

III COLÓQUIO DE GESTÃO EDUCACIONAL NEPED II COLÓQUIO DE GESTÃO ESCOLAR

Gestão Democrática, Formação Docente e Políticas Educacionais

04 e 05 de dezembro 2025 - UEMASUL, Imperatriz - MA

A GESTÃO GERENCIAL NA EDUCAÇÃO: meritocracia, desempenho e produtividade

GT1: Políticas Públicas, Gestão e Financiamento da Educação Básica

Amanda Vitória Brito Nunes¹
Larissa Correia de Rezende²
Leticia Passos Barros³
Yasmin de Sousa da Silva⁴
Hugo Lima Araújo⁵

Resumo: O trabalho discute os impactos da gestão gerencial na educação, com ênfase nos conceitos de meritocracia, desempenho e produtividade, que têm reconfigurado as políticas educacionais nas últimas décadas. Inspirado em modelos empresariais, esse enfoque prioriza a eficiência e os resultados, transformando a escola em uma instituição orientada por metas, indicadores e avaliações quantitativas. Essa lógica, ao buscar a produtividade, tende a reduzir a complexidade do processo educativo, limitando o papel crítico e emancipador da escola e enfraquecendo o trabalho docente. O estudo, de caráter bibliográfico, documental e de campo, analisa como os princípios da gestão gerencial influenciam a formulação das políticas públicas e o cotidiano escolar, afetando diretamente a autonomia pedagógica e a concepção de qualidade educacional. Observa-se que a meritocracia e o desempenho, ao se tornarem parâmetros centrais, acabam promovendo desigualdades e intensificando a pressão sobre professores e estudantes. Conclui-se que a adoção de modelos gerenciais na educação compromete sua função social e transforma a aprendizagem em um processo técnico voltado a resultados, em detrimento da formação humana e cidadã.

Palavras-chave: Gestão Gerencial. Meritocracia. Educação.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as políticas educacionais brasileiras têm sido fortemente influenciadas por modelos de gestão gerencial, que incorporam princípios do setor empresarial ao campo educacional. Essa lógica se apoia em valores como eficiência, desempenho e produtividade, colocando a educação sob o prisma da competitividade e da meritocracia.

A escola, nesse contexto, passa a ser percebida como uma organização voltada para resultados, onde o cumprimento de metas e indicadores substitui progressivamente a dimensão

¹Graduanda em Pedagogia, Universidade Estadual da Região Tocantina - UEMASUL, Imperatriz, amandavitoriabn2004@gmail.com.

²Graduanda em Pedagogia, Universidade Estadual da Região Tocantina - UEMASUL, Imperatriz, larissa.crezende23@gmail.com.

³Graduanda em Pedagogia, Universidade Estadual da Região Tocantina - UEMASUL, Imperatriz, letpassos25@gmail.com.

⁴Graduanda em Pedagogia, Universidade Estadual da Região Tocantina - UEMASUL, Imperatriz, itsyasyall@gmail.com.

⁵Professor Doutor em Educação, Universidade Estadual da Região Tocantina - UEMASUL, Imperatriz, hugoaraujo986@gmail.com.

III COLÓQUIO DE GESTÃO EDUCACIONAL NEPED

II COLÓQUIO DE GESTÃO ESCOLAR

Gestão Democrática, Formação Docente e Políticas Educacionais

04 e 05 de dezembro 2025 - UEMASUL, Imperatriz - MA

formativa e humana do ensino. Tais transformações estão associadas à emergência do chamado Estado Gerencial, que, ao priorizar a racionalidade técnica e os mecanismos de controle e avaliação, redefine o papel do gestor, do professor e do aluno. O professor é pressionado a atingir metas externas, os alunos tornam-se números em avaliações padronizadas, e a escola se distancia de seu caráter emancipador.

Diante disso, este estudo tem como objetivo geral analisar as implicações da gestão gerencial na educação, considerando seus efeitos sobre o trabalho docente, a qualidade do ensino e a função social da escola. Como objetivos específicos, busca-se:

- Conhecer a origem e os fundamentos da gestão gerencial aplicada à educação;
- Analisar o papel da meritocracia e da produtividade nas políticas educacionais contemporâneas;
- Discutir os impactos dessa racionalidade na autonomia pedagógica e no trabalho docente;
- Refletir sobre as consequências para a qualidade social da educação e para a formação cidadã.

A relevância desta pesquisa reside na necessidade de problematizar os rumos das políticas públicas educacionais, que, sob o discurso da qualidade e da eficiência, podem estar contribuindo para o estreitamento do sentido da educação e para a desvalorização da prática pedagógica crítica.

METODOLOGIA

O presente estudo fundamenta-se em uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, com base em pesquisa bibliográfica e documental, segundo Gil (2008) que destaca essas abordagens como essenciais para o desenvolvimento de ideias e a descoberta de novas perspectivas, e de acordo com Lakatos (2010) a pesquisa documental consiste na coleta de dados obtidos a partir de fontes primárias ainda não publicadas, como relatórios, cartas e outros registros escritos.

Foram consultadas obras e artigos de autores que discutem a gestão educacional, as políticas e os impactos da racionalidade gerencial na educação, e utilizados autores como Libâneo (2004), Saviani (2008), Paro (2016) e Freire (2019), que contribuem para compreender as implicações dessas políticas no contexto escolar. A pesquisa se deu em bases como google acadêmico e *SciELO*, com o uso de descritores de busca “gestão escolar” “gestão gerencial”,

III COLÓQUIO DE GESTÃO EDUCACIONAL NEPED

II COLÓQUIO DE GESTÃO ESCOLAR

Gestão Democrática, Formação Docente e Políticas Educacionais

04 e 05 de dezembro 2025 - UEMASUL, Imperatriz - MA

“meritocracia” e “políticas educacionais”. Os documentos analisados incluem legislações, planos nacionais e diretrizes educacionais que incorporam parâmetros de avaliação e produtividade como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/1996), o Plano Nacional de Educação (PNE 2014–2024) e o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados evidenciam que o modelo de gestão gerencial vem se consolidando nas instituições escolares, influenciado por políticas públicas orientadas por indicadores de desempenho, avaliações externas e metas de produtividade. Observa-se que a noção de “qualidade da educação” tem sido reduzida a resultados quantitativos, especialmente em avaliações padronizadas como Prova Brasil, SAEB e IDEB, o que gera uma cultura de controle e competição entre escolas e professores.

No campo docente, essa lógica tem promovido a intensificação do trabalho, a perda da autonomia pedagógica e a desvalorização das práticas críticas e criativas. A ênfase em resultados transforma o professor em executor de metas, em detrimento de seu papel como mediador do conhecimento e formador de cidadãos críticos.

Nesse sentido, é importante destacar que a gestão escolar não se limita ao cumprimento de metas administrativas, mas envolve decisões pedagógicas coletivas. Conforme Libâneo (2004), a gestão da escola deve ser compreendida como um processo integrado, onde a escola configura-se como uma unidade orgânica, cujo funcionamento depende da construção compartilhada de práticas e decisões e não apenas da execução de procedimentos burocráticos.

Essa perspectiva dialoga com a concepção de gestão democrática, que requer o envolvimento dos membros da comunidade escolar na tomada de decisões. Paro (2016, p.24) afirma que “a democracia só se efetiva por atos e relações que se dão no nível da realidade concreta”, o que significa que a democratização escolar não se realiza apenas por discussões e documentos oficiais, mas por práticas cotidianas que reconheçam a participação, o diálogo e a responsabilidade compartilhada no processo educativo.

A meritocracia, apresentada como estratégia de incentivo, tende a mascarar desigualdades estruturais. Escolas com contextos socioeconômicos distintos são avaliadas pelos mesmos parâmetros, desconsiderando as condições reais de ensino e aprendizagem. A

III COLÓQUIO DE GESTÃO EDUCACIONAL NEPED

II COLÓQUIO DE GESTÃO ESCOLAR

Gestão Democrática, Formação Docente e Políticas Educacionais

04 e 05 de dezembro 2025 - UEMASUL, Imperatriz - MA

meritocracia na educação acaba reforçando desigualdades e naturalizando o fracasso escolar de grupos historicamente marginalizados, como observa Freire (2019), ao denunciar a reprodução de uma educação “bancária” em detrimento de uma prática verdadeiramente libertadora.

Autores também como Luckesi (2005, p.19) fala que “a prática do exame, devido a operar com os recursos de aprovação/reprovação, obrigatoriamente conduz à política da reprovação, que tem se manifestado como o mais consistente alibi para o fracasso escolar”. Essa lógica reforça o fracasso escolar ligado à meritocracia, contribuindo para exclusão e atraindo a responsabilidade dessas consequências ao aluno por um fracasso que pode ser consequência de uma estrutura escolar inadequada.

Além disso, a introdução de métodos empresariais na gestão educacional distancia a escola de sua função social. A busca por eficiência e produtividade tende a transformar a educação em serviço, o aluno em cliente e o conhecimento em produtos. Tal lógica contrasta com os princípios da educação emancipatória, defendida por autores como Paulo Freire, que propõe uma prática educativa centrada no diálogo, na criticidade e na transformação social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a gestão gerencial, ao introduzir na educação valores e práticas do mercado, produz um reducionismo pedagógico que compromete a função humanizadora da escola. A lógica da eficiência, da produtividade e da mensuração de resultados tende a retirar o sentido do processo educativo, priorizando metas em detrimento do desenvolvimento integral do sujeito.

Nesse contexto, a busca por resultados e indicadores desloca o foco da formação integral dos sujeitos para a obtenção de metas numéricas, enfraquecendo o compromisso social da educação e precarizando o trabalho docente. O processo de ensino deixa de ser compreendido como prática social emancipadora e torna-se uma atividade operacional, voltada ao cumprimento de metas externas já estabelecidas. A escola passa a ser pressionada a atender demandas gerenciais que nem sempre vão atender às necessidades reais dos estudantes, da comunidade e da própria formação cidadã prevista constitucionalmente.

É urgente repensar os modelos de gestão educacional, de modo a resgatar a dimensão ética, política e emancipatória da prática pedagógica. Uma educação comprometida com a transformação social não pode se limitar à lógica da produtividade, mas deve se orientar por

III COLÓQUIO DE GESTÃO EDUCACIONAL NEPED

II COLÓQUIO DE GESTÃO ESCOLAR

Gestão Democrática, Formação Docente e Políticas Educacionais

04 e 05 de dezembro 2025 - UEMASUL, Imperatriz - MA

valores de justiça, solidariedade e equidade. Para pesquisas futuras, recomenda-se o aprofundamento empírico sobre como a gestão gerencial se manifesta nas escolas públicas brasileiras e de que modo os professores têm resistido ou ressignificado essas práticas dentro de seus contextos pedagógicos.

Os princípios da eficiência e da meritocracia, quando se é aplicado de forma passiva, desconsideram as desigualdades históricas, sociais e econômicas que atravessam o sistema educacional brasileiro. Dessa maneira, a suposta “valorização do mérito” tende a reproduzir cada vez mais as exclusões e hierarquizações entre escolas, sendo assim, professores e estudantes, acabam mascarando as condições estruturais que limitam o acesso e a permanência na educação de qualidade.

É necessário repensar urgentemente os modelos de gestão educacional, buscando equilibrar a dimensão técnica e a dimensão humana da prática pedagógica. É essencial que as políticas públicas tenham em seu centro a valorização docente, a autonomia pedagógica e a formação crítica, podendo assim superar a lógica puramente mercadológica que tem guiado as reformas educacionais nos últimos anos.

Assim, uma educação que busca uma transformação social não pode se limitar somente à produtividade, mas deve ter em mente os princípios como os valores de justiça, solidariedade, equidade e emancipação. Sendo assim, é fundamental retomar o papel da escola como espaço de diálogo, reflexão e construção coletiva do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz & Terra, 91ª edição, 2019.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão Escolar Teoria e Prática**. Goiânia: Ed.Alternativa, 5ª edição, 2004.
- LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da aprendizagem na escola: reelaborando conceitos e criando a prática**. 2. ed. Salvador: Malabares Comunicações e Eventos, 2005.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

III COLÓQUIO DE GESTÃO EDUCACIONAL NEPED II COLÓQUIO DE GESTÃO ESCOLAR

Gestão Democrática, Formação Docente e Políticas Educacionais

04 e 05 de dezembro 2025 - UEMASUL, Imperatriz - MA

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia**. 41. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2008.



Universidade Estadual
da Região Tocantina
do Maranhão

