A NOVA GESTÃO PÚBLICA E SUAS IMPLICAÇÕES PARA A ESCOLA PÚBLICA BRASILEIRA

Giselly S. de Oliveira[1]
Luciana dos S. P. da Hora[2]
Juliana P. F. Pinto[3]
Célia Tanajura Machado[4]

1. INTRODUÇÃO

Influenciadas pelos preceitos da Nova Gestão Pública (NGP) e, posteriormente, pela Pós-Nova Gestão Pública (PNGP), as reformas administrativas brasileiras da década de 1990 promoveram mudanças estruturais nos modelos de gestão educacional, alinhando o Brasil a uma tendência internacional de modernização do Estado focada em resultados e reconfiguração da governança pública. Orientadas por tendências globalizadoras, essas reformas reconfiguraram os sistemas educacionais e consolidaram uma agenda global para a educação. A NGP surge como estratégia de renovação do setor público, priorizando a desregulamentação, a descentralização e a flexibilização organizacional (Parente; Villar, 2020), com destaque para a transferência de responsabilidades da União para estados e municípios, a criação de exames nacionais de desempenho e a busca por eficiência (Oliveira; Duarte; Clementino, 2017).

Na educação, essas orientações passam a visar à redução dos gastos estatais e da burocracia, fomentando a competitividade e a mercantilização dos serviços educacionais, sob influência de organismos internacionais como o Banco Mundial e a OCDE na disseminação de práticas convergentes (Machado; Ferreira, 2022). Essa reconfiguração evoca a tensão anunciada por Freire (1987) na crítica à educação bancária: a escola recebe metas que não produziu, gestores executam instruções que não elaboraram, coordenadoras pedagógicas buscam contextualizar mudanças à realidade territorial, professores se inquietam com os

[1] Diretora Escolar da Rede Estadual de Educação da Bahia. Mestranda do Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação – Universidade do Estado da Bahia. giselly.oliveira@enova.educacao.ba.gov.br
[2] Coordenadora Pedagógica da Rede Estadual de Educação da Bahia. Mestranda do Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação – Universidade do Estado da Bahia. luciana.hora3@enova.educacao.ba.gov.br
[3] Coordenadora Pedagógica da Rede Estadual de Educação da Bahia. Mestranda do Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação – Universidade do Estado da Bahia. juliana.pinto9@enova.educacao.ba.gov.br
[4] Doutora em Educação. Professora do Departamento de Educação I e do Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação – Universidade do Estado da Bahia. cmachado@uneb.br

atravessamentos em sua prática e estudantes respondem a avaliações que não expressam sua forma de ser e existir.

Se esse movimento tem buscado alinhar sistemas de ensino a padrões internacionais, realidades locais revelam desafios que extrapolam modelos gerenciais. Segundo Pena, Castilho e Borges (2021), embora a LDB estabeleça a gestão democrática como princípio, a NGP tem provocado alterações nessa dinâmica; o respaldo legal, por si só, não assegura sua efetivação, dado que o processo é atravessado por particularidades locais, regionais e nacionais (Pena; Castilho; Borges, 2021). Alinhado à NGP, esse modelo condiciona o repasse de recursos ao cumprimento de metas, reforçando a lógica gerencialista e comprometendo a autonomia escolar: o foco passa a ser o que o Estado quer medir, e não o que a comunidade precisa. Para Parente e Villar (2020), a avaliação educacional opera como mecanismo central de regulação, por meio da comparação entre instituições e da produção de *rankings* que passam a representar a qualidade da educação numa lógica concorrencial. Essa pressão pode gerar o fenômeno do "ensinar para o teste" e penalizar financeiramente escolas em contextos de maior vulnerabilidade, aprofundando desigualdades.

Diante disso, este artigo pergunta: Considerando a diversidade de problemas enfrentados pelos gestores, de que maneira os princípios da NGP, como eficiência, desempenho e responsabilização, trazem implicações para a escola pública brasileiras? O objetivo é analisar as implicações dos princípios NGP para as escolas públicas brasileiras, em vista da diversidade de problemas enfrentados pelos gestores escolares. O estudo se caracteriza como de abordagem qualitativa baseada em pesquisa bibliográfica.

O artigo foi estruturado por meio desta introdução, seguida da metodologia, discussões e resultados, culminando nas considerações finais.

2. METODOLOGIA

Este texto adota abordagem qualitativa e se situa em uma perspectiva crítico-dialética, comprometida com o ser e o existir. Os procedimentos de análise se realizam por meio de pesquisa bibliográfica, que, segundo Lakatos e Marconi (2003), envolve o exame de fontes publicadas — livros, teses e dissertações. Aqui, foram selecionados artigos publicados em periódicos nacionais dada a necessidade de mapear o referencial teórico sobre a NGP e suas implicações no cenário da escola pública brasileira, com destaque para: Oliveira, Duarte e Clementino (2017), no artigo “A NGP no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores(as),

que problematiza os desafios enfrentados pela gestão escolar diante das exigências gerenciais contemporâneas"; as análises de Machado e Falsarella (2020), no artigo "NGP, educação e gestão escolar"; e o estudo comparado "Os sistemas educacionais no contexto da transição da NGP para a PNGP: estudo entre Brasil e Espanha", de Parente e Villar (2020).

Essa metodologia permitiu reunir informações consolidadas sob prismas que favorecem novas perspectivas e não se limita à repetição do existente, configurando-se como exercício de revisão e criação intelectual que contribui para o avanço do conhecimento na área. A pesquisa qualitativa reconhece a historicidade dos fenômenos, as contradições das relações sociais e a impossibilidade de neutralidade no ato de conhecer.

3. DISCUSSÃO E RESULTADOS

O estudo revelou como a NGP foi implementada no contexto nacional e seus impactos na educação. Com esse modelo, inauguraram-se transformações estruturais na gestão educacional, incluindo a gestão democrática normatizada pela LDB (Brasil, 1996). As instituições, dentro desse modelo, entram em uma corrida por metas e ranqueamento que as trata como se tivessem o mesmo ponto de partida, independentemente das adversidades concretas. Escolas em múltiplas vulnerabilidades são mensuradas pelos mesmos instrumentos que as de contextos privilegiados. Não possuem o mesmo ponto de partida e, defendê-lo, é uma ficção. Entretanto, essa ficção da igualdade de condições não é ingênua: é funcional à reprodução das hierarquias que o discurso da meritocracia precisa naturalizar. Esse cenário guarda estreita relação com a educação bancária freireana: as escolas recebem metas de instâncias externas sem participação dos sujeitos do processo educativo (Freire, 1987).

A análise dos artigos revelou que Oliveira, Duarte e Clementino (2017) evidenciam a sobrecarga administrativa e de prestação de contas enfrentada pelos diretores, reduzindo o tempo pedagógico, que recai sobre o coordenador. Por sua vez, Machado e Falsarella (2020, p. 386) consideram que mudanças propostas pela NGP "reafirmam a racionalidade das políticas educacionais [...] desconsideram que a garantia de resultados educacionais e sociais mais justos depende de investimentos e não apenas de discursos e imputação de incumbências e de cobranças às escolas". Apoiados em Werle (2011), Parente e Villar (2020) destacam a forma como a padronização dos processos de avaliação em larga escala impacta diretamente sobre a autoidentidade da escola impondo sobre ela um padrão universalizante e unificador.

Os autores estudados, reafirmam, assim, o alerta de Freire (1967): a educação que não forma para a participação crítica reproduz dominação e impede a emancipação dos sujeitos. Na contramão da NGP, acreditamos que uma gestão dialógica seria aquela em que a comunidade escolar participasse ativamente das tomadas de decisão e da construção dos seus destinos e da sua própria identidade.

4. CONCLUSÕES

Este artigo buscou analisar como, no contexto da padronização das avaliações e da busca por resultados, muitos gestores tornam o alcance do rendimento padrão o principal objetivo da escola. Contudo, essa ênfase excessiva nos resultados tende a ofuscar outras demandas igualmente essenciais, como o fortalecimento do sentimento de pertencimento e da construção da identidade escolar.

O desafio reside em conciliar a eficiência gerencial com uma educação que valorize subjetividades e a construção de uma escola autônoma e emancipadora. Como apontam Machado e Falsarella (2020), a escola faz diferença, e a gestão precisa estar atenta aos modos de interagir, trabalhar e pensar as práticas educativas junto à comunidade.

As análises realizadas a partir da perspectiva de Gamboa (2012) e da leitura freireana oferecem um contraponto necessário: toda política é atravessada por escolhas ontológicas e ideológicas que precisam ser nomeadas. Se a educação é um ato político de transformação, a gestão escolar precisa ser espaço de diálogo, e isso só se realiza quando seus sujeitos são tratados como protagonistas, e não meros como executores de ações estranhas à sua realidade.

5. REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm . Acesso em: 20 de abril de 2026.

FREIRE, P. **Educação como Prática da Liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1967.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GAMBOA, S. S. **Pesquisa em educação**: métodos e epistemologias. 2. ed. Chapecó: Argos, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MACHADO, E. N. C.; FALSARELLA, A. M. Nova Gestão Pública, educação e gestão escolar. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, v. 24, n. 2, p. 372–389, 2020. Disponível em: https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/13255 . Acesso em: 06 mar. 2024.

MACHADO, C.T; FERREIRA, L.S. Políticas transnacionais na educação básica e o trabalho pedagógico na escola. *In*: BAIRROS, Mariângela; MARCHAD, Patrícia. **A educação básica tem futuro?** Porto Alegre, RS: CirKula, 2022. Disponível em: https://livrariacirkula.com.br/produto/9786589312376 Acesso em: 23 fev. 2024.

OLIVEIRA, D.A.; DUARTE, A.W.B.; CLEMENTINO, A.M. A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores(as). **RBPAE** - v. 33, n. 3, p. 707 - 726, set./dez. 2017. Disponível em: https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/79303/46239 . Acesso em: 13 de out de 2025.

PARENTE, J. M.; VILLAR, L. B. E. Os sistemas educacionais no contexto da transição da Nova Gestão Pública para a Pós-Nova Gestão Pública: estudo comparado entre Brasil e Espanha. Educar em Revista, v. 36, p. e67115, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1590/0104-4060.67115 . Acesso em: 05 mar. 2023.

PENA, N.; CASTILHO, A. E. C. A.; BORGES, P. A. S.; A gestão democrática escolar no contexto da Nova Gestão Pública (NGP): um enfoque no PNE (2014-2024). Revista on line de Política e Gestão Educacional, p. 223-239, 2021. Disponível em: https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/14019/10355 . Acesso em: 26 abril de 2026.

Palavras-chave: Nova Gestão Pública. Políticas Educacionais. Gestão Escolar.