracia como valor humano e profissional, desconsiderando as condições reais de cada um; e as possíveis bonificações dos profissionais, que passam a ser



meta do trabalhador, algo que pode desencadear possíveis sobrecargas de jornadas e mascaramento de resultados.

A gestão gerencial promoveu um afinamento entre o gestor e a figura de um gerente que não se importa com sua equipe e o processo de trabalho, mas sim com as metas do planejamento que devem ser alcançadas a qualquer custo. Nesse viés, o processo pedagógico deixa de ser prioridade do gestor, porque é algo que leva tempo, paciência, e se materializa no cotidiano, o qual é imprevisível num ambiente plural, como a escola pública. Com isso, o novo compromisso do profissional deve ser o monitoramento do cumprimento dos prazos e metas, sob a justificativa de relações com as esferas superiores, a exemplo das secretarias de educação, que determinam os projetos.

No caso do estado do Maranhão, situado na região Nordeste do Brasil, vemos que esta historicamente possui baixos índices educacionais, com problemas de aprendizagem e pouca compreensão de textos por parte dos alunos, como releva reportagem publicada no ano de 2018 (G1 Maranhão, 2018, on-line). Assim, constatamos que neste estado se fortalece a constituição de elementos que culpabilizam a gestão pela má qualidade, a partir dos parâmetros intensificados na reforma do estado brasileiro.

Entre as ações do governo estadual para melhorar o cenário da educação maranhense, foi lançado o “Escola Digna”, ainda em vigor no ano de 2023, proposto com a justificativa de realizar parcerias entre diversas secretarias, com o propósito de melhorar a performance da educação, acarretando reflexos diretos na gestão escolar.

### **O “Escola Digna” no estado do Maranhão e suas consequências para a gestão escolar**

Historicamente, o Estado moderno é influenciado por grupos dominantes, enquanto decorre de lutas de classes em que a burguesia, aquela detentora dos meios de produção, utiliza-se do aparelho estatal para ampliar seu domínio na sociedade por meio de políticas públicas (Marx; Engels, 2007).

No caso do estado maranhense, em especial, por meio do “Escola Digna”, o poder público coloca em implementação um modelo de educação segundo as bases do setor privado, com estratégias de elevação de índices, controle das ações educacionais e um

### *O gerencialismo na gestão da escola pública maranhense por meio do “Escola Digna”*

discurso afim aos ditames neoliberais – o que não foge à regra do cenário nacional influenciado por organismos internacionais desde os anos 1990.

O diferencial do “Escola Digna” é sua perspectiva de transformação do trabalho do gestor escolar, também em simetria com a reforma do Estado brasileiro, que colocava tal figura como central para o êxito ou fracasso da escola a partir de vários elementos técnicos, em um evidente alinhamento com a vertente neoliberal.

Observamos a seguir alguns excertos da referida lei que promulgou o “Escola Digna”, os quais relevam seu teor gerencialista.

III - fortalecimento da gestão escolar democrática da educação pública por meio do desenvolvimento de um modelo de gestão para resultados na aprendizagem, a ser instituído por Decreto do Poder Executivo (Maranhão, 2019).

Freitas (2018) apresenta como a gestão por resultados se tornou um perigo na realidade brasileira em função da diversidade de realidades decorrente de reformas emanadas de empresários, os quais pensam a escola como sinônimo de uma empresa.

Para o autor, os resultados numéricos como padrão de referência do trabalho do gestor sempre colocam o profissional atrás do que seria o ideal. Isso, porque representam algo endógeno, incapaz de se adequar ao Projeto Político-Pedagógico (PPP), que define as prioridades daquela comunidade para um determinado período a partir do diagnóstico local.

VI - participação direta da comunidade escolar na eleição dos gestores, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho no âmbito das escolas públicas maranhenses; (Maranhão, 2019).

Por sua vez, Santos (2008) releva que a gestão democrática da escola pública sempre é processual e se efetiva na contradição das relações diárias, com a ocorrência de alguns indícios que a ajudam a efetivar-se. Exemplo disso seriam grêmios estudantis atuantes, voltados para treinamento de práticas políticas, nos quais precisa haver o máximo de representatividade de várias categorias na tomada de decisões da escola. Outro ainda seria a eleição de gestores, que também pode representar um dos indicativos de democratização das relações – especialmente porque somente esta última, por si só, não garante que a gestão venha a ser considerada democrática.

Laval (2019) assevera como os critérios técnicos representam mais uma das facetas do neoliberalismo na realidade da escola pública, marcadamente a partir da disputa entre os melhores alunos, melhores professores, melhores gestores e melhores escolas.

Acompanhado de premiação, o desempenho causa sobrecarga de trabalho e ilusão de coletividade, sendo a contrapartida de uma cultura ditatorial de acirramento, a qual é reflexo do gerencialismo na escola pública, por sua vez decorrente de reformas governamentais.

O desempenho é um termo que pode causar relativa estranheza na modificação da cultura escolar, assemelhando-se esta à de uma empresa, com rotinas de controle, gerentes, metas, trabalhos por setores individuais e reuniões para monitorar o que foi proposto no planejamento estratégico típico do mundo dos negócios. Tal fluxo possui uma lógica coerente para aqueles que almejam ganhar dinheiro e que naturalizam relações marcadas por hierarquias. Porém, a escola não é nem deve ser comparada a uma empresa, sob o risco de mercantilizar-se tudo, inclusive a formação humana em seu sentido amplo, orientando-se apenas para treinar os alunos para os vestibulares (Laval, 2019).

X - indução à melhoria do desempenho, por meio da concessão de bolsas, premiação e reconhecimento das experiências exitosas; (Maranhão, 2019).

Freitas (2018) denuncia as várias frentes que o gerencialismo causa no interior da escola pública. Com isso, o fluxo de uma instituição educativa assemelha-se cada vez mais ao do mercado de trabalho das multinacionais, num processo global iniciado nos anos 1970, com o ápice do neoliberalismo. Fomentado no Brasil nos anos 1990, as bases desse movimento foram a culpabilização dos gestores pelos resultados, a privatização dos setores e o Estado apenas como regulador das atividades.

O autor destaca que, quando ações neoliberais são exigidas no âmbito da gestão escolar, assim como em toda a organização da educação pública, estas podem causar consequências negativas no que se refere a uma educação de qualidade socialmente referenciada para além dos índices avaliados. Essas consequências podem ser a publicação de resultados que não refletem a realidade da escola, bem como a ilusão de ensino e aprendizagem condizentes com parâmetros ideais dentro dos moldes da realidade brasileira, e não somente dos países que impõem tais avaliações externas. Ocorre ainda o treinamento da comunidade escolar apenas para fazer provas, cujos resultados nessa lógica de mercado refletem o trabalho do gestor escolar.

A Secretaria de Estado da Educação deve implantar o Sistema de Avaliação da Aprendizagem do Estado do Maranhão, podendo esse ser oferecido, em regime de colaboração, para as redes municipais (Maranhão, 2019).

## *O gerencialismo na gestão da escola pública maranhense por meio do “Escola Digna”*

No contexto estadual, o Sistema Estadual de Avaliação do Maranhão (Seama) é a atual forma de aferição utilizada pelo governo estadual com o propósito de acompanhar a qualidade da educação. “Implantado em 2019 pelo Governo do Maranhão, o Seama é uma política de acompanhamento das escolas, seus indicadores educacionais e melhoria na aprendizagem dos estudantes maranhenses” (Maranhão, 2022, on-line).

À época da implantação do Seama, o então Secretário de Educação, Felipe Camarão, destacou a importância desse Sistema para a realidade do Maranhão.

Desde 2019, aplicamos sempre duas avaliações a cada ano, uma logo no início do ano letivo, que é a avaliação diagnóstica, e outra na saída dos estudantes ao final do ano letivo, que é a avaliação somativa. O Seama é um grande marco para a educação maranhense, que possibilitam a professores e gestores informações técnicas que facilitam intervenções pedagógicas necessárias para garantir a correta e adequada aprendizagem dos nossos estudantes (Maranhão, 2022, on-line).

A lógica do Seama reflete o que vem sendo prescrito por outros países, por um lado, e desde a reforma do Estado no Brasil, por outro, em relação à avaliação da qualidade, identificada como a mensuração do trabalho a partir do reducionismo dos conteúdos. No caso específico em tela, “são aplicadas avaliações em Língua Portuguesa e Matemática aos estudantes do 5º e 9º anos do Ensino Fundamental e da 3ª série do Ensino Médio” (Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação [CAED], [201-], on-line).

Sobre os sistemas de avaliação, concordamos com análise de Freitas (2018), para quem as avaliações podem e devem ser realizadas pelo Estado. Isso, porque é necessário um relativo monitoramento por parte do poder público para balizar suas ações, que se revertem em políticas públicas educacionais. Porém, tais avaliações devem estar em consonância com a realidade local, verificando-se o máximo possível de variáveis para não se ter um resultado discrepante da realidade.

Como já frisado, a lógica gerencialista na organização escolar advém de uma prescrição internacional à qual cada estado brasileiro apenas deve se adequar, como no caso do Seama. A principal influência dessa vertente neoliberal de qualidade é o Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA), que avalia os estudantes da educação básica a partir de disciplinas específicas, como Matemática e Língua Portuguesa (Vale; Pereira; Lima, 2019).

A vertente do Seama decorrente do “Escola Digna” possui fragilidades quando pensamos em democratização da gestão da escola pública, ao invés de cultura do

gerencialismo e seus correlatos de competição, capazes de falsear a realidade e a verificação de processos educativos a partir de fragmentos.

Em relação ao processo de avaliação gerencialista, neste caso específico, concordamos com a perspectiva de que há consequências negativas que impactam a qualidade educacional que defendemos, conforme apresentado por Vale, Pereira e Lima (2019, p. 539).

constitui-se em uma política de exclusão ou de eliminação adiada, visto que se vincula a uma determinação “pelo alto”, que não possui caráter negociável –como na perspectiva participativa–, uma vez que objetiva legitimar a imposição verticalizada de “padrões de qualidade” externos ao grupo avaliado.

Assim, os processos avaliativos na realidade maranhense deveriam levar em consideração a necessidade de os alunos terem condições reais de responder às questões dentro do que lhes é ensinado. Caso contrário, corre-se o risco de estes sempre ficarem abaixo da média em razão de as métricas sempre advirem dos padrões internacionais, o que elimina os ditos “mais fracos” dentro da lógica neoliberal.

### **Considerações**

A gestão da escola pública brasileira há muitos anos é responsabilizada pelos resultados da escola, como se esse profissional fosse o único capaz de dizer o que seria ou não uma escola de sucesso. A própria palavra *sucesso* advém de uma vertente do mundo dos negócios, porque reflete números e metas que foram introduzidos no trabalho do gestor escolar, na reforma do Estado brasileiro, como forma de verificar qualidade educacional.

O gestor da escola pública deve possuir alguns elementos técnicos, porque todo profissional do Estado precisa aprender sua função e os trâmites burocráticos do cargo para atender da melhor maneira possível a comunidade. No caso específico da gestão, esses critérios técnicos são importantes e necessários, mas sua principal função deve ser a mediação dos processos de ensino e aprendizagem, de modo a não ficar limitado à lógica gerencialista imposta por políticas públicas educacionais.

No presente caso analisado, verificamos como se manifesta o gerencialismo na gestão da escola pública maranhense por meio do “Escola Digna” ainda em vigor, que foi percebido por meio do estímulo da meritocracia, do bônus por desempenho e premiação, que são

valores do neoliberalismo, o qual tenta cada vez mais subsumir a escola pública aos ditames do capital.

## Referências

BRASIL. **Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: MAFRE, 1995.

BRASIL. (Constituição [1988]). **Constituição Federal Brasileira**. Brasília: Presidência da República, 1988.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2014.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial do Estado de 1995. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 7-26, jul./ago. 2000.

CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO (CAED). Sistema Estadual de Avaliação do Maranhão. **CAEd**, [on-line], [201-]. Disponível em: <https://tinyurl.com/yc8ata8r>. Acesso em: 24 jan. 2022.

COSTA, Jorge Adelino. Prefácio. In: SANTOS, Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos. **Conversas impenitentes sobre a gestão da educação**. Belém: EDUFPA, 2008.

DUBLANTE, Carlos André. **Gestão Escolar: fundamentos e práticas em escolas da rede municipal de ensino de São Luís-MA**. 2009. 163 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2009.

G1 MARANHÃO. Maranhão tem o pior índice de escrita do Brasil. **G1 MA**, [on-line], 13 mar. 2018. Disponível em: <https://tinyurl.com/5faj2wc3>. Acesso em: 23 jan. 2023.

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

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

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã: crítica da mais recente filosofia alemã em seus representantes Feuerbach, B. Bauer e Stirner, e do socialismo alemão em seus diferentes profetas (1845-1846)**. São Paulo: Boitempo, 2007.

MARANHÃO. **Decreto n.º 30.612, de 02 de janeiro de 2015**. Institui o Plano de Ações “Mais IDH” e seu respectivo Comitê Gestor, e dá outras providências. Disponível em: <https://tinyurl.com/m24ujv5c>. Acesso em 15 jan. 2023.

MARANHÃO. **Lei n. 10.995, de 11 de março de 2019**. Institui a política educacional “Escola Digna”, e dá outras providências. Disponível em: <https://tinyurl.com/4dxc5sb>. Acesso em 15 jan. 2023.

MARANHÃO. Aplicação da avaliação diagnóstica do SEAMA para estudantes inicia nesta quarta-feira (16). **Governo do Maranhão**, [on-line], 15 mar. 2022. Disponível em: <https://tinyurl.com/zvz64d8h>. Acesso em 24 jan. 2023.

PERONI, Vera Maria Vidal. **Implicações da relação público-privada para a democratização da educação**. 2015. Tese (Promoção a Professora Titular do Magistério Superior) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

SANTOS, Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos; VALE, Cassio. O controle social como uma possibilidade para a democratização da gestão da escola pública. In: SANTOS, Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos (Org.). **Diálogos sobre a educação básica**. Curitiba: CRV, 2018. p. 159-168.

SANTOS, Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos. **Conversas impenitentes sobre a gestão da educação**. Belém: EDUFPA, 2008.

VALE, Cassio. **Subsunção do público ao privado na educação paraense**. 124 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Pará, Belém, 2017.

VALE, Cassio. **A educação como negócio social na Amazônia brasileira**. 199 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Pará, Belém, 2022.

VALE, Cassio; PEREIRA, Maria do Socorro Vasconcelos; LIMA, Francisco Willams Campos. Do Pisa ao SisPAE: o estímulo ao estreitamento curricular. **RPPUFMA**, São Luís, v. 23, p. 534-548, 2019.

### **Sobre as autoras**

#### **Albiane Oliveira Gomes**

Professora da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA) atuando na graduação e no Programa de Pós-graduação em Educação. Líder do Grupo de estudos e pesquisas em Planejamento e Qualidade da Educação Básica (GPQe).

E-mail: [albiane11@hotmail.com](mailto:albiane11@hotmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2242-5654>

#### **Émina Márcia Nery dos Santos**

Professora titular da Universidade Federal do Pará (UFPA). Atua no Programa de Pós-Graduação em Currículo e Gestão da Escola Básica (PPEB/UFPA). Líder do Grupo de Estudos em Educação em Direitos Humanos (GEEDH).

E-mail: [emina@ufpa.br](mailto:emina@ufpa.br)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1532-270X>

Recebido em: 02/02/2023

Aceito para publicação em: 05/04/2023