



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

**O MODELO DE GESTÃO DO TRABALHO ESCOLAR NO CONTEXTO DA CONTRAR-
REFORMA GERENCIAL DO ESTADO NO BRASIL**

Fabício Fonseca da Silva

Email: fabricao_historia@hotmail.com

Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro

Brasil



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

RESUMO

Esta comunicação analisa os novos modelos de gestão do trabalho escolar no contexto da contrarreforma gerencial do Estado brasileiro, articulada às recomendações dos organismos internacionais para a Educação no início do século XXI, a partir do estudo empírico da inserção do sistema de Gestão Integrada da Escola (GIDE) no bojo das políticas públicas educacionais da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC-RJ). O sistema de Gestão Integrada da Escola (GIDE), formulado por um conjunto de intelectuais orgânicos reunidos no Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG), um organismo da Sociedade Civil, vem sendo implantado, por meio do serviço de consultoria em gestão, em diversas redes públicas de ensino estaduais, pelo Programa de Modernização da Gestão da Administração Pública, dirigido por grupos empresariais organizados no Movimento Brasil Competitivo (MBC) e financiado, na maioria dos casos, pela Fundação Brava. A relação entre este sistema de gestão escolar e o Estado permite entender a nova ofensiva do capital nas escolas públicas que vem se desencadeando no país. O sistema GIDE tem sido apresentado como um novo paradigma de gestão escolar, com a tarefa de padronizar, racionalizar os recursos humanos e materiais e apresentar soluções para melhorar os resultados educacionais, visando, contudo, constituir uma cultura gerencial no interior das instituições de ensino com a finalidade de conformar os trabalhadores de educação. No Rio de Janeiro, o sistema GIDE foi adotado pelo Governo, em 2010, após a divulgação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) do Ensino Médio. Para dar início a Reforma gerencial da administração do sistema público de ensino a SEEDUC e o INDG selecionaram e treinaram cerca de 250 professores que passaram a exercer o cargo de Integrantes de Grupo de Trabalho (IGTs) e depois, por meio de um projeto de lei, se transformaram em Agentes de Acompanhamento de Gestão Escolar (AAGE). Neste sentido, a inserção do sistema GIDE dependeu muito da adesão aos AAGE's pela comunidade escolar, com isso, a hipótese da pesquisa é que esses agentes desempenharam o papel de mediadores entre a política educacional, formulada e difundida por organismo da sociedade civil, inserida no estado e as escolas públicas.

ABSTRACT

This paper analyzes the new models of school work management in the context of the Brazilian State's managerial counter-reform, articulated with the recommendations of the international organizations for Education at the beginning of the 21st century, based on the empirical study of the Integrated School Management system (GIDE) in the context of public educational policies of the State Department of Education of Rio de Janeiro (SEEDUC-RJ). The Integrated School Management System (GIDE), formulated by a group of organic intellectuals gathered at the Institute for Management Development (INDG), a civil society organization, has been implemented through a management consulting service in various networks public education institutions, by the Program for the Modernization of Public Administration Management, led by business groups organized by the Movimento Brasil Competitivo (MBC) and financed, in most cases, by the Brava Foundation. The relationship between this school management system and the State allows us to understand the new offensive of capital in public schools that is taking place in the country. The GIDE system has been presented as a new paradigm of school management, with the task of standardizing, rationalizing



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

human and material resources and presenting solutions to improve educational outcomes, aiming, however, to constitute a managerial culture within educational institutions with the purpose of conforming education workers. In Rio de Janeiro, the GIDE system was adopted by the Government in 2010, after the dissemination of the Basic Education Development Index (IDEB) of the Secondary School. In order to initiate the Management Reform of the administration of the public education system, SEEDUC and INDG selected and trained about 250 teachers who became members of the Working Group Members (IGTs) and then, through a bill, became School Management Accompanying Agents (AAGE). In this sense, the insertion of the GIDE system depended very much on the adherence to the AAGE's by the school community, with this, the hypothesis of the research is that these agents played the role of mediators between the education policy formulated and spread by civil society organization, inserted in the state and public schools.

Palabras clave

Estado Ampliado; Gestão Empresarial e Intelectuais Orgânicos.

Keywords

Expanded state; Business Management; Organic Intellectuals.



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

I. Introdução

Este artigo tem como tema a contrarreforma gerencial do Estado no Brasil e seus desdobramentos na Educação Básica. O objetivo geral analisar a ação das agências e dos agentes sociais internacionais e nacionais tanto da sociedade civil, quanto da sociedade política, na formulação, sistematização e divulgação de novos modelos de gestão escolar na Educação Básica. Como objetivos específicos procuramos: 1) compreender os aspectos históricos e teóricos relativos à formulação dos novos modelos de gestão do trabalho; 2) analisar as estratégias dos formuladores da GIDE para a inserção e difusão do modelo de gestão nas redes públicas de ensino e 3) analisar a implantação e desenvolvimento da GIDE nas escolas da rede estadual de ensino, a partir do trabalho dos AAGE's.

O organismo da sociedade civil, identificado para análise em tela, foi o Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG), atualmente Falconi Consultores de Resultado, criado em 2003, pelos engenheiros Vicente Falconi e José Martins Godoy. O INDG é uma empresa de consultoria que tem atuação em vários setores do mercado e do setor público, possui vínculo orgânico com a classe burguesa, visto que o seu quadro de conselheiros é formado por diferentes frações do empresariado. A escolha desse organismo justifica-se pelo fato dele ser o pioneiro na sistematização e divulgação do novo modelo de gestão escolar, materializado no sistema de Gestão Integrada na Escola (GIDE).

A GIDE foi inserida no âmbito das escolas públicas das redes estaduais e municipais com a missão de racionalizar recursos humanos e materiais das escolas; padronizar as práticas educacionais; medir os índices de formação de cidadania e responsabilidade social e apresentar soluções com a meta de melhorar os resultados pedagógicos. Esse modelo de gestão escolar, na verdade, representa os interesses da classe burguesa na escola por meio do processo de privatização de novo tipo, onde os conceitos do mundo empresarial são assimilados pelos professores e reproduzidos com devida mediação nas instituições educacionais, visando, sobretudo, a construção da hegemonia da classe dominante.

A pesquisa empírica pretendeu analisar a implantação do GIDE na Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC-RJ) – uma agência pública estatal – e a difusão desse modelo



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

de gestão pelos Agentes de Acompanhamento de Gestão Escolar (AAGE's) – funcionários públicos – no interior das escolas, no período de 2010 - 2016. Essa investigação, portanto, discutiu um cenário mais amplo da relação histórica da ação das classes dominantes no Estado ampliado brasileiro (LAMOSA, 2014 e 2016; MENDONÇA, 2014).

II. Crise estrutural do capital, Recomposição Burguesa e Contrarreforma gerencial do Estado

Partimos da concepção que a crise estrutural do capital na década de 1970, identificada, especialmente, pelo esgotamento do bloco histórico¹ fordista/keynesiano, produziu uma reação burguesa que procurou recompor o seu modo de acumulação capitalista e, bem como, construir novos mecanismos de mediação do conflito de classe (ANTUNES, 2009; MÉSZÁROS; 2009; SOUZA, 2005). No aspecto estrutural das relações sociais de produção, a recomposição burguesa materializou-se no modelo japonês ou Toyotismo, caracterizado por um novo tipo de organização e gestão do trabalho, marcado pela intensificação da precarização do trabalho e flexibilização dos direitos trabalhistas

No aspecto superestrutural, a recomposição burguesa teve desdobramentos no interior do Estado Ampliado (GRAMSCI, 2011), tanto na sociedade política, quanto na sociedade civil. Na primeira, ocorreu uma ampla reforma no aparelho do Estado. Nessa última, houve a insurgência de um conjunto de organizações de interesses das classes dominantes, sistematizando e difundindo o modelo neoliberal/gerencial, criado no interior dos organismos internacionais que voltaram suas políticas aos países da América Latina com objetivo de redefinir a educação escolar para a formação do trabalho simples (MARTINS E NEVES, 2015).

O marco histórico dessa mudança foi a Conferência Mundial de Educação para Todos, realizada em 1990, em Jontiem, na Tailândia. A partir dela, difundiu-se a ideia de que a educação deveria realizar as necessidades básicas de aprendizagens (NEBAS) de crianças, jovens e adultos (SHIROMA, EVANGELISTA E MORAIS, 2011). A partir da construção da opinião pública de que o

¹ O conceito de bloco histórico é o mais importante do pensamento gramsciano, e pode ser analisado sob um triplo aspecto: a) estudo das relações entre estrutura e superestrutura; b) o ponto de partida para análise pela qual sistema de valores culturais assimila, socializa e integra um sistema social; c) como se desagrega a hegemonia de uma classe dirigente, se edifica um novo sistema hegemônico e se cria um novo bloco histórico (PORTELLI, 1974).



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Estado não conseguia mais administrar as escolas por absoluta ineficiência, foi decretada a “crise da escola pública”, desta maneira, emergiu um conjunto de organismos da sociedade civil, entre eles empresas de consultoria, difundindo o novo modelo de gestão no Estado e a na educação, com promessa de garantir qualidade e eficiência nos serviços públicos em geral (SOUSA JUNIOR, 2014).

Pelas características históricas do desenvolvimento do capitalismo no Brasil, a adesão da burguesia à reestruturação produtiva ao neoliberalismo, ocorreu de forma tardia. Na superestrutura, foi por meio de uma ampla reforma do Estado, materializada no “Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado” (1995). Na reforma administrativa do Estado, ganhou força o gerencialismo, inspirado em elementos da gestão empresarial na administração pública. Essa contrarreforma² do Estado culminou com Emenda Constitucional nº 19/98 e mudanças legislativas, com o surgimento de organizações sociais (OS) e as organizações da sociedade civil de interesse público, a ditas OSCIPs, e seus respectivos contratos de gestão e termos de parceria.

Em 2007, o ministro da educação Fernando Haddad intitulou o principal programa de educação do governo Lula da Silva, Plano Desenvolvimento da Educação, de “Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação”, incorporando as 28 diretrizes³ do Todos Pela Educação como política de Estado (BRASIL, 2007). Ação dos empresários no Estado, em especial, na educação pública não é uma novidade na história do Brasil. No contexto da recomposição burguesa, os empresários assumiram a direção das políticas públicas educacionais e junto aos seus organismos passaram a formular e difundir na sociedade civil e no interior do aparelho de estado a sua agenda particular como está fossem universal.

² A palavra reforma, ao longo da história, esteve relacionada às lutas das classes subalternas e à perspectiva de ampliação dos seus direitos. No contexto da recomposição burguesa ela foi direcionada pela ideologia neoliberal/gerencial para combater as formas democráticas do Estado, resultando no processo denominado de contrarreforma, cujo o objetivo é restringir e suprimir os direitos conquistados historicamente pela classe trabalhadora.

³ Estabelecer como foco a aprendizagem; alfabetizar as crianças até, no máximo, os oito anos de idade; acompanhar cada aluno da rede individualmente; combater a repetência, por estudos de recuperação ou progressão parcial; combater a evasão; ampliar a jornada; fortalecer a inclusão educacional das pessoas com deficiência; promover a educação infantil; instituir programa de formação e implantar plano de carreira, cargos e salários para os profissionais da educação; valorizar o mérito do trabalhador da educação; fixar regras claras, considerados mérito e desempenho, para nomeação e exoneração de diretor de escola; promover a gestão participativa na rede de ensino; fomentar e apoiar os conselhos escolares etc (BRASIL, 2007).



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Foi nesse cenário que se ampliou a atuação de empresas de consultoria na área da educação formulando e difundido o modelo de gestão empresarial para escolas. O INDG, se inseriu nessa conjuntura, atuando em Secretárias Estaduais de Educação, em escolas e universidades privadas e em organizações da sociedade civil. Em relação à educação pública, constatamos que, em 2017, o modelo de gestão escolar do INDG já havia sido implementado nos seguintes estados: Ceará, Pernambuco, Sergipe, Minas Gerais, Bahia, São Paulo, Rio de Janeiro, Rondônia e Pará. No contexto mais amplo da contrarreforma do Estado o INDG junto a Fundação Brava⁴ e ao Movimento Brasil Competitivo⁵ (MBC) têm sido responsáveis, respectivamente, em fornecer conhecimento técnico; financiar e inscrever seus projetos de gestão privada em vários setores da administração pública dos estados brasileiros através do Programa Modernizando a Gestão Pública (PMGP).

III. Estado Ampliado como teoria e método

Como referencial teórico-metodológico partimos do estudo do Estado Ampliado para análise das políticas públicas. A concepção de Estado formulado pelo filósofo marxista italiano Antonio Gramsci superou tanto a visão liberal quanto a visão de uma matriz marxiana: o Estado não seria nem “sujeito da história” e, muito menos, “sujeito do modo de produção capitalista”.

A característica do Estado Capitalista Ocidental, no contexto em que Gramsci viveu, consistia de fato um espaço de consenso – e não só de coerção. Gramsci escreveu em uma época histórica e em uma atmosfera cultural e política, na qual o Estado se tornou muito complexo, fundada pela intensa socialização política: o voto universal; a criação de grandes partidos políticos; a ação de poderosos sindicatos operários e o surgimento de movimentos político de massa, como o fascismo e o nazismo (COUTINHO, 2011).

⁴ Fundação Brava é uma organização da Sociedade Civil pioneira no apoio de projetos de melhoria da gestão pública. Foi fundada em 2000, pelo empresário Carlos Alberto Sicupira da Ambev. Tem atuado no setor público e no apoio ao Terceiro Setor na difusão do novo modelo de gestão ([www. BRAVA.org.br](http://www.BRAVA.org.br)).

⁵ Esse Movimento foi criado em 2001, pelo empresário Jorge Gerdau. Entre as prioridades do MBC estariam a criação de um programa para “modernizar” o setor público e um prêmio para pequenas e médias empresas.



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

A luta política, nesse contexto histórico, se apresentou de forma distinta do contexto vivenciado Marx e Engels e outros intelectuais. Entre os aparelhos do Estado e o mundo das relações sociais de produção, formou-se uma rede de organização, que Gramsci chamou de sociedade civil. Neste sentido, que é formulado o conceito gramsciano de Estado, entendido como conjunto formado pela sociedade política e a sociedade civil, resultando no Estado Ampliado.

A sociedade civil é formada por um conjunto das organizações, responsáveis pela elaboração e difusão das ideologias, compreendendo o sistema escolar, a igreja, os partidos políticos, sindicatos, as organizações profissionais e a imprensa (COUTINHO, 1992). Na atualidade, isso também é possível através do trabalho de diversas instituições e organizações, incluindo os chamados *think tanks*, os institutos de pesquisa, as escolas de negócios e as empresas de consultorias. A sociedade política refere-se ao Estado em seu sentido restrito e suas agências públicas estatais, os aparelhos governamentais incumbidos da administração, da repressão e da violência sob o controle das burocracias executiva e policial militar.

Dessa forma, ambas servem no sentido de conservar uma determinada base econômica, de acordo com os interesses das classes fundamentais⁶. No entanto, as formas como elas encaminham a conservação é distinta: na sociedade civil, as classes buscam exercer sua hegemonia mediante a direção política e o consenso. Já na sociedade política, as classes exercem uma dominação mediante a coerção. Porém, essa fórmula consenso e coerção deve ser relativizada, por exemplo, há na sociedade civil, organizações no Brasil, que se baseavam na violência, por exemplo, a União Democrática Ruralista (UDR) e há na sociedade política agências que difundem o consenso, por exemplo, o Ministério da Educação (MEC).

O segundo ponto de distinção entre a sociedade civil e sociedade política, de acordo com Coutinho (1992), seria em relação à materialidade (social-institucional) própria de cada esfera. Na sociedade política tem seus portadores materiais nos aparelhos repressivos e governamentais de Estado. Por sua vez, os portadores materiais da sociedade civil são os aparelhos privados de hegemonia, isto é, organismos de participação política aos quais se aderem voluntariamente. Assim, a luta de he-

⁶ As classes fundamentais no modo de produção capitalista são as classes burguesas e as classes dos trabalhadores.



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

gemonias não é apenas luta entre “concepções de mundo”, ela é ainda a luta dos aparelhos que funcionam como suportes materiais dessas ideologias, organizando-as e difundindo-as (BIANCHI, 2008).

Gramsci (2011), analisou o conceito de hegemonia como construção de uma concepção de mundo, ou melhor, a direção ético-política de uma classe sobre outra classe, através do convencimento quando for possível ou pela coerção. Assim, ele compreendia esse conceito dentro de uma perspectiva ampliada, como algo que não age apenas sobre a estrutura econômica e sobre a organização política da sociedade, mas principalmente sobre o modo de pensar, sobre as orientações ideológicas e inclusive sobre o modo de conhecer (GRUPPI, 1978).

O pensador marxista sardo chegou a esse entendimento a partir dos questionamentos postos pelo seu tempo histórico: por que, apesar da crise econômica aguda e da situação objetivamente revolucionária existente na Itália e em boa parte da Europa, não foi possível repetir a experiência da Revolução Russa? Para responder a esse questionamento, Gramsci retoma a discussão sobre a distinção entre Ocidente e Oriente. De acordo com o pensador marxista sardo, “no Oriente, o Estado era tudo, a sociedade civil era primitiva e gelatinosa; no Ocidente, havia entre o Estado e a sociedade civil uma justa relação e, ao oscilar o Estado, podia-se discernir imediatamente uma estrutura robusta da sociedade civil” (GRAMSCI, 2002, p.262).

Nesse processo, a figura do intelectual é central, pois ele é que elabora, organiza e divulga a hegemonia das classes no capitalismo, bem como os encadeamentos que possibilitam por parte dos intelectuais da classe trabalhadora a construção de um projeto contra hegemônico. O marxista italiano entendia como intelectual “todo estrato social que exerce funções organizativas [...] seja no campo da produção, seja no campo da cultura e na política-administrativa” (GRAMSCI, 2002, p.93).

Assim, na concepção de Gramsci, os intelectuais estão vinculados à uma determinada classe social, por isso que cada grupo social deveria ter sua própria categoria especializada de intelectuais. Partindo da experiência do industrialismo ele usa o exemplo do empresário capitalista que criou o técnico da indústria afim de organizar as relações exteriores à empresa.

⁷ No Ocidente, segundo Gramsci, o Estado era apenas uma trincheira avançada dispendo de uma robusta cadeia de fortificações e de casamatas, ou seja, os aparelhos privados de hegemonia.



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Ao afirmar que “todos homens são intelectuais”, Gramsci chama atenção para indissociabilidade entre o “saber e o fazer”, por mais que o trabalho seja técnico, aqui o autor se refere ao modelo fordista/taylorista de produção, ele tem um mínimo de atividade intelectual criadora. No entanto, nem todos homens exercem na sociedade a função de intelectual. Nesse ponto, o autor marxista mostra a importância da escola como um instrumento de formação de intelectuais de vários níveis. A distribuição de diversos tipos de escolas (clássicas e profissionais) no território de um Estado produziram diferentes ramos de especialização intelectual. Utilizando a Itália de seu tempo, como exemplo, Gramsci mostra que a burguesia rural produziu os funcionários estatais e profissionais liberais, enquanto a burguesia urbana produziu os técnicos para indústria (GRAMSCI, 2011).

Além da função organizativa, os intelectuais orgânicos possuem funções conectivas, no sentido de construir a hegemonia entre as classes sociais fundamentais, que pode ser por meio do consenso ou da coerção estatal. Os intelectuais são, portanto, funcionários da superestrutura, isto é, da sociedade civil e da sociedade política, que exercem funções subalternas da hegemonia social (GRAMSCI, 2011).

Gramsci identificou a existência de diferentes graus na atividade intelectual. Para o autor, nos mais altos graus estão os intelectuais criadores das diferentes ciências da filosofia, da arte. No grau mais baixo, estão os divulgadores dessa visão de mundo acumulada historicamente. Graduação semelhante é colocada para os aparatos militares: “oficiais subalternos, oficiais superiores, Estado-Maior; e não se devem esquecer os cabos e sargentos, cuja importância real é superior ao que habitualmente se crê” (GRAMSCI, 2001, p.22).

No capitalismo, os intelectuais são majoritariamente orgânicos da classe burguesa, mas isso não quer dizer que se tenha intelectuais orgânicos da classe trabalhadora, elaboradores e difusores de projetos anticapitalistas.

Por meio dos seus estudos sobre os intelectuais e a organização da cultura, Gramsci percebeu, no contexto do industrialismo, o nascimento de um tipo específico de intelectual: o do tipo urbano. Esse intelectual tinha a tarefa de articular a massa fabril com o empresariado industrial. No entanto, ele não exercia nenhuma tarefa organizativa e conectiva, pois sua ação predominava no espaço fabril,



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

agiam, assim, como difusores da visão de mundo e das práticas da classe dominante (GRAMSCI, 2001).

Neves (2012), analisa, que no contexto contemporâneo, a escola continua sendo estratégica na formação dos intelectuais orgânicos. Com isso, a autora afirma que no decorrer do século XX, os educadores (do professor primário ao universitário) tiveram papel estratégico na consolidação da hegemonia burguesa. As reformas educacionais conduzidas pelos organismos internacionais contribuíram decisivamente para formação desse tipo de intelectual.

A metodologia que adotamos neste artigo foi desenvolvida por Mendonça (2003, 2007, 2014) em seus trabalhos acadêmicos sobre Estado e Políticas Públicas no Brasil numa perspectiva gramsciana. A autora propõe, como ponto de partida, para investigar o Estado ampliado, como ferramenta teórico – metodológica, a análise prévia da sociedade civil:

Cabe ao pesquisador verificar quem são os atores que integram esses sujeitos coletivos organizados, a que classe ou fração de classe estão organicamente vinculados e, sobretudo, o que estão disputando junto a cada um dos organismos do Estado restrito, sem jamais obscurecer que Sociedade Civil e Sociedade Política encontram-se em permanente inter-relação. Pensar o Estado significa, portanto, verificar, a cada momento histórico, que eixo central organiza e articula a Sociedade Civil enquanto matriz produtiva e, ao mesmo tempo, como essas formas de organização da sociedade Civil articulam-se no e pelo Estado restrito, através da análise de seus agentes e práticas. (MENDONÇA, 2007, p. 15)

Partindo deste pressuposto metodológico, identificamos o INDG como um aparelho privado de hegemonia, na medida em que formam agentes (intelectuais orgânicos) como efetivo organizador das vontades e da ação coletiva, que operam tanto na sociedade civil quanto no Estado restrito, nesse caso, representado pela SEEDUC-RJ. Os principais intelectuais orgânicos sistematizadores e difusores desse Instituto são os engenheiros Vicente Falconi e José Martins de Godoy e, especificamente, do novo modelo de gestão do trabalho escolar implementado a partir da GIDE é a professora Maria Helena Pádua Godoy. A GIDE, que é a materialização do gerencialismo nas escolas públicas, foi analisada como um mecanismo de mediação do conflito de classe, isto é, “estratégia de caráter político-ideológico implementada pela burguesia em busca do consenso [...] condição essencial para manutenção da sua hegemonia” (SOUZA, 2005, p.3).

IV. Sistema GIDE na Rede Estadual do Rio de Janeiro



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

O trabalho do INDG, da Fundação Brava e do MBC no estado do Rio de Janeiro iniciou-se, em 2007, após o governador Sérgio Cabral ser eleito pelo Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB). Todavia, a inserção do novo modelo de gestão, o sistema GIDE, como política pública na SEEDUC-RJ ocorreu na conjuntura da reeleição de Cabral para o governo, logo depois da ampla repercussão na mídia do resultado do IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica⁸, onde o estado amargou o penúltimo lugar no ensino médio. Com objetivo de melhorar a colocação do Rio no ranking do IDEB, o economista Wilson Risolia foi designado para ocupar o cargo de secretário de educação. A escolha de Risolia atendia diretamente os interesses dos empresários na educação pública.

Para dar início a reforma gerencial da administração do sistema público de ensino, a SEEDUC-RJ e o INDG selecionaram e recrutaram cerca de 250 servidores do quadro de pessoal efetivo dessa Secretaria que passaram a exercer o cargo de Integrantes de Grupo de Trabalho (IGTs)⁹. A implantação da GIDE nas escolas ficou a cargo do IGTs que passaram a exercer as funções de coordenação, planejamento e orientação escolar. Em 2013, a função de AAGE's foi regulamentada pela lei nº679/2013¹⁰.

Em 2011, esses professores receberam treinamento, realizado pelo INDG, na metodologia da GIDE (ciclo PDCA, matriz SWOT e 5S). Assim, eles passaram a desempenhar um papel estratégico na difusão dos interesses privados nas escolas como esses fossem públicos. A dinâmica trabalho do

⁸Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), calculado e divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas (INEP), com base no desempenho dos estudantes em avaliações (Prova Brasil, Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB), Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) realizadas ao final do 5º e 9º ano do ensino fundamental e 3º ano do ensino básico, combinando com os dados do censo escolar (reprovação e evasão).

⁹ Os servidores que fizeram parte do Grupo de Trabalho foram selecionados por meio de processo de seleção interna seguindo os seguintes requisitos: ser servidor ativo da carreira do magistério da SEEDUC; tem no mínimo 5 anos de experiência comprovada em regência de turma, coordenação pedagógica, diretor de escola. Além de outros requisitos (RIO DE JANEIRO, 2011).

¹⁰Em 19 de fevereiro de 2014, o então Governador Sérgio Cabral fez publicar o Decreto Nº 44.611, no qual, entre outras medidas, criou a Superintendência de Avaliação e Acompanhamento de Gestão Escolar- vinculada a Subsecretaria de Gestão de Ensino. Este Decreto instituiu o cargo de Agente de Acompanhamento de Gestão Escolar como um cargo comissionado pertencente à estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Educação. Dessa forma, os AAGEs mantêm o plano de carreira do magistério, somando gratificações específicas ao exercício do cargo comissionado, **que** somam 2.300,00 reais. Esses agentes possuem carga horária semanal de 40h, das quais 32h são dedicadas à visitação das escolas e 8h ao planejamento e as reuniões com a equipe Sede/ Comitê GIDE.



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

AAGE's consiste em visitar as unidades escolares para orientar e acompanhar a aplicação correta dessa metodologia pelos diretores, coordenadores e professores. Além disto, esses agentes desempenham uma função pedagógica, no sentido gramsciano, isto é, convencer os demais funcionários públicos em aderir esse modelo de gestão. No entanto, a aceitação dessa política pelos docentes dependeu muito do estágio de correlação de força que a escola se encontrava.

A pesquisa de Bengio (2016) sobre a AAGE nas escolas analisou a participação desses Agentes no cotidiano escolar do município de Duque de Caxias, no debate sobre o uso dos dados das avaliações externas em larga escala. A partir desse estudo podemos entender que os AAGE's cumprem, dentro da reforma gerencial da educação no estado do Rio de Janeiro, o papel de intelectuais orgânicos subalternos, pois o capital tem uma política educacional definida para as escolas, no entanto necessita de pessoas ou agentes do chão da escola para desenvolver essa política.

Esse tema foi estudado pelo professor Lamosa (2016) a partir da análise da Associação Brasileira do Agronegócio (ABAG) na formação de seus quadros de intelectuais orgânicos para difundir a hegemonia do capital. O autor pesquisou a inserção do Programa Educacional Agronegócio na Escola nas escolas públicas do interior de São Paulo, para ele os docentes envolvidos no Programa cumpriram importante função na difusão da autoimagem do Agronegócio produzida pela ABAG. Para o autor, a precarização do trabalho docente é um dos elementos que limitam a capacidade de intervenção no Programa e são essas limitações que facilitam a entrada das empresas nas escolas públicas e conseqüentemente a cooptação de professores interessados em formação continuada. É nessa perspectiva que analisamos os AAGE's.

V. Conclusão

A partir do referencial gramsciano, o INDG foi compreendido, neste estudo, como um aparelho privado de hegemonia que formou intelectuais orgânicos de vários estratos com a finalidade de sistematizar e difundir a ideologia da classe dominante, em especial, nas agências da sociedade política. A GIDE, portanto, trata-se da materialização da ideologia do capital nas escolas, e os AAGE's desempenharam um papel importante na divulgação dessa ideologia ao conjunto dos



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

diretores, docentes e alunos. Nesse sentido, concluímos que a concepção de escola proposta por esse modelo de gestão é fundamentada na visão de mundo burguesa que visa a reprodução das relações capitalistas, ocultando os conflitos de classes e afastando-se de qualquer ideia de transformação social e emancipação da classe trabalhadora.

VI. Bibliografía

ANTUNES, Ricardo. A Substância da Crise. In: MÉSZÁROS, István. **A crise do capital**. São Paulo: Boitempo, 2009.

BENGIO, Marlies da Costa. **O trabalho dos Agentes de Acompanhamento da Gestão Escolar (AAGE`s) no cotidiano das escolas estaduais em Duque de Caxias**. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2016.

BIACHI, A. **O Laboratório de Gramsci: filosofia, história e política**. São Paulo: Alameda, 2008.

COUTINHO, Carlos Nelson. **Gramsci: um estudo do seu pensamento político**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. Introdução. **O Leitor de Gramsci**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2011.

GRAMSCI, Antonio. **Cadernos do Cárcere. Vol. 1. Introdução ao estudo da filosofia – A filosofia de Benedetto Croce**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

_____. **Cadernos do Cárcere. Vol. 2. Os intelectuais, O princípio educativo. Jornalismo**. Rio de Janeiro, RJ: Civilização Brasileira, 2001.

_____. **Cadernos do cárcere: temas de cultura. Ação católica, americanismo e fordismo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007. v.4. 394.

_____. **Cadernos do Cárcere. Vol.3. Maquiavel. Notas sobre o Estado e a política**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

_____. **O leitor de Gramsci: escritos escolhidos 1916-1935**/Carlos Nelson Coutinho, organizador. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2011.

_____. **Cartas do Cárcere 1926 – 1937**, RJ: Civilização Brasileira, 2vs, 2005.



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

GRUPPI, Luciano. **O conceito de hegemonia em Gramsci**. RJ: Graal, 1977.

LAMOSA, Rodrigo de Azevedo Cruz. **Estado, classe social e educação: uma análise crítica da hegemonia do agronegócio**. 2014. 434 f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ, 2014.

_____. **Educação e Agronegócio: a nova ofensiva do capital nas escolas públicas**. Curitiba: Appris, 2016.

MARTINS, André Silva e NEVES, Lúcia (org). **Educação Básica: Tragédia Anunciada**: São Paulo: Xâma, 2015

MENDONÇA, Sonia R. de. **O Estado Ampliado como Ferramenta Metodológica**. Marx e o Marxismo v.2, n.2, jan/jul 2014.

_____. Estado e Políticas públicas no Brasil: uma Questão Conceitual. In: **Estado e Educação Rural no Brasil**. Niteroi, RJ: Vício de Leitura/FAPERJ, 2007.

SHIROMA, Eneida Oto; MORAES, Maria Célia M. e EVANGELISTA, Olinda. **Política Educacional**. 3 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2011.

SOUZA, José dos Santos. **Trabalho, qualificação e ação sindical no Brasil no limiar do século XXI: disputa de hegemonia ou consentimento ativo?** Tese de doutorado em sociologia – UNICAMP, 2005.