

## **PRÁTICAS GERENCIALISTAS NA EDUCAÇÃO BÁSICA: UMA ANÁLISE CRÍTICA À LUZ DE GUERREIRO RAMOS**

**BÁRBARA MAIA REIS SOUZA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)

**RAFAELA CÁTIA DE SOUZA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)

**DIEGO COSTA MENDES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)

### **Agradecimento à órgão de fomento:**

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

# PRÁTICAS GERENCIALISTAS NA EDUCAÇÃO BÁSICA: UMA ANÁLISE CRÍTICA À LUZ DE GUERREIRO RAMOS

## 1. INTRODUÇÃO

As discussões sobre o papel do estado na vida do cidadão assolam a humanidade há séculos. Em especial no século XX, de 1930 até meados dos anos 1960, houve uma tendência mundial em que essa organização teve papel central na promoção do desenvolvimento econômico e social, impulsionada especialmente após a Segunda Guerra Mundial, promovendo crescimento e melhoria das condições de vida. Contudo, nas décadas de 1970 e 1980, esse modelo teria entrado em crise devido à complexidade da gestão estatal e a crescente pressão por competitividade no mercado mundial. Esse cenário fomentou o surgimento de correntes neoliberais defensoras de um “Estado mínimo” mais eficiente em termos econômicos e financeiros, conforme apontado por Bresser (1998).

Essa proposta de gestão neoliberal ficou conhecida como a Nova Gestão Pública ou NGP, representando uma doutrina de reforma estatal inspirada diretamente em princípios gerenciais do setor privado, visando tornar a administração pública mais eficiente e focada em resultados. Aos poucos, a implantação dessas diretrizes se tornou uma tendência mundial, chegando até o Brasil na década de 90, com forte influência dos modelos adotados na Inglaterra no governo de Margaret Thatcher (Burgos; Bellato, 2019; Gurgel, 2017; Paes de Paula, 2005).

A reforma do Estado Brasileiro nos moldes da NGP se deu no governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), e teve impacto direto em diversas esferas da atuação governamental no Brasil, inclusive na educação. Nesse setor em específico, o marco principal diz respeito a criação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/1996), que combinou duas lógicas contraditórias: de um lado, a ampliação do acesso à educação como direito social e o reconhecimento da diversidade cultural e pedagógica; e de outro, a flexibilização administrativa e avaliação centralizada, que permitiram maior participação de agentes não estatais no seguimento e a supervalorização de avaliações sobre competências técnicas para avaliar a qualidade das escolas (Oliveira, 2015). Essas diretrizes representaram a incorporação de lógicas mercadológicas à gestão educacional, o que corrobora com o pressuposto de que a aplicação acrítica da lógica gerencial na educação básica do setor público pode comprometer os valores fundamentais da formação cidadã em detrimento de supervalorização de fatores tecnocratas.

Apesar das diversas mudanças de governo ocorridas com os mandatos posteriores a FHC, ditos não liberais, vários elementos da NGP tiveram continuidade (Silva, 2014). De 2014 a 2024, esse cenário não se mostrou diferente, onde é possível observar que a lógica mercantil persistiu em mecanismos de avaliação estritamente quantitativas, como o Ideb (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), Saeb (Sistema de Avaliação da Educação Básica), e Enem (Exame Nacional do Ensino Médio), por exemplo. Diante desse cenário, compreender os efeitos dessas práticas na gestão educacional brasileira revela-se essencial, principalmente nos últimos 10 anos (2014 a 2024), onde o Brasil passou por quatro presidentes com ideais econômicos distintos, sendo: Dilma Rousseff - não liberal; Michel Temer - liberal; Jair Bolsonaro - liberal; Lula - não liberal.

Logo, com vista a entender a realidade proposta, esta pesquisa tem como objetivo geral compreender como a literatura científica tem debatido as diferentes implicações das práticas gerencialistas da Nova Gestão Pública (NGP) na educação básica no Brasil, no período de 2014 a 2024, e estabelecer um debate reflexivo e crítico dos resultados a partir de Guerreiro Ramos. Especificamente, pretende-se: (a) compreender os efeitos das práticas gerencialistas gestão escolar, no trabalho docente e no aprendizado dos alunos a partir da

literatura acadêmica; (b) discutir criticamente esses resultados a partir da abordagem de Guerreiro Ramos.

Essa investigação se torna necessária pois, apesar de haver um considerável volume de estudos sobre as práticas gerencialistas e seus impactos na educação brasileira, a literatura carece de sistematização e maior número de discussões críticas acerca dos resultados apresentados. Ao se propor a esse fim, a pesquisa em questão tem o potencial de contribuir com a produção de conhecimento e, conseqüentemente, com a formulação de políticas públicas educacionais mais coerentes com as necessidades da educação pública brasileira. Nesse sentido, o pensamento de Alberto Guerreiro Ramos (1915-1982) se torna essencial pois oferece contribuições relevantes ao propor uma absorção seletiva e crítica de modelos, sempre considerando as especificidades do contexto e suas finalidades centrais.

Para apresentar essa integração de dados e teoria, e suas decorrentes discussões, o artigo foi estruturado em cinco partes. Essas repartições são, respectivamente: introdução; referencial teórico sobre a obra de Guerreiro Ramos; procedimentos metodológicos, apresentando o protocolo da revisão integrativa de literatura; discussão dos resultados da literatura acadêmica e debate crítico dos resultados; e conclusão.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Como apresentado, a adoção da NGP no Brasil se deu a partir da importação de um modelo europeu, e quando existe uma reflexão sobre essas incorporações à realidade distintas, a abordagem crítica discutida por Guerreiro Ramos se faz necessária. Isso ocorre pois Ramos (1954) defende que os modelos ou paradigmas que guiam uma sociedade devem estar funcionalmente relacionados aos problemas concretos da mesma, sendo contrário a incorporação acrítica de saberes eurocêtricos, principalmente da realidade brasileira.

Para o autor, a influência européia tem forte influência nos países colonizados, tal qual o Brasil, gerando uma relação de dependência. Contudo, para superar esse vínculo, Ramos (1996) propõe o conceito de redução sociológica, que trata-se de um método de análise que busca extrair o núcleo essencial dos fenômenos sociais, descartando os elementos secundários que dificultam sua compreensão, como uma “peneira crítica” que permite compreender a realidade brasileira para além das aparências.

A redução sociológica busca promover uma compreensão profunda da sociedade e possibilitar que as comunidades desenvolvam autoconhecimento para transformar sua realidade. Para isso, esse método é sustentado por princípios como: a atitude metódica, que exige a suspensão de julgamentos prévios; a centralidade do contexto histórico, sem o qual os fenômenos sociais perdem sentido; a conexão entre consciência e mundo; o perspectivismo radical; a base coletiva do conhecimento; o rigor científico; e, especialmente, a assimilação crítica, que rejeita tanto a simples cópia quanto a rejeição automática das teorias estrangeiras (Ramos, 1996).

A esse esforço se associa a noção de historização, que marca a passagem de uma existência natural, passiva, moldada por costumes e estruturas herdadas, para uma existência histórica, ativa e consciente. Nesse processo de transição, a noção de consciência crítica ocupa lugar central. Para Ramos (1996), essa consciência crítica é um fenômeno que emerge quando um povo ou grupo social compreende os condicionamentos que o atravessam e busca autonomia para superá-los. Trata-se da base para a constituição do que o autor denomina “pessoa coletiva”, uma coletividade que assume sua liberdade e capacidade autodeterminativa, deixando de ser “povo-objeto” (mero receptor de modelos e decisões) para tornar-se “povo-sujeito” (agente ativo na construção de seu destino histórico).

Complementarmente, Ramos (1996, 1984) introduz o conceito de atitude parentética, inspirado na fenomenologia husserliana, que consiste na capacidade de suspender julgamentos automáticos e examinar criticamente tanto o ambiente externo quanto as próprias referências

culturais. Esse posicionamento reflexivo amplia a liberdade individual e coletiva, impedindo que a sociedade permaneça prisioneira de modelos hegemônicos e funcionalistas. Assim, a atitude parentética representa uma forma de resistência à racionalidade instrumental dominante, permitindo a formulação de alternativas substantivas para os problemas organizacionais e sociais.

Na interlocução com Weber, Ramos (1981) aprofunda sua crítica ao modelo racional-instrumental que hegemonizou a sociedade moderna industrial. Para ele, essa forma de racionalidade, centrada na utilidade, eficiência e previsibilidade, esvazia os conteúdos éticos e normativos da ação social. Em contrapartida, propõe a racionalidade substantiva, uma categoria de origem aristotélica que valoriza a realização humana e social como finalidade última da vida em sociedade. Trata-se de uma racionalidade orientada por valores e pelo sentido do bem comum, onde a produção e a organização deixam de ser vistas como fins em si mesmas e passam a ser meios para a promoção de uma existência mais justa, autônoma e equilibrada (Serva, 1997; Souza; Ornelas, 2015).

Como desdobramento dessa crítica, Ramos (1981) argumenta que o mercado deve ser compreendido apenas como um subsistema da vida social, e não como sua instância central. Para ele, quando esse subsistema passa a reger todas as dimensões da vida pública, perde-se a pluralidade de finalidades sociais. Para romper com essa visão reducionista, o autor propõe o paradigma paraeconômico e o modelo de sociedade multicêntrica, nos quais diferentes enclaves sociais (políticos, culturais, éticos, econômicos) coexistem com lógicas próprias e são orientados por finalidades substantivas. Essa proposta se opõe diretamente à lógica unidimensional da Nova Gestão Pública, pois rejeita a ideia de que a eficiência administrativa deva ser o critério dominante na condução das instituições públicas.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente investigação adota uma natureza qualitativa, com delineamento caracterizado como uma pesquisa bibliográfica, orientada pela lógica da revisão integrativa da literatura. A adoção desse método se deu por permitir a compreensão de fenômenos complexos e amplamente debatidos nos artigos acadêmicos (Gil, 2002), como é o caso das implicações das práticas gerencialistas na gestão educacional brasileira, possibilitando a esse trabalho a sistematização de saberes para posterior discussão à luz das concepções críticas de Guerreiro Ramos.

Com vista a realizar essa sistematização inicial, foram realizadas 3 buscas similares, em três bases de dados distintas, no dia 09 de maio de 2025. As bases de dados utilizadas são: Portal de Periódicos da Capes, Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL). O Spell foi selecionado por sua relevância nos estudos brasileiros de Administração, o Periódico CAPES por disponibilizar um amplo acervo científico aos pesquisadores nacionais, e o SciELO por sua destacada coleção de pesquisas latino-americanas.

No Portal CAPES, o acesso foi feito via CAFe, com busca por assunto no modo avançado, utilizando o campo “Qualquer campo” com o operador “é (exato)”. Já no SciELO, utilizou-se a busca avançada com o campo “Todos os índices”, e, no SPELL, a busca avançada foi realizada especificamente no campo “Resumo”. Foram aplicadas duas strings de busca: uma em português — (“gerencialismo” OR “nova gestão pública”) AND (“educação”) — e outra em inglês — (“managerialism” OR “new public management”). A escolha por essa estrutura enxuta buscou equilibrar abrangência e precisão, mantendo a busca suficientemente ampla para capturar diferentes abordagens sobre o tema, sem comprometer a relevância dos resultados. Na plataforma SPELL, foi realizada apenas uma busca em português com operadores booleanos: gerencialismo OU nova gestão pública AND educação.

A seleção de filtros buscou seguir um padrão parecido nas três plataformas. O filtro de período de publicação foi de 2014 a 2024 em todas as bases, considerando especificamente de janeiro de 2014 a dezembro de 2024 no portal SPELL. O tipo de documento selecionado em todas as buscas foi “artigo”, com filtro de localidade voltado à “produção nacional” no Portal CAPES e à “coleção Brasil” no SciELO, não havendo filtro de localidade na SPELL, mas subentende-se que nele indexam apenas de produções nacionais brasileiras. As áreas do conhecimento foram limitadas às “ciências humanas e ciências sociais aplicadas” nas bases CAPES e SciELO, enquanto no SPELL foram consideradas todas as áreas, exceto engenharia. O filtro de idioma foi igual para os três portais: português e inglês. Em relação aos filtros adicionais, no CAPES não foram preenchidos os campos de acesso aberto, revisão por pares, áreas e editores. No SciELO, os filtros de periódico e demais critérios foram definidos como “todos”. No SPELL, nenhum filtro adicional foi aplicado.

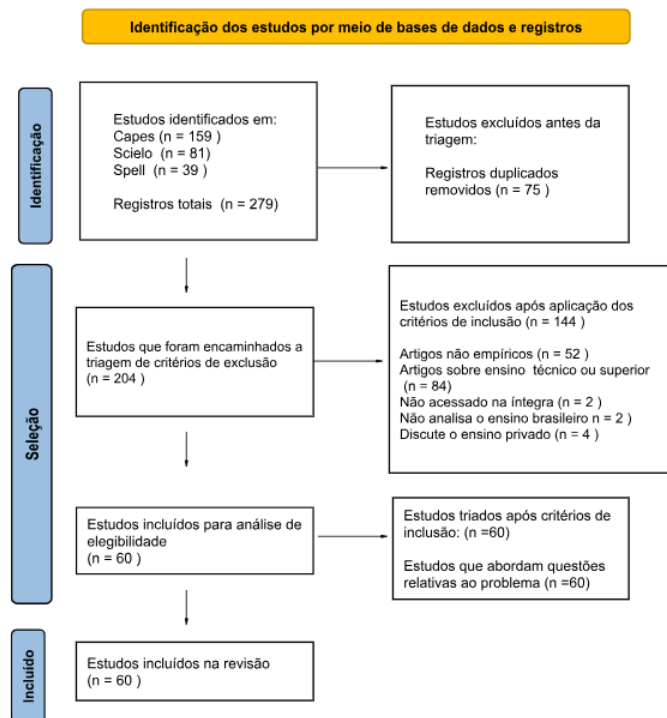
Como resultado, a busca com a string em português retornou 107 artigos no CAPES, 43 no SciELO e 39 no SPELL. A busca em inglês resultou em 52 artigos no CAPES e 38 no SciELO. Assim, o total de resultados foi de 159 artigos no Portal CAPES, 81 no SciELO e 39 no SPELL. Ao todo, foram identificados 279 artigos nas bases de dados consultadas. Esses registros foram exportados para o software Mendeley (versão v2.134.0, Copyright © 2025 Elsevier Ltd.), utilizado tanto para a organização do acervo quanto para a eliminação de duplicatas, resultando em um total de 206 artigos únicos. A partir desse conjunto, iniciou-se a etapa de triagem e seleção através dos critérios de inclusão e exclusão, realizada manualmente por meio do Google Sheets, ferramenta integrada à plataforma Google Workspace (Copyright © 2025).

Posteriormente foi realizada a fase de aplicação dos critérios de inclusão com a leitura dos títulos e resumos dos artigos, o que levou à seleção de 60 artigos que atenderam aos critérios de inclusão previamente definidos. Esses critérios incluíam: conter um objeto empírico de análise (excluindo ensaios teóricos e revisões de literatura); abordar temáticas relacionadas ao ensino básico; estar disponível integralmente e com acesso liberado nas plataformas pesquisadas; analisar o ensino brasileiro; analisar o ensino público. Destaca-se que, nessa fase, em casos de persistência da dúvida em relação aos critérios de inclusão ao analisar apenas o título e resumos, procedeu-se à leitura completa do artigo em questão para a devida avaliação.

Na sequência, foi realizada a leitura integral dos 60 artigos selecionados para aplicação do critério de exclusão, que consistiu na busca pela excludência dos trabalhos que não contribuíssem para os objetivos centrais deste estudo (pontuar as implicações das práticas gerencialistas na educação). Contudo, nessa fase, todos os artigos previamente selecionados demonstraram pertinência e, por consequência, nenhuma exclusão foi necessária, conforme demonstrado na figura 1.

A figura 1 apresenta uma síntese visual do processo de triagem e seus resultados, evidenciando a trajetória metodológica desde a busca inicial até a seleção final dos estudos, que teve amparo nos moldes estabelecidos pelo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses).

**Figura 1-** Diagrama de fluxo PRISMA com base nos resultados da pesquisa realizada.



**Fonte:** Adaptado de Page et al. (2021).

## 4. APRESENTAÇÃO RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Apresentação dos resultados

A literatura analisada nos mostrou que a inserção da Nova Gestão Pública na educação brasileira se deu via reformas estruturais com base no modelo de gestão adotado pelo mercado. Com isso, foram implementados instrumentos de gestão do trabalho legitimados sob o pressuposto da eficiência empresarial, controle de resultados, produtividade, controle de custos e de recursos humanos. Essas transformações foram promovidas com o discurso de melhoria da qualidade da educação pública, frequentemente retratada como um sistema ineficiente, improdutivo e sem qualidade (Brazorotto; Sousa, 2023; Lamosa; De Macedo, 2015; Sousa, 2017).

Essa reforma ocorreu em várias esferas de nível federal, estadual e municipal no Brasil após 1995. Inicialmente, no âmbito federal, as mudanças tiveram como base fortes influências internacionais promovidas pelos Estados Unidos da América, Inglaterra e pela OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) de maneira geral. Essa realidade externa favoreceu a uniformização do modelo educacional e a adoção de mecanismos de avaliação, como por exemplo o *Programme for International Student Assessment*, PISA, que tinha como pressuposto a promoção de discussões sobre competências globais no currículo escolar (Almeida, 2020; Antônio de Oliveira *et al.*, 2022; Antunes, 2016; Aureliano; Dos Santos Garcia; De Queiroz, 2014; Bertagna; Borghi, 2018; Silva; Oliveira, 2015; Vieira Filho; Gonçalves, 2023; Villani; Oliveira, 2018).

Inspirado no governo federal, os sistemas de educação pública estaduais e municipais também aderiram a agenda das avaliações em larga escala, metrificação e controle da qualidade, especialmente após a criação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, o IDEB (Antunes, 2016; Bertagna; Borghi, 2018; Bigarella; Alves, 2015; Korbes; Da Silva, 2021; Souza; Cabral Neto, 2017). Assim, a busca por melhores índices de desempenho

"passou a colonizar os objetivos e ações" de todas as instâncias de gestão do ensino, com os secretários de educação, gestores e professores assumindo os resultados das avaliações externas como a principal referência para seu trabalho (Almeida, 2020; Barbosa *et al.*, 2022; Bello; Penna, 2017).

Outras mudanças observadas na literatura dizem respeito a racionalização organizacional, profissionalização da gestão, flexibilidade, intensificação do processo de municipalização e descentralização administrativa e verticalizada da educação. Também se observou a reorganização da rede de ensino com base na separação das escolas de ensino fundamental e médio, abertura a parcerias público-privadas, normas e medidas de desempenho mais explícitas, maior competitividade entre as escolas, e menor participação e autonomia pelos agentes locais da educação (Giroto; Oliveira; Jorge, 2020; Jacomi; Nascimento; Stoco, 2023; Marques, 2020, 2022; Mundim *et al.*, 2019; Silva; Dos Santos, 2015).

Observado amplamente no escopo de análise, um dos fatores mais característicos dessa transição foi a intensificação das parcerias público-privadas (PPPs), e como estas impactaram o serviço público na educação. Foi observado que as PPPs proporcionaram uma tendência à delegação de atividades do setor público para o setor privado. Exemplos desse processo incluem: compras de sistemas do setor privado; oferecimento de cursos a distância pelo setor privado; bolsas de estudo custeada pelo setor público em colégios particulares; compra de modelos de gestão compartilhada; a contratação de consultorias privadas, e até mesmo a própria terceirização da educação básica, conforme exemplificado pela criação do Programa PAEEI, instituído pela Lei nº 12.884, de 2007 (Almeida, 2020; Barbosa *et al.*, 2022; Bertagna e Borghi, 2018; Bigarella; Alves, 2015; Brazorotto; Sousa, 2023; Domiciano, 2020; Marques, 2022; Vieira; Santos, 2020).

Esse estímulo às PPPs aumentou a participação do empresariado nas decisões políticas estatais, beneficiando a expansão desses mercados através da educação pública, o que levou a transferência de recursos públicos para a iniciativa privada (Cóssio; Sherer; Lopes, 2020; Giroto *et al.*, 2018; Oliveira, 2016; Mata, 2021; Silva; Pacheco, 2021). Essa transferência de responsabilidade e recursos reflete uma ideologia neoliberal, que parte do pressuposto que o Estado é incapaz de ofertar e regular eficazmente as políticas educacionais (Peroni; Oliveira, 2020; Silva, 2017; Tripodi, 2022).

Como consequência, observou-se a privatização da ação social do Estado e a sua desresponsabilização na oferta de serviços públicos (Carvalho *et al.*, 2018; Jacomi; Nascimento; Stoco, 2023; Oliveira, 2016). Nesse contexto, o Governo começou a atuar de forma contratualizada como um avaliador e regulador dos serviços educacionais, e não como executor, posicionamento este que é paradoxal à função social e universal da própria educação no Brasil (Brazorotto; Sousa, 2023; Cóssio; Sherer; Lopes, 2020; Domiciano, 2020; Freitas; Oliveira, 2023; Miranda; Cunha; Pereira, 2020; Scherer, Nascimento e Cóssio, 2020). O Plano de Ações Articuladas (PAR) exemplifica essa disputa ideológica sobre a educação, tendo sua estrutura baseada em uma racionalidade técnica, onde prevalecem os interesses econômicos e políticos de grandes corporações em detrimento dos princípios democráticos (Miranda; Cunha; Pereira 2020; Silva, 2017).

É notório na bibliografia analisada que PPPs enfraqueceram a democracia na educação ao priorizar resultados ao invés de participação, justiça social, equidade e tolerância, o que implica um esvaziamento do potencial de transformação social coletiva e emancipatória da educação (Campos; Madeira, 2020; Cavalcanti, 2018; Jacomi; Korbes; Da Silva, 2021; Nascimento; Sousa, 2017; Stoco, 2023; Peroni; Oliveira, 2020). Além disso, essas articulações têm revelado dificuldades no controle social, falta de transparência no uso de recursos públicos e o fortalecimento de relações clientelistas históricas (Domiciano, 2020). Foi observado também que essa relação impacta diretamente o conteúdo pedagógico e as

interações entre escola, professores, alunos e comunidade, fragilizando o Projeto Político Pedagógico, os Conselhos Escolares e Grêmios estudantis (Caetano, 2018; Cóssio; Sherer; Lopes, 2020).

Outro ponto importante da reforma apresentada diz respeito ao processo de municipalização, que representou a transferência de responsabilidades e obrigações dos órgãos federativos em direção aos municípios (Silva; Dos Santos, 2015). No entanto, foi notado também que os municípios, fazendo uso das mesmas ideologias de terceirização de responsabilidade, atribuem às escolas públicas e aos profissionais da educação o dever de promover qualidade no ensino, sem necessariamente disponibilizar recursos suficientes para isso (Almeida, 2020; Santos; Silva; Dos Santos, 2015; Moceró, 2023; Souza; Cabral Neto, 2017). Além disso, essa responsabilização não veio acompanhada de poder de decisão, uma vez que a atribuição de escolhas permaneceu concentrada nos órgãos superiores à unidade de ensino, sobrando aos agentes da educação o papel de meros executores de normas (Tripodi, 2018).

Esse cenário apresentado culminou na desvalorização e precarização do trabalho dos burocratas da educação (Fernandes; Barbosa; Venco, 2019; Lamosa; De Macedo, 2015). Segundo a literatura analisada, houve mudanças significativas nas práticas desses profissionais, com repercussão na formação, controle e remuneração dos mesmos (Bello; Penna, 2017; Caetano, 2018). No âmbito da formação, foi observado o aumento do tecnicismo e a valorização do uso de ferramentas e metodologias digitais, quadro esse escancarado principalmente durante a pandemia de COVID-19 (Previtali; Fagiani, 2022; Raimann; Oliveira, 2022; Silvestre; Figueiredo Filho; Silva, 2023).

Além disso, esses profissionais foram sujeitos ao acúmulo de funções, turmas superlotadas, jornadas extensas e falta de estrutura adequada (Carvalho *et al.*, 2018; Moura; Lopes, 2023; Silva; Sampaio, 2015). Somado a isso, a precarização também se mostrou através dos salários reduzidos, dificuldades de progressão na carreira e flexibilidade nas relações de trabalho por meio de contratos temporários (Brazorotto; Sousa, 2023; Fernandes; Barbosa; Venco, 2019). Em função desse panorama, os profissionais se sentiram atravessados por sentimentos de culpa, ansiedade, e outras consequências psíquicas negativas (Carvalho *et al.*, 2018; Raimann; Oliveira, 2022; Silva; Oliveira, 2015).

O corpus apresenta também que esse processo de precarização se completou com o controle, a fiscalização e a pressão para alcançar os resultados em avaliações sistêmicas, executadas por órgãos externos ao cotidiano escolar (Carneiro; Jacomini; Bello, 2023; Silva; Sampaio, 2015). Nesse sentido, a atuação dos agentes da educação passou a ser regida por princípios meritocráticos, tendo impacto direto na adoção de bonificações por desempenho e na reconfiguração da progressão na carreira (Barbosa *et al.*, 2022; Bello e Penna, 2017).

O espaço para gestores e professores tomarem decisões autônomas ficou, dessa forma, restrito, e esses colaboradores precisaram agir como gerentes na defesa das políticas restritivas, como os “Projetos Pedagógicos Inovadores”, “Livro do Professor” e demais dinâmicas fundamentadas em parâmetros gerenciais (Bertagna; Borghi, 2018; Brazorotto; Sousa, 2023; Da Cunha; Marcondes; Leite, 2015; Scherer; Nascimento; Cóssio, 2020).

Conforme observado também, essa mudança no papel e atuação dos agentes pedagógicos, principalmente no que se refere ao professor, trouxe diversas implicações na sala de aula e no ensino-aprendizagem, o que levou, principalmente, à despolitização da educação pública (Caetano, 2018). Isso representou uma regressão na democratização e na garantia dos direitos cidadãos, já que a formação política é fundamental para a constituição da cidadania, permitindo que o indivíduo brasileiro compreenda, relacione informações e se posicione criticamente no mundo (Peroni; Oliveira, 2020).

Outro ponto negativo evidenciado nos textos diz respeito ao aprofundamento das desigualdades entre escolas, alunos e regiões. Isso se deu pois a lógica gerencial prevê

redução de custos, o que reflete em falta de investimento necessário em materiais e condições de trabalho para todas as escolas, comprometendo o aprendizado dos alunos e contribuindo para o acirramento das disparidades no ensino (Barbosa *et al.*, 2022; Raimann; Oliveira, 2022). Além disso, a distribuição de recursos leva em conta princípios meritocráticos, segundo o qual as escolas mais bem avaliadas nos índices recebem mais recursos, o que aumenta as desigualdades acadêmicas e regionais por não fornecer apoio necessário a organizações de ensino historicamente marginalizadas (Bigarella; Alves, 2015; Cássio, 2018; Domiciano, 2020; Giroto *et al.*, 2018; Giroto; Mata, 2021).

Esses princípios meritocráticos aumentaram o controle externo e promoveram uma visão produtivista da educação, que preconizou o ensino (Almeida, 2020; Carneiro; Jacomini; Bello, 2023; Da Cunha; Marcondes; Leite, 2015; Mata, 2021; Silva; Sampaio, 2015). Isso é observado pois, a busca contínua por melhoria dos índices em avaliações externas fez com que as instituições de ensino deixassem de priorizar outras dimensões de formação dos estudantes, como o fortalecimento de espaços de formação crítica, política, criatividade, artística, fortalecimento físico e desenvolvimento de demais habilidades sociais por parte dos alunos (Almeida, 2020; Bello; Penna, 2017; Bertagna; Borghi, 2018; Giroto *et al.*, 2018; Raimann; Oliveira, 2022; Silva; Oliveira, 2015; Santos; Moceró, 2023; Scherer, 2021; Silva, 2017; Parente, 2017).

Essa busca gerou também a tecnificação do aprendizado, com ênfase em habilidades que possibilitam o alcance de melhores notas nos índices de avaliação, como ENEM (Almeida, 2020; Bertagna; Borghi, 2018; Barbosa *et al.* 2022; Carvalho *et al.*, 2018; Cássio; Fernandes; Barbosa; Venco, 2019; Scherer; Lopes, 2020; Korbes; Da Silva, 2021; Mata, 2021; Raimann; Oliveira, 2022). Além disso, a tecnificação do ensino também ocorreu pela criação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC).

O BNCC é descrito na literatura como responsável por unificar e regular os conteúdos escolares em todas as etapas da educação básica (Raimann; Oliveira, 2022). Sendo que, muitos dos conhecimentos e habilidades vinculados à BNCC promoveram a formação de indivíduos autônomos e individualistas, preparando-os de forma funcionalista e adaptativa ao mercado de trabalho e às avaliações externas (Bertagna; Borghi, 2018; Cássio; Scherer; Lopes, 2020; Mundim *et al.*, 2019). Esse foco corrobora com a dificuldade à formação humana integral, pois o que é considerado "básico" para o aprendizado tem como foco disciplinas diretamente ligadas às necessidades dos processos produtivos, como leitura, matemática e ciências (Korbes; Da Silva, 2021; Mata, 2021).

Apesar dessas e outras expressivas implicações negativas apontadas na literatura, Souza e Cabral Neto (2017) destacam o planejamento estratégico, típico da NGP, pode ser visto como um instrumento que melhora a tomada de decisão e a delegação de autoridade na gestão da educação, apesar de enfrentar diversas limitações nesse contexto. Também de maneira positiva, Nascimento e Andrade (2022) identificaram experiências positivas em práticas gerencialistas em iniciativas inovadoras, em uma escola do sul de Minas Gerais, que resultaram na superação dos desafios institucionais, melhoria nos serviços e fortalecimento da cidadania.

Outro ponto que merece destaque na literatura diz respeito à não hegemonia das práticas gerencialistas na educação. Alguns estudos apontam para práticas de resistência por parte dos agentes pedagógicos, misturando paradigmas da NGP com outros modos de gestão, como o burocrático e o de governança pública, por exemplo. Esse fenômeno é descrito como hibridismo (Silva; Oliveira, 2023). Porém, essa resistência não apresenta sugestão de mudanças profundas no sistema, já que no hibridismo, os educadores adaptam o que lhes é atribuído à sua realidade, mas sem necessariamente entrar em confronto direto ou provocar grandes mudanças de paradigmas (Carvalho *et al.*, 2018; Silva; Pacheco, 2021).

Ainda assim, observa-se que de maneira geral, os princípios da Nova Gestão Pública permanecem dominantes sendo o principal paradigma que guia as políticas públicas educacionais, apesar das implicações majoritariamente negativas apresentadas. Contudo, como visto em uma pesquisa realizada por Ramos, Goulart e Jacomini (2023), os alunos, que são os principais afetados pelas políticas públicas de ensino, almejam por uma educação integral e plural, ancorada na experiência coletiva e democrática. Diante desse cenário, faz-se necessário uma discussão crítica sobre essas diretrizes gerencialistas, a fim de problematizar essa realidade e oferecer novas possibilidades de interpretação sobre as políticas públicas de educação básica da rede pública brasileira.

#### 4.2 Discussão dos resultados

As implicações da Nova Gestão Pública na Educação, evidenciadas nos resultados, se conectam em grande parte com as argumentações de Ramos (1981), principalmente em relação ao conceito de razão moderna sob o olhar do Ocidente. A ênfase em uma gestão educacional marcada pela valorização da lógica privada e da mensuração marca, nesse sentido, o significado real da palavra razão sendo falseado e submetido à lógica utilitarista, conforme discutido pelo sociólogo. Dessa forma, o processo de gestão é reduzido à busca por números que comprovem a sua eficiência.

De acordo com Ramos (1981), tal racionalidade instrumental, quando se desvincula de fundamentos éticos e políticos, torna o ambiente propício à dominação e ao controle tecnocrático. Os achados mencionados demonstraram algumas consequências que podem surgir dessa configuração: burocracia excessiva, influência de organizações externas, e principalmente, a ausência de diálogo e articulação interna com os sujeitos envolvidos no contexto da educação. Essa lacuna impede que decisões sobre a finalidade educacional, como a formação cidadã e a transformação social, sejam decididas de forma coletiva.

Ramos (1963) já acusava preocupação com esse enfraquecimento das vias democráticas, impulsionado pela carência de liderança política nacional voltada para fins substantivos, ou seja, que busquem a realização humana e social. Em detrimento disso, a participação genuína é substituída por procedimentos automáticos, tornando a gestão mais impessoal e ameaçando transformar o espaço político em um ambiente com mais sentenças do que escuta (Ramos, 1963). A metáfora dos "rinocerontes", utilizada por Ramos (1963), ilustra essa conformidade irracional da gestão, em que instituições seguem metas sem participação ativa nas escolhas, assim como rinocerontes seguem um caminho sem questionar.

Além disso, os achados demonstraram as instituições educacionais sendo organizadas por uma economia de mercado pautada em transferências bilaterais, debatida por Ramos (1981). Isto é, para que uma ação seja feita, é necessário ter outra que seja compensatória, no linguajar popular: "é preciso ganhar algo em troca". Nos resultados analisados, a meritocracia e o controle por desempenho, por exemplo, ao priorizarem a ideia de "quem produz mais, ganha mais" aliam-se à lógica das transferências bilaterais. Dessa forma, o investimento em uma educação de qualidade como fim em si mesmo deixa de ser valorizado, o que demonstra a negligência da transferência unilateral voltada ao bem comum.

Essas transformações têm impacto direto nos profissionais da educação pública, como foi possível observar no corpus, principalmente na forma de pressão pela entrega, intensificação do trabalho, priorização de bônus individuais como recompensas, limitação da autonomia dos professores e coordenadores e padronização de condutas. Conforme Guerreiro Ramos (1963, 1981), isso evidencia o embate entre duas formas de existência no ambiente organizacional: o "homem-organização", sujeito subordinado às metas institucionais e privado de senso crítico, e o "homem parentético", orientado por valores éticos e comprometido com a realização pessoal e coletiva por meio do trabalho.

Na orientação do trabalho por princípios gerencialistas, observa-se, portanto, a tendência em favorecer o modelo do “homem-organização”, pressionado a se subordinar a indicadores de desempenho e agir de forma técnica e instrumentalizada (Ramos, 1963). Além disso, esse processo foi intensificado pela formação continuada que se mostrou mais focada em transformar o desenvolvimento profissional em um mecanismo de adestramento do que em um espaço para crescimento profissional reflexivo e emancipatório (Ramos, 1963).

Toda dinâmica apresentada de prevalência da racionalidade instrumental também se desdobrou no ensino, como analisado no corpus, com a imposição de currículos padronizados e a cultura do aprender para ser avaliado e quantificado. Para além da racionalidade, isso se ampara diretamente na crítica de Ramos (1996) à mentalidade colonial e à transplantação acrítica de modelos, em sua defesa da Redução Sociológica. Sob a influência da prática gerencialista no ensino, ocorreu uma adoção descontextualizada de modelos e soluções prontas, além da própria neutralização ideológica das práticas sociais. Isso afasta a formação humana da consciência crítica da realidade nacional, capaz de situar o sujeito diante dos dilemas históricos, sociais e políticos do seu tempo (Ramos, 1963, 1996).

## 5. CONCLUSÕES

As práticas gerencialistas da Nova Gestão Pública na educação básica brasileira, justificadas pela tentativa de modernização e eficiência, promoveram reformas que ultrapassam a esfera administrativa, afetando fundamentos pedagógicos, relações de trabalho e a função social da escola pública. Essas diretrizes representaram a incorporação de lógicas mercadológicas à gestão educacional, de maneira acrítica, o que compromete valores fundamentais da formação cidadã em detrimento de supervalorização de fatores tecnocratas.

A análise dos 60 artigos selecionados revelou que essas práticas contribuíram significativamente para a intensificação do trabalho docente, a precarização das condições de ensino, a tecnificação da prática pedagógica e a padronização curricular. Além disso, foi observado a implementação de mecanismos de responsabilização individual, meritocracia e competição entre escolas e professores, que desloca o foco da educação de um processo formativo, democrático e emancipador, para uma lógica produtivista baseada em resultados mensuráveis (Almeida, 2020; Barbosa *et al.*, 2022; Bertagna; Borghi, 2018).

Do ponto de vista teórico, é possível dialogar os achados com a crítica elaborada por Guerreiro Ramos, especialmente no que se refere à deturpação da razão, à hegemonia da racionalidade instrumental e ao colonialismo organizacional, evidentes no modelo gerencial. A ausência de diálogo e verticalização das decisões marcam também as práticas educacionais indo de encontro às propostas defendidas pelo autor, como atitude parentética e pessoa coletiva. Como alternativa a essa realidade, Ramos nos ajuda a compreender que perante esse cenário, é necessário repensar a gestão educacional por valores éticos com finalidades sociais-democráticas, possibilitando a criticidade dos cidadãos, e a autonomia nacional, utilizando-se da racionalidade substantiva (Ramos, 1981, 1996).

Com isso, indicamos que pesquisas futuras investiguem as principais necessidades da educação nacional, para que essas possam substituir a lógica gerencial como paradigma para novas políticas públicas na área. No mesmo sentido, mais análises sobre a resignificação das práticas gerencialistas e o hibridismo local podem fornecer insights significativos sobre um possível modelo que faça a conjuntura entre eficiência no uso de recursos, participação democrática, adequação à regionalidade e educação cidadã. Além disso, merece atenção o papel dos discursos que legitimam a adoção de um projeto de mercado como a única forma de gestão da educação pública.

Conclui-se, portanto, que o enfrentamento aos limites do paradigma gerencialista exige mais do que mudanças instrumentais, impõe a concepção de uma nova reforma das políticas públicas de educação do Estado, que vise sobretudo, a garantia de direitos

fundamentais à sua população via ensino básico. Nesse caso, o papel do estado seria o de garantidor de uma ordem democrática, inclusiva e emancipadora, transcendendo os ideais neoliberais descontextualizados das necessidades brasileiras. Ressalta-se que, somente por meio da valorização de uma gestão democrática, dialógica e comprometida com a realidade nacional, será possível consolidar uma educação pública emancipadora, plural e verdadeiramente transformadora.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Luana Costa. Cuando el enfoque se convierte en el resultado de la evaluación externa a gran escala: indicios de una red pública de enseñanza. **Educação em Revista**, v. 36, p. e233713, 2020.

ANTÔNIO DE OLIVEIRA, Isaac et al. Gestão Societal no Orçamento Público do Estado de Minas Gerais: estudo de caso da Secretaria de Estado de Educação. **Journal of Administrative Sciences/Revista Ciências Administrativas**, v. 28, 2022.

AURELIANO, Francisca Edilma Braga Soares; DOS SANTOS GARCIA, Luciane Terra; DE QUEIROZ, Maria Aparecida. Política de avaliação da aprendizagem no planejamento educacional do Município de Mossoró/Rio Grande do Norte. **Revista Educação em Questão**, v. 50, n. 36, p. 99-124, 2014.

BARBOSA, Andreza et al. Contratação, carreira, vencimento e jornada dos profissionais da Educação Estadual Paulista (1995-2018). **Educação & Sociedade**, v. 43, p. e245702, 2022.

BELLO, Isabel Melero; PENNA, Marieta Gouvêa de Oliveira. The role of the pedagogical coordinator in the public schools in São Paulo: amongst the pedagogical questions and managerialism. **Educar em Revista**, n. 1, p. 69-86, 2017.

BERTAGNA, Regiane Helena; BORGHI, Raquel Fontes. Sistemas de avaliação dos estados no Brasil: avanços do gerencialismo na educação básica. **Revista Teias**, v. 19, n. 54, p. 48-62, 2018.

BIGARELLA, Nadia; DE REZENDE ALVES, Andrêssa Gomes. O papel do diretor gerente: gerencialismo, treinamento e certificação na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul. **Dialogia**, p. 103-113, 2015.

BOTELHO, Luciano Henrique Fialho et al. Investimento social e eficiência na educação básica: análise das capitais brasileiras. **Revista Reuna**, v. 27, n. 5, p. 1-22, 2022.

BRAZOROTTO, Cíntia Magno; SOUSA, Flávio Bezerra de. Programa Acelera no Estado de Goiás: lógica da flexibilização subentendida aos interesses do Instituto Ayrton Senna (IAS). **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 17, 2023.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, São Paulo, n. 45, p. 49-95, 1998.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Crise econômica e reforma do Estado no Brasil: para uma nova interpretação da América Latina. In: \_\_\_\_\_. **A lógica da reforma**. São Paulo: Editora 34, 1996. p. 269-294.

CAETANO, Maria Raquel. Lógica privada na educação pública, redes globais e a formação de professores (Private logic in public education, global networks and teacher training). **Revista Eletrônica de Educação**, v. 12, n. 1, p. 120-131, 2018.

CAMPOS, Rosânia; MADEIRA, Janaina Silveira Soares. A relação público-privado na educação infantil e a nova gestão pública. *EccoS – Revista Científica*, n. 55, p. e8852, 2020.

CARNEIRO, Silvio Ricardo Gomes; JACOMINI, Márcia Aparecida; BELLO, Isabel Melero. O currículo como gestão e a desigualdade como resultado: o caso da rede estadual paulista no período de 1995-2018. **Currículo sem Fronteiras**, v. 23, p. e1763, 2023.

CARVALHO, Marília Pinto de et al. Cuidado e gerencialismo: para onde vai o trabalho das professoras. **Educação em Revista**, v. 34, p. e203244, 2018.

CAVALCANTI, Ana Claudia Dantas. Education Workers in the Government of Pernambuco: for an active dialogue. **Educar em Revista**, v. 34, n. 69, p. 245-260, 2018.

CÓSSIO, Maria Fátima; SCHERER, Susana Schneid; LOPES, Daniela Oliveira. As parcerias público-privadas em educação e as redes de políticas: um estudo sobre uma consultoria em gestão escolar. **Perspectiva**, v. 38, n. 4, p. 1-18, 2020.

DA CUNHA, Viviane Gualter Peixoto; MARCONDES, Maria Inês; LEITE, Vânia Finholdt Ângelo. Formação da identidade do professor no cenário das políticas locais de centralização curricular: limites e possibilidades. **Revista e-Curriculum**, v. 13, n. 4, p. 683-709, 2015.

DA MATA, Áurea Augusta Rodrigues. A lógica do capital e seus reflexos sobre as políticas de formação continuada dos professores da educação básica. **Educação e Fronteiras**, p. e021014-e021014, 2021.

DA SILVA, Edna Coimbra; DE OLIVEIRA, Ozerina Victor. Política de formação continuada de professores: possíveis contribuições para a constituição do trabalho docente. **Trama**, v. 14, n. 33, p. 37-48, 2018.

DA SILVA, Givanildo; DOS SANTOS, Inalda Maria. O Programa Dinheiro Direto na Escola e a gestão gerencial na Educação Básica. **Dialogia**, p. 47-67, 2015.

DE SOUZA ANTUNES, Marina Ferreira. Formação continuada em serviço em Minas Gerais: o trabalho docente na era da inovação tecnológica. **Revista Educação e Linguagens**, v. 5, n. 8, p. 134-151, 2016.

DOMICIANO, Cassia. NEW PUBLIC MANAGEMENT AND THE 'NAVE-MÃE'PROGRAM: COMMON WAYS TO PRIVATIZATION. **Educação em Revista**, v. 36, p. e232177, 2020.

FERNANDES, María José et al. O trabalho docente na rede pública de ensino do estado de

São Paulo-Brasil no contexto da Nova Gestão Pública. **Revista Educación, Política y Sociedad**, v. 4, n. 1, p. 14-32, 2019.

FREITAS, Vanyne; DE OLIVEIRA, Cíntia Rodrigues. Os “anúncios” da gestão público-privada na educação. **Debates em Educação**, v. 15, n. 37, p. e14849-e14849, 2023.

GIL, Antônio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIROTTO, Eduardo Donizete; OLIVEIRA, João Victor Pavesi de; JORGE, Isabel Furlan. Management and transparency of educational data in the São Paulo state network (1995-2018): managerial hegemony. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 36, n. 3, p. 1248-1272, 2020.

GIROTTO, Eduardo Donizete et al. A geografia importa: análise da dimensão espacial de duas políticas educacionais no estado de São Paulo. **Revista da ANPEGE**, v. 14, n. 23, p. 158-190, 2018.

GIROTTO, Eduardo Donizete; CÁSSIO, Fernando L. A desigualdade é a meta: implicações socioespaciais do Programa Ensino Integral na cidade de São Paulo. **Education policy analysis archives**, v. 26, p. 109-109, 2018.

GURGEL, Claudio Roberto Marques. Para Além da Reforma do Estado-crise e limites da razão liberal. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 3, p. 159-170, 2017.

JACOMINI, Márcia Aparecida; NASCIMENTO, Iracema Santos; STOCO, Sergio. POLÍTICA EDUCACIONAL NA REDE ESTADUAL PAULISTA SOB A NOVA GESTÃO PÚBLICA (1995-2018). **Educação em Revista**, v. 39, p. e26145, 2023.

KÖRBES, Cleci; DA SILVA, Monica Ribeiro. Nova Gestão Pública e Gestão Democrática da Escola: as experiências da primeira fase de implementação do Programa Ensino Médio Inovador. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 37, n. 1, p. 466-485, 2021.

LAMOSA, Rodrigo Azevedo; DE MACEDO, Jussara Marques. A regulação do trabalho docente no contexto da reforma gerencial da educação. **Revista Contemporânea de Educação**, v. 10, n. 20, p. 361 a 381-361 a 381, 2015.

LEANDRO DA SILVA, Luciana et al. Avaliação, Estado e Regulação: Repercussões da Prova Brasil na (Con) Formação dos Profissionais e no Gerencialismo nas Escolas. **Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas/Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 26, 2018.

MACÊDO, Sonayra da Silva Medeiros; BORGES, Maria Creusa de Araújo. Administração pública gerencial e o protagonismo do empresariado na gestão da Educação: emergências e configurações. **Educação**, v. 42, n. 2, p. 276-286, 2019.

MARQUES, Luciana Rosa. Políticas educacionais e Nova Gestão Pública: aderências e distanciamentos nas redes públicas de Pernambuco e Goiás. **Revista de Estudios Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa**, v. 7, p. 1-14, 2022.

MARQUES, Luciana Rosa. Repercussões da nova gestão pública na gestão da educação: um estudo da rede estadual de Goiás. **Educar em Revista**, v. 36, p. e69772, 2020.

MIRANDA, Maura da Silva; CUNHA, Maria Couto; PEREIRA, Rodrigo da Silva. Arranjos institucionais para a gestão da educação em territórios da Bahia: tensões entre o público e o privado. **Educar em Revista**, v. 36, p. e70085, 2020.

MOURA, Juliana Andrade; LOPES, Claudivan Sanches. Currículo e profissionalidade docente: a rede pública do Estado de São Paulo e Municipal de Campinas/SP. **Revista Brasileira de Educação em Geografia**, v. 13, n. 23, p. 05–24, 2023.

MUNDIM, Maria Augusta Peixoto et al. Gerencialismo estatal e a relação público-privada na educação em Goiás. **Práxis Educacional**, v. 15, n. 31, p. 102-122, 2019.

NASCIMENTO, P. O.; MEIRELLES ANDRADE, D. Entrepreneurial Action in Public School Management. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 14, n. 4, 2022.

OLIVEIRA, Dalila Andrade et al. As políticas de avaliação e responsabilização no Brasil: uma análise da Educação Básica nos estados da região Nordeste. **Revista Ibero-americana de Educação**, 2020.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Nova gestão pública e governos democrático-populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação. **Educação & Sociedade**, v. 36, p. 625-646, 2015.

OLIVEIRA, Sara Badra de. El asesoramiento privado de gestión educativa en el sistema escolar municipal de Campinas. **Educação: Teoria e Prática**, v. 26, n. 53, p. 628-649, 2016.

PAGE, Matthew J. et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **bmj**, v. 372, 2021.

PARENTE, Juliano Mota. Gestão escolar no contexto gerencialista: o papel do diretor escolar. **Roteiro**, v. 42, n. 2, p. 259–280, 2017.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração pública brasileira entreo gerencialismo e a gestão social. **Revista de administração de empresas**, v. 45, p. 36-49, 2005.

PERBONI, Fabio; OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari de. Hibridismo na gestão escolar: percepções dos diretores escolares da cidade de Dourados (Mato Grosso do Sul). **Revista Educação em Questão**, v. 59, n. 59, 2021.

PERONI, Vera Maria Vidal; OLIVEIRA, Cristina Maria Bezerra de. O curso Gestão para Aprendizagem da Fundação Lemann como processo de institucionalização do gerencialismo nas escolas de educação básica alagoanas: implicações para a democratização da educação. **Educar em Revista**, v. 36, p. e77554, 2020.

PREVITALI, Fabiane Santana; FAGIANI, Cílon César. Trabalho docente na educação básica no Brasil sob indústria 4.0. **Revista Katálisis**, v. 25, p. 156-165, 2022.

RAIMANN, Ari; OLIVEIRA, Eulália Gonçalves Souza. The new public management and

implications on teaching work in the public sector. **Revista Tempos e Espaços em Educação**, v. 15, n. 34, 2022.

RAMOS, Alberto Guerreiro. A consciência crítica da realidade nacional; definição e descrição da redução sociológica. In: \_\_\_\_\_. **A redução sociológica: introdução ao estudo da razão sociológica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1965.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A redução sociológica**. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1996.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Mito e verdade da revolução brasileira**. Insular Livros, 2020.

RAMOS, Alberto Guerreiro. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de administração pública**, v. 18, n. 2, p. 3 a 12-3 a 12, 1984.

RAMOS, Rúbia de Araújo; GOULART, Débora Cristina; JACOMINI, Márcia Aparecida. Experiências, percepções e expectativas de estudantes na escola gerencialista da rede estadual paulista. **Pro-Posições**, Campinas, v. 34, p. e20210129, 2023.

SANTOS, Jairo Campos Dos; OLIVEIRA, Luiza Alves De. The managerialism in public education of the city of Rio de Janeiro (2009-2012): origins, implementation and results. **Educação: Teoria e Prática**, v. 27, n. 54, p. 133-156, 2017.

SANTOS, Marcos Oliveira; MORORÓ, Leila Pio. Municipal accountability policy: the regulatory role on education. **Revista de Educação Pública**, v. 32, 2023.

SCHERER, Susana Schneid; NASCIMENTO, Flávia Marchi; CÓSSIO, Maria de Fátima. Parcerias público-privadas: atuação do instituto Ayrton Senna na educação pública do estado do RS. **Educação & Sociedade**, v. 41, p. e241715, 2020.

SCHERER, Susana. POLÍTICAS EDUCACIONAIS E TRABALHO DOCENTE NA ESCOLA PÚBLICA: questões candentes. **Arquivo Brasileiro de Educação**, Belo Horizonte, v. 9, n. 18, p. 100–124, 2021.

SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de administração de empresas**, v. 37, p. 18-30, 1997.

SILVA, Luís Gustavo Alexandre. O Plano de Ações Articuladas e o regime de colaboração: promessas não cumpridas de fortalecimento das relações de colaboração entre os municípios e a União. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação- Periódico científico editado pela ANPAE**, v. 33, n. 2, p. 337-354, 2017.

SILVA, Hedgard Rodrigues da; OLIVEIRA, Dalila Andrade. THE TEACHING WORK IN THE CONTEXT OF CITIZEN SCHOOLS IN PARAÍBA. **Revista da FAEEBA: Educação e Contemporaneidade**, v. 32, n. 70, p. 109-128, 2023.

SILVA, Luís Gustavo Alexandre da; SAMPAIO, César Luis. Work and autonomy of pedagogical coordinators in the context of educational policies implemented in the State of

Goiás. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 23, p. 964-983, 2015.

SILVA, Maria Abádia da; PACHECO, Ricardo Gonçalves. Presença da Nova Gestão Pública na educação básica do Distrito Federal - 2007-2020. **Revista Educação e Políticas em Debate**, v. 10, n. 3, p. 1245–1262, 2021.

SILVESTRE, Bruno Modesto; FIGUEIREDO FILHO, Carolina Barbosa Gomes; SILVA, Dirceu Santos. Trabalho docente e ensino remoto emergencial: extensão da jornada de trabalho e expropriação do tempo livre. **Revista Brasileira de Educação**, v. 28, p. e280054, 2023.

SOUSA, Mauricio de. Managerialism and performativity: is it the only way to quality public school?. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 11, n. 2, p. 604-614, 2017.

SOUZA, Allan Solano; CABRAL-NETO, Antonio. Nova gestão pública e educação: uma análise do planejamento estratégico como instrumento de responsabilização. **Retratos da escola**, v. 11, n. 21, p. 621-640, 2017.

SOUZA, Gustavo Costa de; ORNELAS, Antonio Lima. Alberto Guerreiro Ramos ea autonomia dos estudos organizacionais críticos brasileiros: esboços de uma trajetória intelectual. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 13, n. 3, p. 438-461, 2015.

TRIPODI, Zara Figueiredo et al . Estado Contratual na Educação: o desenho de três experiências brasileiras. **Educ. Real.**, Porto Alegre , v. 47, e119221, 2022 .

TRIPODI, Zara Figueiredo. O Executivo como Legislador: A Dinâmica Política em torno da Reforma Educacional Mineira (2003-2014). **Revista de Ciências Sociais**, v. 61, p. 77-101, 2018.

VIEIRA FILHO, Vanderlei José Valim; GONÇALVES, Fábio Peres. Managerialism in the Continuing Education of Teachers in Brazil: An Analysis of Documents Proposed by the National Council of Education Secretaries. **Educar em Revista**, v. 39, p. e87137, 2023.

VIEIRA, Livia Maria Fraga; SANTOS, Kildo Adevair. Nova Gestão Pública na Educação Básica no Brasil: parceria público-privada, esfera local e trabalho docente. **Revista Temas em Educação**, João Pessoa, Brasil, v. 29, n. 3, 2020.

VILLANI, Marialuisa; OLIVEIRA, Dalila Andrade. National and international assessment in Brazil: The link between PISA and IDEB. **Educação & Realidade**, v. 43, p. 1343-1362, 2018.