

A GESTÃO GERENCIAL: HEGEMONIA DA CLASSE DOMINANTE?

MANAGERIAL MANAGEMENT: HEGEMONY OF THE RULING CLASS?

GESTIÓN GERENCIAL: ¿HEGEMONÍA DE LA CLASE DOMINANTE?

Regina Celia de Moraes Alves Silva¹

Andréia Vicência Vitor Alves²

Resumo: Este artigo objetiva compreender de que maneira a gestão educacional atua como instrumento a favor da hegemonia da classe dominante. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, do tipo bibliográfica. A pesquisa mostra que a gestão gerencial ao ser orientada por princípios neoliberais serve como instrumento a favor da hegemonia da classe dominante, passando os delineamentos relativos à administração no campo empresarial a fornecer as bases que modelam a gestão no âmbito das diretrizes políticas da educação. Como parte das estratégias neoliberais, a gestão gerencial faz uso de mecanismos da gestão democrática como: participação, descentralização e autonomia, porém, os estrutura tendo como fundamento interesses contrários que divergem da perspectiva democrática, assim faz uma resignificação desses conceitos para viabilizar a prática de preceitos mercadológicos subtraindo-lhe o conteúdo social. Ademais, integra um projeto de reforma ideológica que produz uma nova forma de ver e planejar a gestão da educação que passa a ser compreendida como coerente, útil, porém amparada de forma persuasiva em discursos produzidos pelos intelectuais que representam os interesses dominantes.

Palavras-chave: Gestão educacional. Gestão gerencial. Hegemonia.

Abstract: This article aims to understand how educational management acts as an instrument in favour of the hegemony of the ruling class. This is a qualitative,

¹ Doutorado pelo Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). Professora do Instituto Federal do Maranhão. E-mail: regina.alves@ifma.edu.br

² Pós-doutorado em Educação pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Professora da Faculdade de Educação da UFGD. E-mail: andreiaalves@ufgd.edu.br.

bibliographical study. The research shows that management, when guided by neoliberal principles, serves as an instrument in favour of the hegemony of the ruling class, with the outlines relating to administration in the business field providing the bases that shape management within the scope of education policy guidelines. As part of neoliberal strategies, managerial management makes use of democratic management mechanisms such as participation, decentralisation and autonomy, but structures them on the basis of opposing interests that diverge from the democratic perspective, thus re-signifying these concepts to enable the practice of market precepts, stripping them of their social content. Furthermore, it is part of an ideological reform project that produces a new way of seeing and planning education management, which is understood as coherent, useful, but persuasively supported by discourses produced by intellectuals who represent dominant interests.

Keywords: Educational management. Managerial management. Hegemony.

Resumen: Este artículo tiene como objetivo comprender cómo la gestión educativa actúa como un instrumento a favor de la hegemonía de la clase dominante. Se trata de una investigación con enfoque cualitativo, de tipo bibliográfico. La investigación muestra que la gestión gerencial, cuando se guía por los principios neoliberales, sirve como instrumento a favor de la hegemonía de la clase dominante, y los esquemas relacionados con la administración en el campo empresarial proporcionan las bases que modelan la gestión en el ámbito de los lineamientos políticos de la educación. Como parte de las estrategias neoliberales, la gestión gerencial hace uso de mecanismos de gestión democrática como: la participación, la descentralización y la autonomía, sin embargo, los estructura en base a intereses opuestos que divergen de la perspectiva democrática, resignificando así estos conceptos para posibilitar la práctica de los preceptos del mercado sustrayendo su contenido social. Además, forma parte de un proyecto de reforma ideológica que produce una nueva forma de ver y planificar la gestión de la educación que viene a entenderse como coherente, útil, pero persuasivamente apoyada por discursos producidos por intelectuales que representan los intereses dominantes.

Palabras clave: Gestión educativa. Gestión gerencial. Hegemonía.

Introdução

A gestão educacional tem alcançado espaço no mundo da pesquisa, seu desenvolvimento recebe influência das transformações econômicas e políticas que acompanham o processo de reestruturação do modo de produção capitalista, cuja compreensão carece de estudos e discussões que poderiam ser feitas a partir de diferentes perspectivas de análise. Contudo, para esse trabalho, a análise será feita considerando o conceito de hegemonia uma vez que objetivamos compreender como a gestão gerencial atua como instrumento a favor da hegemonia da classe dominante.

A gestão pública em nosso país, inclusive educacional, tem sido atravessada por orientações do modelo gerencial que opera por meio de políticas públicas cujo foco se assenta no racionalismo e na produtividade. A origem desse modelo tem raízes que não se limitam à realidade local, deriva de num cenário de movimento internacional onde o debate girava em torno da reforma do aparelho do Estado, com início na Europa e Estados Unidos, atingindo posteriormente diferentes lugares como os países da América Latina.

Esse movimento se associa ao gerencialismo que inicialmente entrou em uso na Inglaterra e nos Estados Unidos na década de 1980, no intuito de criar estratégias que favorecessem o desenvolvimento econômico diante da crise que afetava os dois países, possibilitando condições de progresso e competitividade (Harvey, 2005).

As estratégias econômicas que surgiram diante da crise foram formuladas no seio do neoliberalismo, corrente que ganhou força após a Segunda Guerra Mundial nos países capitalistas, cujas propostas buscavam/buscam diminuir os programas e direitos sociais. Trata-se de um modelo de economia que prega a crença no indivíduo, a diminuição do Estado e a maximização do mercado, deixando o setor público em segundo plano e defendendo a modernização por meio da privatização (Harvey, 2008).

Para autores como Harvey (2005 e 2008), Antunes (2007) e Anderson (2010), o neoliberalismo sustenta a ideia de um Estado forte, para enfraquecer o poder de atuação

dos sindicatos e controlar os recursos financeiros; e ao mesmo tempo mínimo, para os gastos sociais.

Nesse cenário, Castro (2008, p. 390) esclarece que,

os novos delineamentos relativos à administração no campo empresarial forneceram as bases para o modelo de gestão educacional formulado no âmbito das diretrizes políticas da educação para os países da América Latina.

Aspirando aos ares desse contexto, o Brasil na década de 1990 presenciou um novo direcionamento onde a gestão educacional passou a ser considerada um espaço estratégico para o desenvolvimento da gestão gerencial.

Assim, reformas educacionais foram realizadas no intuito de modernizar a gestão educacional em consonância com o processo de modernização do país, que, por sua vez, buscava mão de obra qualificada para atender às exigências do modelo de produção. Isso ocorreu no momento em que, de um lado, existia a luta pela construção de uma gestão democrática e, por outro lado, ocorria a redefinição do papel do Estado, o que ocasionou a perda de parte dos direitos sociais materializados em políticas públicas (Peroni, 2012, p. 20).

Essa redefinição ganhou corpo na reforma do Estado que ocorreu sob a determinação do pensamento neoliberal e sendo as políticas públicas educacionais e, por conseguinte, a gestão da educação integrantes do processo de reforma, também se tornaram submissas às orientações neoliberais.

No bojo da orientação neoliberal se estrutura a busca pela manutenção da hegemonia da classe dominante. Assim, as diferentes manifestações dessa corrente atendem a interesses que não contemplam os menos favorecidos, mas aqueles que estão à frente do sistema produtivo com foco no acúmulo de capital.

Esse cenário traz uma nova organização, “[...] o universo passa a ser invadido pelos novos procedimentos de gerenciamento” de modo que “[...] as palavras de ordem

são qualidade e competitividade” (Kuenzer, 2008, p. 37). Isso exige formação condizente com a produção do trabalhador adequado à nova ordem.

Nessa linha de compreensão, a gestão educacional caminha na esteira das determinações do mundo empresarial. Castro (2008) reforça esse entendimento ao dizer que as normas da administração empresarial “[...] forneceram as bases para o modelo de gestão educacional formulado no âmbito das diretrizes políticas da educação para os países da América Latina” (Castro, 2008, p.390-391). Nesse quadro, a gestão educacional passa a ser guiada pelos interesses da administração empresarial, que, por sua vez, busca manter o poder através da hegemonia.

Dessa maneira, paralela à gestão democrática da educação estabelecida constitucionalmente como princípio a reger o sistema de ensino e que emergiu num momento atravessado pela luta em favor da democratização da educação, da defesa do direito de acesso de todos à escola, bem como da universalização do ensino e reivindicação de participação efetiva da comunidade nos processos decisórios; passou a ganhar espaço a gestão gerencial, compondo o conjunto de estratégias do capital para a manutenção do poder. Que compreensão temos de gestão democrática e gestão gerencial? Trataremos sobre isso no próximo tópico.

Gestão democrática e gestão gerencial: perspectivas que divergem

O cenário de discussão da gestão democrática no Brasil remete ao período de resistência à ditadura militar (1964-1985) e fortalecimento dos movimentos populares e sindicais, que por meio de um intenso processo lutavam pela garantia dos direitos sociais, pela transparência e maior participação nas tomadas de decisão do Estado.

Nesse ensejo, a Constituição Federal aprovada em 1988 (CF/1988), num contexto de acontecimentos que impulsionaram a participação popular, trouxe a redação do artigo

206, inciso VI, apresentando como princípio a “gestão democrática do ensino público na forma da lei” (Brasil, 1988, s.p.).

O termo gestão democrática apresenta uma multiplicidade de conceitos. Concordando com Paro (2007, p.129), compreendemos a gestão democrática como aquela comprometida com a transformação social, que indo contra os interesses de conservação social, contribui para a instrumentalização cultural daqueles que compõem as classes de trabalhadores, o que exige a partilha de poder e decisão a partir de uma gestão construída e desenvolvida coletivamente. Tem em vista, conforme Alves e Freitas (2008), a transformação social e a emancipação humana.

Na mesma linha de compreensão, em Bastos (2005), a gestão democrática cria as condições para o controle da sociedade civil sobre a educação, fazendo valer mecanismos de participação no interior da escola, a fim de construí-la de forma democrática.

Assim a gestão democrática exige a participação da sociedade em geral, com decisões tomadas via deliberação pública, tendo como característica o trabalho coletivo e o diálogo com a finalidade de alcançar o crescimento dos indivíduos e da sociedade de forma autônoma. A gestão na perspectiva democrática presume a garantia do direito à educação como um serviço público, visando uma educação universal, de qualidade.

Contudo, a gestão gerencial que ganhou espaço com a abertura política, participação de acordos internacionais e a presença dos princípios neoliberais, passou a implantar, segundo Scaff (2011, p. 27), uma nova cultura organizacional com princípios de racionalidade técnica “[...] realizada por meio do planejamento estratégico, que se ancora na pseudoparticipação da comunidade na escola” além de responsabilizar a sociedade civil pelas políticas sociais e desobrigar cada vez mais o Estado brasileiro de suas responsabilidades.

Na análise de Peroni (2012), são características da gestão gerencial: controle de recursos; centralização das diretrizes que orientam o ensino e das avaliações institucionais; transferência da exploração de um serviço da esfera pública para a gestão privada; privatização e terceirização; cidadão-cliente; Estado mínimo para as políticas sociais e Estado máximo para os interesses do capital e descentralização de responsabilidades, mas com controle de recursos e resultados centralizados.

Diferentemente da gestão democrática, onde a participação requer que a comunidade participe em diferentes momentos de discussão, tomada de decisões e planejamento de ações; na gestão gerencial, a participação está restrita a um leque de atividades propostas pelo Estado (Alves, 2015).

A descentralização na gestão democrática possibilita descentralizar, partilhar o poder nas tomadas de decisão, com a construção de espaços para uma participação igualitária, contudo, na gestão gerencial o objetivo é a descentralização de tarefas e responsabilidades. Por sua vez a autonomia, elemento essencial ao exercício democrático, converte-se na responsabilização das instituições escolares pelo sucesso e insucesso na implementação das políticas educacionais.

Ao passo em que a gestão gerencial tem como base a lógica neoliberal, ela também faz uso de expressões características do modelo de gestão democrática como: participação, descentralização e autonomia, porém, se estrutura tendo como fundamento interesses contrários que divergem da perspectiva democrática, assim faz uma ressignificação desses conceitos para viabilizar a prática de preceitos mercadológicos subtraindo-lhe o conteúdo social.

Considerações sobre os intelectuais no âmbito da construção da hegemonia

Iniciemos com a expressão hegemonia, palavra derivada do grego *eghestal*, que significa “conduzir”, “ser guia”, e do verbo *eghemoneuo*, que significa “proceder”, “conduzir”, do qual provém a ideias de “estar à frente”, “ser o senhor”. Por *eghemonia*, entendia-se como direção suprema do exército e, por conseguinte, hegemônico era o chefe militar, o comandante do exército (Gruppi, 1978).

Em Gramsci (2007), a hegemonia é entendida enquanto direção e domínio, por meio da persuasão e do consenso, atuando na esfera política e econômica, bem como no modo de pensar, entender e conhecer.

O processo de materialização da hegemonia não ocorre de forma única, mas distinta, uma vez que as relações e os arranjos que se organizam na sociedade compondo um equilíbrio de forças se estruturam de forma diferente em cada tecido social. Assim, a hegemonia pode ocorrer entre classes, grupos, organizações tanto a nível nacional quanto internacional. Todos os espaços onde se desenvolve o relacionamento social entre os sujeitos, onde as ideologias estão presentes, existe um movimento de manutenção ou ataque à hegemonia.

Nesse processo, os intelectuais são elementos centrais. Gramsci, no Caderno 4, parágrafo 49, destaca a força dos intelectuais no processo de obtenção do consenso e na construção da hegemonia:

[...] os intelectuais têm uma função na ‘hegemonia’ que o grupo dominante exercita em toda a sociedade e no ‘domínio’ sobre ela que se encarna no Estado, e esta função é precisamente ‘organizativa’ ou conectiva: os intelectuais têm a função de organizar a hegemonia social de um grupo e o seu domínio estatal [...] (Gramsci, 2007, p.476).

Compreendendo dessa maneira, os intelectuais importam à classe dominante pelo potencial que carregam na construção das bases de sustentação e legitimação do domínio estabelecido, e tendo em vista que a classe dominada precisa se sobrepular às divisões sociais e de forma organizada, bem como lutar por uma nova ordem, os intelectuais também lhe são necessários.

É importante esclarecer que, para Gramsci (2007), o intelectual não se traduz em um possuidor de saber erudito. Para ele, todos os homens são intelectuais em suas atividades influenciando na difusão ou combate de uma visão de mundo, mas nem todos exercem a função de intelectuais.

Gramsci (2007) diferencia as categorias de intelectuais de acordo com o modo como foram constituídas: intelectuais tradicionais e orgânicos. Não vamos nos deter nessa discussão, para o momento precisamos entender que os intelectuais orgânicos são aqueles ligados à classe à qual representam enquanto atuantes na teoria e na prática, sendo produzidos pela própria classe. Assim, tanto a classe dominante quanto a trabalhadora podem produzir seus intelectuais orgânicos.

Gramsci escreve no parágrafo 12, Caderno 11,: “[...] uma massa humana não se ‘distingue’ e não se torna independente ‘para si’ sem organizar-se (em sentido lato), e não existe organização sem intelectuais” (Gramsci, 2007, p. 1386). Considerando que a gestão educacional sofre influência de orientação neoliberal cujas estratégias fortalecem a hegemonia da classe dominante, a classe dominada precisa gestar seus próprios intelectuais orgânicos capazes de organizar e dirigir uma nova hegemonia.

Neoliberalismo e hegemonia

Não é nossa intenção apresentar uma conceituação precisa sobre o neoliberalismo, tarefa que tem sua complexidade, contudo para melhor entendimento buscamos clarear o conceito a partir da contribuição de Gentili (1996). Para o autor, o neoliberalismo

expressa a dupla dinâmica que caracteriza todo o processo de construção de hegemonia. Por um lado, trata-se de uma alternativa de poder extremamente vigorosa, constituída por uma série de estratégias políticas, econômicas e jurídicas orientadas [...]. Por outro lado, ela expressa e sintetiza um ambicioso projeto de reforma ideológica de nossas sociedades: a construção e a difusão de um novo *senso comum*

que fornece coerência, sentido e uma pretensa legitimidade às propostas de reforma impulsionadas pelo bloco dominante (Gentili, 1996, p. 10).

Tratando-se de uma alternativa de poder vigorosa que põe em movimento um projeto de reforma ideológica e sabendo que a gestão educacional sofre influência e é atravessada por essa alternativa de poder, é preciso que as classes menos favorecidas se tornem independentes, que não aceitem passivamente um modelo de gestão transposto do ramo empresarial, mas se organizem em prol de uma nova ordem. E, como posto por Gramsci (2007, p. 1386), a organização não acontece sem intelectuais, “[...] isto é, sem organizadores e dirigentes, sem que o aspecto teórico de nexos teoria e prática se distinga concretamente em um estrato de pessoas ‘especializadas’ na elaboração conceitual e filosófica”.

A reforma ideológica neoliberal oferece visibilidade a discursos que condicionam o modo de funcionamento da sociedade ao consumo e à competitividade e isso perpassa a instância educacional, que ancorado na ideia de liberdade e direitos sociais camufla a exploração e a expropriação.

Assim, o desenvolvimento hegemônico perseguido pelo neoliberalismo tem importância no âmbito político, filosófico e educacional com alterações no modo de ser, pensar, compreender, agir bem como nas relações estabelecidas socialmente, por fim, tem implicações sobre a consciência. Contudo, se esse movimento se desenvolver num quadro de consciência de classe perpassado por uma leitura adequada das relações de força, será possível integrar teoria e prática em prol de uma nova construção social, política e econômica. Quanto à consciência, gostaríamos de destacar que, nessa dimensão, Gramsci (2007, p.1384), referindo-se ao homem, escreve:

pode ocorrer, aliás, que sua consciência teórica esteja historicamente em contradição com o seu agir. É quase possível dizer que ele tem duas consciências teóricas (ou uma consciência contraditória): uma implícita na sua ação e que realmente o une a todos os seus colaboradores na

transformação prática da realidade; e outra superficialmente explícita ou verbal, que ele herdou do passado e acolheu sem crítica.

Possuindo o neoliberalismo uma dinâmica que caracteriza a construção da hegemonia, buscará ocultar as contradições e conflitos, a fim de que ao agir sobre a consciência mantenha o homem e, por conseguinte, a sociedade na versão superficial explícita da consciência, uma vez que esta é acolhida sem críticas. É o que ocorre na gestão educacional na perspectiva gerencial, que, ao fazer uso de mecanismos também anunciados pela gestão democrática, camufla as contradições contribuindo para a ausência de críticas e de movimento em prol da transformação da realidade, fortalecendo uma consciência apenas verbal, superficial. Gramsci (2007, p. 1385) explica que esse tipo de consciência não são aleatórios, mas “[...] influi sobre a conduta moral, sobre a direção da vontade [...]”, podendo produzir “[...] um estado de passividade moral e política”.

Essa passividade moral e política interessa ao neoliberalismo, sua presença poderia dificultar uma luta de hegemonias na qual a hegemonia da classe dominante ficaria ameaçada e uma compreensão crítica, uma consciência política se formaria.

Para mudar a realidade, inicialmente é preciso conhecê-la, entender suas contradições, porque elas ocorrem e como superá-las. A tomada de consciência das contradições vivenciadas na sociedade é a primeira condição para a mobilização das pessoas (Gramsci, 2007), o que novamente reforça a importância da questão política da atuação do intelectual orgânico como instrumento em favor da transformação e de uma nova construção social, política e econômica.

Considerações Finais

O estudo realizado permitiu compreender que a gestão educacional recebe influência das transformações econômicas e políticas. Assim, caminha na esteira das determinações do mundo empresarial que, por sua vez, trabalha em prol dos interesses do capital. Para tanto, adota estratégias advindas da corrente neoliberal, que legitima discursos e reformas no bojo da qual se originou a gestão gerencial que adota mecanismos da gestão democrática como: participação, descentralização e autonomia, porém, estrutura-os tendo como fundamento interesses contrários que divergem da perspectiva democrática, fazendo uma ressignificação desses conceitos para viabilizar a prática de preceitos mercadológicos, subtraindo-lhes o conteúdo social, ancorando-se na ideia de liberdade e direitos sociais ocultando a exploração e a expropriação.

Assim, a gestão gerencial serve como instrumento a favor da hegemonia da classe dominante, especialmente por ser orientada pelo neoliberalismo, corrente que impõe uma mudança não apenas material, mas também ideológica como estratégia para manter o poder. A gestão gerencial integra um projeto de reforma ideológica que produz uma nova forma de ver e planejar a gestão da educação que passa a ser compreendida como coerente, útil, todavia amparada de forma persuasiva em discursos produzidos pelos intelectuais que representam os interesses dominantes, interferindo no contexto das reformas e nos rumos da educação.

Referências

ALVES, A. V. V.; FREITAS, D. N. T. de. Gestão democrática na literatura educacional: concepções, condições, barreiras e entraves. In: FREITAS, D. N. T. de; FEDATTO, N. A. da S. F. (Orgs.). *Educação básica: discussões e práticas político-normativas e interpretativas*. Dourados: Editora da UFGD, 2008, p. 133-153. Disponível em: <<https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/EDITORA/catalogo/educacao-basica-discursos-e-praticas-politico-normativas-e-interpretativas.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2023.

ALVES, Andréia Vicência Vitor. A Gestão Educacional nas Formulações Políticas para a Educação Básica Brasileira no Período 1988-2002. In: *A Gestão Educacional nas formulações de Políticas para Educação Básica Brasileira no período 1988-2002*. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Pós-Graduação em Educação (Tese de Doutorado) – Campo Grande/MS, 2015.

ANDERSON, P. Balanço do Neoliberalismo. In: SADER, E.; GENTILI, P. (Orgs.). *Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático*. 10 ed. São Paulo-SP: Paz e Terra, 2010.

ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo-SP: Boitempo, 2007.

BASTOS, João Baptista. Gestão democrática da educação; as práticas administrativas e compartilhadas. In: BASTOS, João Baptista, (orgs.). *Gestão democrática*. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2005.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>
Acesso em: 12 mai.2023.

CASTRO, Alda Maria de Araújo. Administração gerencial: a nova configuração da gestão da educação na América Latina. *RBP AE*. v. 24, n.3. 389-406, set/dez. 2008. Disponível em: < seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/192665 > Acesso em: 2 out 2021.

GENTILLI, Pablo. Neoliberalismo e educação: manual do usuário. In: Escola S.A. *Quem ganha e quem perde no mercado educacional do neoliberalismo*. Brasília: CNTE: Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação, 1996.

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

GRUPPI, Luciano. *Conceito de hegemonia em Gramsci*. Coutinho, Carlos Nelson (trad.). 2. ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1978.

HARVEY, David. *Condição pós-moderna*. 14. ed. São Paulo-SP: Edições Loyola, 2005.

HARVEY, David. *O neoliberalismo: história e implicações*. Trad. Adail Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo-SP: Edições Loyola, 2008.

KUENZER, Acácio Zeneida. As mudanças no mundo do trabalho e a educação: novos desafios para a gestão. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (ORG.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*, 6.ed. São Paulo: Cortez, 2008.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática e qualidade do ensino*. São Paulo: Ática, 2007.

PERONI, Vera Maria Vidal. *Política educacional e papel do Estado: no Brasil dos anos 1990*. São Paulo: Xamã, 2012.

SCAFF, E. A. S. O modelo gerencial de gestão pública e sua aplicação na educação brasileira. In: LIMA, Paulo Gomes; FURTADO, Alessandra Cristina. *Educação brasileira: interfaces e solicitações recorrentes*. Dourados-MS: UFGD, 2011.