

## Gerencialismo e performatividade na educação: um estado da arte

*Management and performance in education: a state of art.*

*Gestión y Rendimiento en la educación: un estado del arte*

Haroldo Andriguetto Junior

Pontifícia Universidade Católica do Paraná

[haroldo.andriguetto@hotmail.com](mailto:haroldo.andriguetto@hotmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-3698-000X>

Maria Lourdes Gisi

Pontifícia Universidade Católica do Paraná

[gisi.marialourdes@gmail.com](mailto:gisi.marialourdes@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-0474-474X>

### RESUMO

Desde a década de 90, principalmente, o Brasil tem sido “palco”, no setor educacional, de um conjunto de técnicas importadas do setor empresarial, caracterizando o gerencialismo e a performatividade na educação. Por isso, o objetivo deste artigo foi levantar e analisar os trabalhos produzidos de 2013 a 2018 na Plataforma SCIELO e na BDTD, bem como os artigos produzidos pela RBPAAE, nos últimos 10 anos, relacionados a esta prática na gestão escolar. Trata-se de um estudo do tipo estado da arte, embasado por Ferreira (2002). O estudo indica a frequência do gerencialismo e da performatividade na produção científica, na maioria em estudos de caso, com efeitos reais da performatividade e do gerencialismo nas práticas de gestão educacional, influenciando a subjetividade dos gestores na direção da *performance* via ranqueamentos, o que conflita com a essência e a complexidade institucional das escolas.

**Palavras-chave:** gestão educacional; gerencialismo; performatividade.

### ABSTRACT

*Since the 1990s, mainly, Brazil has been the “stage” in the educational sector of a set of techniques imported from the business sector, characterizing managerialism and performativity in education. Therefore, the objective of this article was to survey and analyze the works produced from 2013 to 2018 on the SCIELO Platform and BDTD; as well as the articles produced by RBPAAE, in the last 10 years, related to this practice in school management. This is a state of the art study, based on Ferreira (2002). The study indicates the frequency of managerialism and performativity in scientific production, mostly in case studies, with real effects of performativity and managerialism on educational management*

*practices, influencing the subjectivity of managers towards performance via ranking, which conflicts with each other. with the essence and institutional complexity of schools.*

Keywords: *educational management, managerialism, performativity.*

## RESUMEN

*Desde la década de 1990, principalmente, Brasil ha sido la "etapa" en el sector educativo de un conjunto de técnicas importadas del sector empresarial, que caracteriza el gerencialismo y la performatividad en la educación. Por lo tanto, el objetivo de este artículo era encuestar y analizar los trabajos producidos entre 2013 y 2018 en la Plataforma SCIELO y BDTD; así como los artículos producidos por RBPAAE, en los últimos 10 años, relacionados con esta práctica en la gestión escolar. Este es un estudio de vanguardia, basado en Ferreira (2002). El estudio indica la frecuencia de gerencialismo y performatividad en la producción científica, principalmente en estudios de casos, con efectos reales de performatividad y gerencialismo en las prácticas de gestión educativa, que influyen en la subjetividad de los gerentes hacia el desempeño a través del ranking, lo cual entra en conflicto entre sí. con la esencia y complejidad institucional de las escuelas.*

Palabras clave: *gestión educativa, gerencialismo, performatividad.*

## Introdução

Houve um período, no final da década de 80, iniciado nos Estados Unidos e na maioria da Europa, no qual ficou evidente a adoção de novos modelos de gestão pública baseados no gerencialismo, com lógica predominantemente performativa (PAULA, 2005). Esses modelos vieram à tona por serem uma possível solução para uma necessária “reforma do estado”<sup>1</sup> e consequente modernização de seus processos frente à globalização que à época se impunha e que prometia grande “revolução”.

Segundo Medeiros (2006, p.144), a partir dos meados da década de 1980 começam a surgir novos padrões de gestão nas instituições públicas de diversos países que influenciaram as reformas do aparato do Estado, o que se convencionou chamar de “Nova Administração Pública”. Esse modelo veio para substituir o modelo clássico weberiano caracterizado pela burocracia tradicional por um modelo mais flexível e mais próximo das práticas de gestão do setor privado, conhecido como “administração pública gerencial”.

---

<sup>1</sup> Em agosto de 1995 foi encaminhado ao Congresso Nacional o Projeto de Emenda Constitucional nº 173, que tratava da reforma do Estado brasileiro. Fernando Henrique Cardoso, amparado pela popularidade e legitimidade adquiridas nas urnas, iniciou o seu governo organizando uma ampla reforma nas políticas e nos aparelhos do Estado, com a meta de reduzir o “custo Brasil”, solucionar a crise da economia brasileira e garantir as condições de inserção do país na economia globalizada (CARDOSO, 1998, Notas sobre a reforma do Estado, Novos Estudos/CEBRAP, 50).

No Brasil, essa reforma começou por volta de 1990, por meio de um Plano Diretor<sup>2</sup>, envolvendo todas as áreas, inclusive a educacional, no governo do então Presidente da República Fernando Henrique Cardoso<sup>3</sup>. O plano previa, em um cenário hiperinflacionário, uma reorganização das estruturas administrativas, por meio da profissionalização dos servidores públicos, com foco na racionalização, na produtividade, na importação de modelos da gestão empresarial e na performatividade, inclusive para o setor educacional, o que movimentou pesquisas e artigos sobre o tema. Conforme indicado no Plano Diretor se tratava de um novo paradigma.

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados, e da competição administrada (BRASIL, 1995).

Importante destacar que, de certa forma, a administração das instituições educacionais já vinha de um histórico de administração com bases empresariais em sua construção teórica (MAIA, 2008). Segundo essa autora, a falta de um referencial ou teoria própria de administração educacional fazia com que as escolas públicas e privadas utilizassem modelos desenvolvidos no âmbito das empresas privadas, mas que eram consideradas muito rígidas para os requisitos atuais.

Medeiros considera que os novos modelos de gestão tinham como objetivo dar “maior agilidade às ações dos governos” em razão da preocupação existente com as crises fiscais que limitaram as ações da administração pública. Assim, o termo “gerencialismo” na administração pública significou aumentar a eficiência e a melhoria dos serviços do Estado. “Este modelo teve como premissa a formulação e regulação de políticas públicas, não necessariamente a sua execução” (MEDEIROS, 2006, p.150).

Desta forma, surgiu o interesse em realizar um estudo do tipo estado da arte (FERREIRA, 2002) que se refere a um levantamento das teses e dissertações produzidas

---

<sup>2</sup> Uma das máximas citadas no Plano revela a intenção clara do documento: “este ‘Plano Diretor’ procura criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais.” — CARDOSO, F. H. Plano Diretor da Reforma do Estado, Brasília, 1995.

<sup>3</sup> Fernando Henrique Cardoso indicou Bresser Pereira, como ministro da Reforma do Estado.

sobre o tema “gerencialismo” e “performatividade”, nos anos de 2013 a 2018 nas bases da SCIELO<sup>4</sup> e da BCTD<sup>5</sup>. Também analisa os artigos produzidos sobre o mesmo tema nos últimos 10 anos pela RBPAE<sup>6</sup>.

O objetivo principal deste levantamento é observar como as práticas gerencialistas e performativas de gestão vêm sendo contempladas nas pesquisas em educação.

## Base Teórica

Para Romanowski e Ens (2006, p.39), a realização de pesquisas denominadas “estados da arte” em educação, “**possibilita** contribuir com a organização e análise na definição de um campo, uma área, além de indicar possíveis contribuições da pesquisa para com as rupturas sociais.” Trata-se em essência, segundo essas autoras, de levantamentos do que se conhece sobre um determinado assunto a partir de pesquisas realizadas em uma determinada área.

Essas pesquisas, para Ferreira (2002), apresentam-se como de caráter bibliográfico e descritivo, com a finalidade de mapear a produção acadêmica em diferentes épocas e lugares. Isto é, demonstrar com o que enfoque vêm sendo produzidas as pesquisas de dissertações de mestrado e teses de doutorado sobre o tema, bem como seus desdobramentos em periódicos, seminários ou congressos ao longo do tempo.

O principal objetivo com esse levantamento teórico é, primeiramente, conhecer<sup>7</sup> (BOURDIEU, 2007) e demonstrar o que já foi produzido, para, em um segundo momento, buscar identificar as lacunas existentes para pesquisas posteriores.

Em termos bourdieusianos (BOURDIEU, 1983), a busca por identificar no campo científico da gestão já produzido suas leis gerais, seus discursos, os agentes e suas posições, as lutas simbólicas presentes e a sua produção ou reprodução cultural.

---

<sup>4</sup> *Scientific Electronic Library Online.*

<sup>5</sup> Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações.

<sup>6</sup> Revista Brasileira de Política e Administração da Educação.

<sup>7</sup> “Conhecer” e “reconhecer” são distintos em Bourdieu (2007). O primeiro significa necessariamente o entendimento em profundidade, não o mero reconhecimento de sua importância. Na obra *Distinção*, Bourdieu (2007) explica que, no campo da arte, por exemplo, há pessoas que reconhecem a importância de uma obra de arte, mas nem sempre conseguem conhecê-la em profundidade, sendo isso fonte até de distinção entre os seres. Quer dizer, há uma admiração pela obra (reconhecimento), sem que haja necessariamente o entendimento da obra (conhecimento).

Em outras palavras, a pesquisa de estado da arte

[...] é necessária no processo de evolução da ciência, afim de que se ordene periodicamente o conjunto de informações e resultados já obtidos, ordenação que permita indicação das possibilidades de integração de diferentes perspectivas, aparentemente autônomas, a identificação de duplicações ou contradições, e a determinação de lacunas e vieses (SOARES, 1989, p.3).

As pesquisas do tipo Estado da arte são realizados por pesquisadores que, diante de uma dúvida metódica, são impelidos a buscar conhecer, no sentido bourdieusiano já detalhado neste artigo, o que já foi construído e produzido para depois buscar o que ainda não foi feito. A ideia principal por trás desses estudos é a de constituírem pesquisas de levantamento e de avaliação do conhecimento sobre determinado tema, neste caso o gerencialismo e a performatividade na educação (FERREIRA, 2002).

## Metodologia

Foram levantadas teses, dissertações e artigos publicados sobre o tema “performatividade” e “gerencialismo”, dentro da área educacional, nas bases de artigos da SCIELO e da BCTD, nos anos de 2013 a 2018; e nas bases da RBPAE, nos anos de 2007 a 2018.

A coleta dos trabalhos foi feita eletronicamente, no período de março a agosto do ano de 2018, por meio de quatro descritores que apresentavam correlação direta com o objeto deste artigo, buscando extrair das plataformas o mais rico material. Os descritores, pesquisados de maneira independente, foram: “gestão educacional”; “performatividade”; “gerencialismo” e “*managerialism*”<sup>8</sup>.

A análise dos trabalhos selecionados, seguiu uma ordem metodológica, orientada por Ferreira (2002) de, por primeiro, realizar uma leitura pormenorizada dos títulos, palavras-chave e resumos, buscando identificar trabalhos que tivessem sido realizados sobre o mesmo objeto de pesquisa (gestão educacional) ou similar, na intenção de mapear

---

<sup>8</sup> O termo *managerialism* foi acrescentado pós-levantamento dos trabalhos relacionados aos demais indicadores. Ficou claro que, dentre as pesquisas levantadas, vários autores descreviam a prática do gerencialismo utilizando-se apenas do seu termo em inglês “*managerialism*”, o que redirecionou o presente estado da arte.

o conhecimento produzido sobre esse tema. E, por segundo, identificar os trabalhos que contivessem claramente no resumo algum tipo de manifestação do gerencialismo e da lógica performativa na prática da gestão de seus agentes, seja em uma instituição pública, privada, sem fins lucrativos, comunitária, instituições de educação básica ou superior.

A intenção maior com essa análise foi o levantamento do que foi produzido sobre o tema, a partir do princípio de Ferreira (2002, p.264), considerando nos resumos as marcas de “convencionalidade de gênero discursivo”. Ou seja, foi possível reconhecer nestes resumos a opção teórica, o objetivo de pesquisa, procedimento metodológico, e assim entender a temática de determinado trabalho. Unido a Ferreira (2002), o objetivo desta análise foi contar uma história, de tantas histórias possíveis e interpretadas, da produção acadêmica da gestão educacional, frente à lógica performativa e gerencialista no Brasil.

## Produção Científica Sobre a Gestão de Escolas de Educação Básica: O Gerencialismo e a Performatividade

Apresentam-se os dados obtidos da pesquisa feita nas plataformas, iniciando com a plataforma da BCDT. O gráfico 1, abaixo, demonstra os resultados do levantamento de trabalhos encontrados na plataforma da BCDT por ano e por tipo de descritor.



Gráfico 1 – Teses de Doutorado e Dissertações de Mestrado, no BCDT.

Fonte: Elaboração própria.

O gráfico demonstra claramente a quantidade total de trabalhos e a predominância de títulos voltados à gestão educacional em todos os anos, em relação aos demais descritores, mais recentes para o campo educacional. Dessa forma, totalizaram-se 602 trabalhos, sendo 480 voltados à gestão educacional, 67 ao tema *managerialism*, 34 à performatividade e 21 ao tema gerencialismo.

Assim procedendo, foram selecionados, conforme os critérios detalhados na metodologia deste artigo, embasados por Ferreira (2002), 17 trabalhos, sendo 11 dissertações de mestrado e 6 teses de doutorado, para análise aprofundada e pormenorizada da produção desse tema ao longo do tempo, conforme gráfico abaixo:

Nos periódicos da plataforma SCIELO foram utilizados os mesmos descritores, “gestão educacional”, “performatividade”, “gerencialismo” e “*managerialism*”, no período de busca de 2013 a 2018. Como resultados, foram selecionados 83 artigos, distribuídos, conforme o gráfico abaixo:



**Gráfico 2** – Teses de doutorado e dissertações de mestrado dos periódicos da plataforma SCIELO/descriptor/ano.

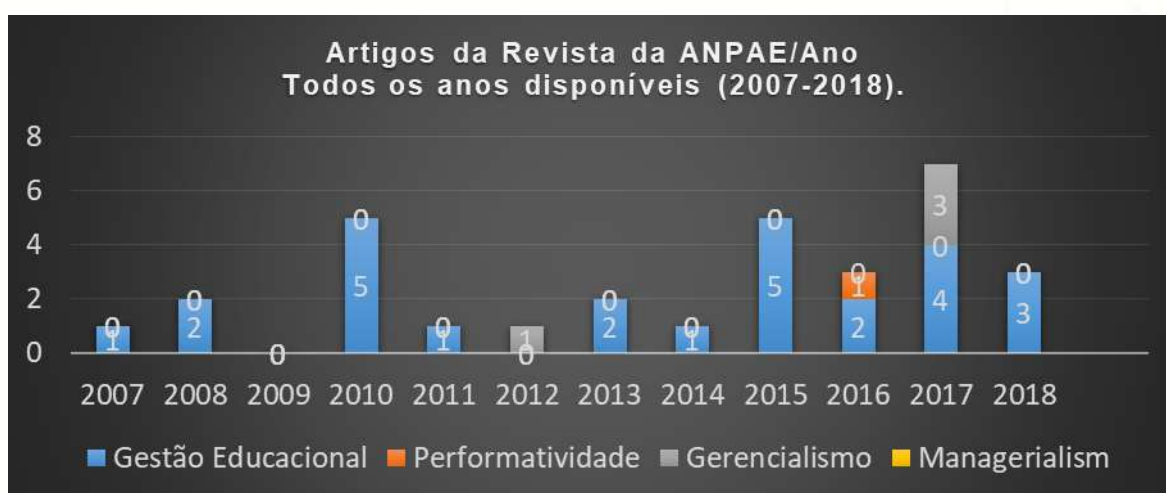
**Fonte:** Elaboração própria.

Diferentemente das teses e dissertações, nos periódicos da plataforma SCIELO, ficou claro o maior equilíbrio entre a produção voltada aos descritores “gestão educacional”, “performatividade”, “gerencialismo” e *managerialism*, com predominância ainda para as produções voltadas à “gestão educacional”.

Ao analisar os resumos dos artigos publicados na plataforma SCIELO, considerando aqueles que tratavam dos efeitos da lógica performativa e gerencialista na prática dos agentes na gestão escolar, foram selecionados 9 artigos, sendo 2 na área de

gestão educacional, 5 na área de performatividade, 2 na área de gerencialismo e nenhum artigo novo na área de *managerialism*.

A busca pelos trabalhos na Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, editada pela ANPAE, seguiu a mesma lógica das outras bases SCIELO e BCTD, com apenas uma exceção. Por ter alta correlação com o tema deste artigo, foram selecionados todos os periódicos disponíveis nos últimos 10 anos, ao invés de apenas 5 anos, como foi realizado com os trabalhos do BCTD e dos periódicos da plataforma SCIELO. Por essa pesquisa, estavam disponíveis 31 trabalhos, distribuídos; conforme o gráfico 3 a seguir.



**Gráfico 3** – Artigos encontrados na Plataforma da Revista Brasileira de Política e Administração, editada pela ANPAE – 2007 a 2018.

**Fonte:** Elaboração própria.

A partir da análise dos resumos dos artigos, utilizando-se de Ferreira (2002), foram selecionados 9 trabalhos para análise, por aproximação do objeto de pesquisa. Desta forma, ao todo, foram selecionados 35 trabalhos. Destes, foram 17 trabalhos extraídos do BCTD, sendo 11 dissertações de mestrado e 06 teses de doutorado; 09 artigos da plataforma SCIELO e 09 artigos da ANPAE, conforme detalhamento abaixo, mencionado nos quadros 1, 2 e 3, respectivamente.

<u>Autor</u>	<u>Título das Teses e Dissertações analisadas do BCTD</u>	<u>IES</u>	<u>Ano</u>
Silmara Eliane de Sousa	A gestão educacional no Paraná – 2011 a 2013.	Unioeste	2013
Simone Bittencourt Braga	O público e o privado na gestão da escola pública brasileira — um estudo sobre o programa “excelência em gestão educacional” da Fundação Itaú Social.	UFPA	2013



Ana Maria Stabelini	A gestão entra em cena: um estudo do programa gestão nota 10 do Instituto Ayrton Senna.	UFSCar	2013
Mendel Jean Baptiste	Gestão democrática da educação: as orientações e recomendações dos organismos internacionais à gestão educacional na América Latina e no Caribe.	Unicamp	2015
Fabricio Zimmermann Souza	Plano de Desenvolvimento da Escola Interativo: expressão da nova gestão pública na educação básica.	UFSC	2015
Julio Mota Parente	Gerencialismo e performatividade na gestão educacional do estado de São Paulo.	UNESP	2016
Debora Quetti Marques de Souza	A gestão escolar como arena política: impasses do novo gerencialismo.	UFPE	2016
Angelica Cristina Henick	A produção sobre gestão educacional no GT Estado e Política Educacional da ANPED (2000-2013).	Unioeste	2017
Roberta Leite Panico	Avaliação externa: apropriação e usos pelos gestores educacionais de três municípios maranhenses.	PUC-SP	2017
Morgana Domênica Hattge	Performatividade e inclusão no movimento todos pela educação.	Unisinos	2014
Adriana Bergold	Supervisão escolar S/A: a produção de supervisoras gerentes em um programa de formação continuada.	Unisinos	2014
Sandra Maria Sanches	A atuação do diretor de escola: entre o discurso da gestão e a prática da gerência.	PUC-SP	2014
Francisco Lindoval de Sousa	Performatividade e subjetividade na gestão escolar.	USP	2016
Tais Schmitz	Reconfiguração da gestão da educação: um estudo de caso na Segunda Coordenadoria Regional de Educação de São Leopoldo/RS.	PUC-RS	2013
Rosemeire Baraúna Meire de Araújo	A nova gestão pública, a regulação da educação e a gestão democrática no contexto dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia.	UFBA	2014
Jose Barboza Neto	Implementação da gestão orientada para o resultado: um estudo exploratório no estado de Alagoas.	UFBA	2015
Rosilda Maria Alves	Práticas gestonárias de diretores na educação profissional: entre o gerencialismo e a gestão democrática.	Uninove	2017

**Quadro 1** – Detalhamento dos trabalhos de Teses de Doutorado e Dissertações de Mestrado analisados no presente estudo.

**Fonte:** Elaboração própria.

<b>Autor</b>	<b>Título dos artigos analisados da Plataforma Scielo</b>	<b>Periódico</b>	<b>Ano</b>
Géssica Priscila Ramos	Racionalidade e gerencialismo na política educacional paulista de 1995 a 2014: muito além das conjunturas.	Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação.	2016
Graziela Zambão Abdian Paulo H. Costa Nascimento Nathália D. Bueno da Silva	Desafios teórico-metodológicos para as pesquisas em administração/ gestão.	Educação e Sociedade	2016
Maria Assunção Flores	Discursos do profissionalismo docente: paradoxos e alternativas conceituais.	Revista Brasileira de Educação	2014
Elizabeth Macedo	Cultura performativa e pesquisa em educação: desafios para a ação política.	Cadernos de Pesquisa.	2015
Luis Armando Gandin	Reconfiguração do trabalho docente: um exame a	Revista	2015

Iana Gomes de Lima	partir da introdução de programas de intervenção pedagógica.	Brasileira de Educação.	
Isabel Melero Bello Marieta G. de O. Penna	O papel do coordenador pedagógico nas escolas públicas paulistanas: entre as questões pedagógicas e o gerencialismo.	Educar em Revista.	2017
Patrícia de Faria Ferreira Márcia Souza Fonseca	A cultura da performatividade na organização do trabalho pedagógico: a formação matemática nos cadernos do pacto nacional pela Alfabetização na idade certa.	Avaliação e Políticas Públicas em Educação.	2017
Fernando Filgueiras	Indo além do gerencial: a agenda da governança democrática e a mudança silenciada no Brasil.	Revista de Administração Pública.	2018
Licínio C. Lima	A Gestão Democrática das Escolas: do autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestonária?	Educação & Sociedade.	2014

**Quadro 2** – Detalhamento dos artigos da Plataforma Scielo analisados.

**Fonte:** Elaboração própria.

<b>Autor</b>	<b>Título dos artigos analisados na RBPAE</b>	<b>Ano</b>
Sofia Lerche Vieira	Políticas e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples.	2007
Angelo Ricardo de Souza	A produção do conhecimento e o ensino da gestão educacional no Brasil.	2008
Alda M. D. Araujo Castro	Administração gerencial: a nova configuração da gestão da educação na América Latina.	2008
Dinair Leal da Hora	Gestão dos sistemas educacionais: modelos e práticas exercidas na Baixada Fluminense.	2010
Angelo R. de Souza Tais Moura Tavares	A gestão educacional no Brasil: os legados da ditadura.	2014
Prociana F. da Silva Edna G. G. Brennand	Políticas de <i>Accountability</i> na gestão educacional do estado de Pernambuco – Brasil.	2018
Luis Gustavo A. Silva Miriam Fábila Alves	Gerencialismo na escola pública: contradições e desafios concernentes à gestão, à autonomia e à organização do trabalho escolar.	2012
Iana Gomes de Lima Luis Armando Gandin	Gerencialismo e dispersão de poder na relação Estado-educação: as traduções e os hibridismos do caso brasileiro	2017
Celso Luiz A. Conti Emilia Freitas de Lima Renata M. M. Nascente	Visões de diretoras de escola sobre políticas públicas e determinações legais educacionais.	2017

**Quadro 3** – Detalhamento dos artigos da Revista Brasileira de Política e Administração.

**Fonte:** Elaboração própria.

Em primeira análise, pode-se auferir, a partir dos trabalhos selecionados, que, no período selecionado deste Estado da Arte, a região Sudeste foi a que apresentou maior quantidade de trabalhos correlacionados ao objeto de estudo deste artigo, com 17 trabalhos, portanto 49% do total, seguido da região Sul, com 26%; também que 94% das Teses e Dissertações selecionados com o tema correlacionados ao objeto de estudo deste artigo advieram de Programas de Pós Graduação em Educação, nos quais foram produzidos trabalhos sobre gestão, gerencialismo e performatividade na educação. E, por

fim, inicialmente, que 91%, portanto 32 trabalhos (incluindo teses de doutorado, dissertações de mestrado e artigos), foram produzidos por autores advindos da área de educação, sendo 20 deles (62%) por pedagogos e o restante de outras áreas como história, letras e matemática. Apenas 2 trabalhos (6%) foram abordados por autores da área diretamente relacionada de administração e economia. Por fim, apenas 1 trabalho (3%) teve o assunto abordado por profissional da engenharia.

Respeitando a ordem cronológica das produções selecionadas, ficaram em destaque os trabalhos citados abaixo, como relacionados ao objeto de pesquisa e que fundamentam muitas das discussões motivadas neste estudo.

Referente aos anos de 2007 a 2012<sup>9</sup>, exclusivamente relacionados aos artigos da Revista Brasileira de Política e Administração da Educação — RBPAE, que concentram os periódicos editados da ANPAE, é importante citar o artigo de Vieira (2007), pois esclareceu conceitos de política educacional, gestão, gestão educacional e gestão escolar. Argumentou claramente que as políticas — que são as intenções do poder público — ao serem transformadas em práticas, se materializam na gestão, razão pela qual o objeto de estudo “gestão”, entre elas a democrática, tem figurado como um dos temas mais procurados pelos estudiosos da área.

Em 2008, o artigo de Souza (2008) apontou que a gestão educacional, além de não possuir um campo de conhecimento próprio, necessitava de maior formação de dirigentes e professores sobre os conhecimentos da gestão. Castro (2008), por outro lado, já sinalizou que uma nova configuração da gestão da educação estava emergindo, baseada principalmente no gerenciamento importado do setor privado. Segundo o autor, uma lógica de eficiência e produtividade, com o conceito da qualidade voltado à ótica do consumidor, vem dominando o setor. Hora (2010), reiterou que a gestão da educação precisa ultrapassar as formas racionais, técnicas e mecânicas, já que sua finalidade principal é a formação humana. Apontou as necessidades de uma gestão mais democrática para que a escola, de fato, promova desenvolvimento social e político.

Em 2012, o trabalho de análise do gerencialismo na escola pública, publicado por Silva e Alves (2012), apontou que a gestão passou por severas transformações com a implementação de um modelo mais administrativo-gerencial de regulação. Segundo as autoras, esse movimento, por um lado, transferiu maior participação e democracia ao

---

<sup>9</sup> Os trabalhos de 2007 a 2012 são exclusivamente da ANPAE. As teses de doutorado e as dissertações de mestrado foram escolhidas com base nos últimos 5 anos, portanto de 2013 a 2018.

cotidiano escolar, contudo, por outro lado, revelou maior responsabilização individual, controle e responsabilização do trabalho dos docentes e gestores, pois visavam sobretudo a captação de recursos financeiros e o aumento da performance dos estudantes.

Em 2013, o estudo como o de Schimitz (2013), apontou um desajuste entre os conceitos de gestão educacional nas escolas. Inclusive mostrou uma transição inadequada de “gestão democrática” para “governança democrática”, mais voltada ao produto e mercado, que, claramente, desvia o olhar da qualidade social e do avanço da educação, e passa a valorizar a competição entre as escolas, enfatizando as diferenças. Demonstra determinada confusão entre os dois termos e uma profunda metamorfose acontecendo na gestão educacional e suas finalidades.

Seguindo para um trabalho de análise da gestão educacional do governo paranaense, ficou claro pelo estudo de Sousa (2013), que muitas destas distorções nos conceitos de gestão passaram a surgir a partir da década de 90, quando foi muito mais acentuada a intervenção de organismos internacionais<sup>10</sup> na gestão das políticas públicas do Paraná. Segundo esse estudo, o governo paranaense, de 2011 a 2013, adotou vários direcionamentos do Banco Mundial, que já se faziam presentes desde a última gestão (1994-2002), em especial referentes à centralidade da educação básica e à qualidade da gestão. Assumiram, portanto, segundo a autora, uma concepção liberal e mercadológica. Na verdade, para Sousa (2013), a gestão pública se relacionou intimamente com os direcionamentos do Banco Mundial, em especial, porque comprometeu-se política e financeiramente com este organismo.

Mais trabalhos de 2013, como o de Braga (2013) e Stabelini (2013) foram reveladores da forte influência do mercado sobre as escolas. Em Braga (2013), ficou claro que as escolas passaram a ter que conviver com termos de qualidade, participação, autonomia, avaliação e padrões gerenciais de mercado. Na prática, foi uma realidade marcada pela “gestão gerencial”, metas e resultados e, para complicar ainda mais o cenário, meritocracias que inviabilizavam a autonomia escolar.

Em alguns casos, as práticas de gerencialismo acabaram por influenciar até mesmo os alunos do processo. Em Stabelini (2013), por exemplo, o autor descreve um Programa de Gestão, no qual um dos resultados obtidos foi o de que os alunos estavam motivados a serem gerentes de seus processos de aprendizagem. De fato, não se percebeu, até 2013,

---

<sup>10</sup> Organismos internacionais são instituições internacionais que agregam em si ações de vários países com um objetivo comum, atuando em diversas ações ou missões. Exemplos: ONU (Organização das Nações Unidas), do FMI (Fundo Monetário Internacional), BM (Banco Mundial).

um consenso sobre a gestão educacional, mas sim uma forte presença de indicadores mercadológicos nesse setor.

O ano de 2014, dentro do intervalo do presente estado da arte, foi o período que mais teve publicações selecionadas. Por ter sido o ano da aprovação do Plano Nacional da Educação<sup>11</sup>, muitos trabalhos surgiram discutindo a gestão, a performatividade, o discurso do profissionalismo docente e a gestão por resultados. No estudo de Araújo (2014), foi relatada a grande influência dos contratos de gestão e dos organismos internacionais como forma de controle na educação profissional. A autora identificou na gestão um certo hibridismo, que mesclava ideais de uma gestão democrática com a forte responsabilização dos executores, sem acompanhamentos dos processos. Apontou que esses fatores só deixaram claro a preponderância do gerencialismo como orientador da modernização de gestão e dificultador dos princípios democráticos, penalizando os avanços educacionais.

Em Hattge (2014), o autor demonstrou claramente que o conceito de performatividade, nos moldes de Stephen Ball, tem sido a justificativa para uma reforma educacional. Contudo, encontrou um paradoxo no contexto da prática, especialmente quando a performatividade conflita com a inclusão das minorias e o acesso destas à educação. Nesse caso, o autor critica a performatividade como produtividade na educação.

Já na pesquisa de Sanchez (2014), o autor abordou que os diretores de escolas paulistas de educação básica, em sua maioria, em nome de uma “performance” e de um “atingimento de metas”, estavam procurando não discordar dos órgãos centrais e intermediários, apesar de suas próprias convicções serem contrárias. O reflexo disso foi o que Bergold (2014), chamou de “supervisão S/A”, no qual os supervisores da contemporaneidade, seduzidos por uma cultura empresarial, têm respondido produtivamente, com uma supervisão que tem aderido ao formato puramente da empresa, autorregulando as próprias ações e dos pares, por meio de formações continuadas na mesma linha. Bergold (2014) constatou que os gestores escolares estavam inseridos em um “campo” de poder com direcionamentos empresariais, em uma matriz performática, que ao mesmo tempo que fixava os sujeitos como autônomos, os regulava a manter a produtividade em alta por meio de formação permanente.

Uma das consequências da cultura da performatividade na gestão foi um discurso de profissionalismo docente, como encontrou Flores (2014), quando apontou que

---

<sup>11</sup> O Plano Nacional de Educação foi sancionado em 2014, mas falhou em sua implementação. Levantamentos apontam que apenas 20% dos objetivos do Plano foram cumpridos até 2017 (G1, 2017 — Efetuar correção).

múltiplos discursos têm emergido das “culturas da performatividade” e da prestação de contas, com implicações nas identidades profissionais dos professores.

No trabalho de Souza e Tavares (2014), também ficou claro que o Brasil apresenta uma herança legada pela ditadura militar à gestão educacional no país. Para os autores, haveria um projeto educacional vinculado ao projeto político de governo do regime ditatorial, que colocava a educação em uma condição de dependência do projeto de desenvolvimento econômico, com linhas tecnocráticas e economicistas. Essas influências persistem até hoje e precisam ser superadas por discussões mais amplas de democracia na gestão e centralização nas preocupações pedagógicas do sistema.

Por fim, no estudo de Lima (2014), o autor advogou que a democracia educacional parece estar ficando cada vez mais invisível, na medida em que a reforma educacional parte de um estado gestor, supervisor e avaliador, com ênfase em práticas gestórias, centradas nos resultados, racionalizadoras e motivadas por políticas austeras de ajuste econômico. Neste cenário, apontou o autor, que eleição, colegialidade e participação na decisão vêm ficando claramente em segundo plano.

Lima (2014) chamou esse movimento de gestão pós-democrática das escolas, pois são baseadas na racionalidade econômica, na competitividade e na inovação. Possuem a primazia de princípios gerencialistas e justificativas baseadas na “economia do conhecimento” e “sociedade da aprendizagem”. Assim, caminham na ordem da diabolização dos sindicatos, desvalorização dos pensamentos pedagógicos, da pesquisa educacional e dos saberes profissionais docentes.

Nessa mesma linha, em 2015, a pesquisa de Baptiste (2015) revelou que, de fato, as orientações dos organismos internacionais têm defendido uma configuração limitada de gestão democrática, com forte influência neoliberal em suas políticas.

Um desses direcionamentos, por exemplo, foi expostos no estudo de Souza (2015), quando esclareceu que o PDE<sup>12</sup> se mostrou como uma política educacional de

---

<sup>12</sup> O PDE — Plano de Desenvolvimento Educacional — foi instituído pelo Decreto 6094, de 24/04/2007, lançado junto com o “Plano Metas Compromissos Todos pela Educação”, no governo de Luis Inácio Lula da Silva. Previa ações que visavam identificar e solucionar os problemas que afetam diretamente a Educação brasileira. Também incluiu ações de combate a problemas sociais que inibiam o ensino e o aprendizado. O plano priorizou desenvolvimento conjunto das ações pela articulação entre a União, estados e municípios. Saviani (2009) critica o sentido equivocado de 42 ações serem denominadas de plano e confronta a estrutura do Plano Nacional de Educação — PNE — com a do PDE. Assim, constata que o PDE não se define como uma estratégia para o cumprimento das metas do PNE, pois ele não parte do diagnóstico, das diretrizes e dos objetivos e metas constitutivos do PNE, mas compõe-se de ações que não se articulam organicamente com este primeiro.

*accountability*, na medida em que responsabilizava os docentes pelos resultados da escola. Também relatou o autor que o PDE representou a “gestão centrada na escola”, com princípios-chaves de eficácia e racionalização dos elementos essenciais da gestão proposta pelo Banco Mundial, o que tornou a gestão como foco das políticas, e não a qualidade da educação.

Outro dado foi apontado por Barboza Neto (2015) quando relatou que, ao analisar o GEOR — Programa Gestão Orientada para Resultados, de 2008 a 2014, em prol de uma nova gestão pública, percebeu que alguns nós são críticos na elaboração de uma nova concepção de gestão da escola pública: fatores como a ausência de análises de viabilidade, falta de integração entre os setores da economia, baixa capacitação do corpo técnico, pouca infraestrutura administrativa, entre outras características que tornaram a implementação de programas de gestão um desafio enorme para rede pública e, por consequência, para a educação brasileira.

No trabalho de Gandin e Lima (2015) ficaram evidentes as influências gerencialistas na prática dos docentes. Um programa de intervenção pedagógica desenvolvido de 2007 a 2010, transformou, segundo os autores, docentes em meros executores de um programa preconcebido, sem autonomia, com novas tarefas voltadas mais ao controle e novos ritmos de desempenho. O foco, a partir destes ideais, foi mais na estética da ação, do que propriamente dita no conteúdo da ação.

O mesmo foco foi levantado no trabalho de Macedo (2015), quando a cultura performativa e gerencialista assolou o Ensino Superior e as metas por produtividade da CAPES — Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Para o autor, até hoje há necessidade de uma nova geração de pesquisadores e estudantes que sejam livres, já que as formas neoliberais se tornam evidentes por meio dos métodos da performatividade.

É nesse mesmo sentido, que se tornam destaque pela relação com o objeto de estudo desta tese, os trabalhos de Sousa (2016) e Parente (2016). Em Sousa (2016), perceberam-se efeitos da performatividade sobre os gestores escolares e gestão das escolas de São Paulo, principalmente quando relacionados à reforma do ensino paulista, na década de 90, com medidas voltadas à melhoria dos resultados de avaliações externas. O estudo analisou e concluiu que a performatividade nas políticas educacionais da época influenciou a subjetividade dos gestores escolares para pensamentos gerencialistas e racionalizantes, baseados no desempenho.

Já em Parente (2016), evidenciou-se o fato da presença enfática de elementos gerencialistas na gestão do estado de São Paulo, na medida em que a legislação estadual estimulou a competitividade das escolas, a racionalização da gestão, e a ênfase nos resultados, com clara padronização do ensino.

Para completar o quadro de que a performatividade e a gestão estão, de fato, inseridas no contexto escolar, o estudo de Souza (2016) evidenciou claramente que a gestão escolar tem uma nítida relação com a cultura gerencial, de perspectivas financeiras e economicistas, neoliberais. A justificativa, segundo o estudo, foi a de que as escolas precisariam de meios eficientes e eficazes para alcançar os objetivos organizacionais. O autor concluiu que a democratização da educação e da gestão saiu, de fato, da agenda política e foi substituída pela modernização e foco na qualidade total.

Em uma revisão da literatura feita por Ramos (2016), o autor revelou que a racionalização organizacional, a mudança da gestão e a melhoria da qualidade de ensino foram os eixos principais das reformas do estado de São Paulo. Também demonstrou que a educação nesse estado, no período de 1995 a 2014, encontrou-se sobre o foco da racionalização da educação, da qualidade de ensino e do gerencialismo, com foco na responsabilização docente e no controle dos resultados, com performatividade.

Encerrou as pesquisas de 2016, o estudo de Abdian, Nascimento e Silva (2016), quando demonstrou que a gestão vem agregando inúmeros temas e pesquisas ao longo de seus 20 anos, demonstrando sua multidimensionalidade e complexidade. Sugerem que haja, por parte dos novos pesquisadores, um aprofundamento teórico-conceitual, aspecto indicado como pouco explorado, e a apreensão e análise da realidade da administração/gestão educacional/escolar nos diferentes sistemas e escolas, com cotejamento desses dados. Sugerem também destacar a gestão ou administração educacional das teorias tradicionais, críticas e explicações universais, para buscar explicações parciais, situadas no local e no ~~particular~~ espaço particular da escola.

Em 2017, a questão do gerencialismo e da performatividade continuaram a ser objetos de estudo nas pesquisas. Nos estudos de Bello e Penna (2017) e Ferreira e Fonseca (2017), foram abordadas as influências do gerencialismo na esfera pedagógica. Mesmo considerando a pluralidade de coordenadores pedagógicos existentes, houve um consenso nessas pesquisas que esses coordenadores foram agentes-chave para a efetivação das políticas educacionais, pois fizeram a ponte entre os sistemas educativos e as instituições. Demonstraram, por outro lado, que esses agentes possuem grande dificuldade para



posicionarem o sistema educativo de suas escolas centrados no aluno frente às inúmeras imposições transcritas pelo Estado, nos termos de Ball (1994).

Reflete também neste artigo, os achados de Ferreira e Fonseca (2017), quando citam que os reflexos da performatividade buscam gerar uma melhora da educação exclusivamente por meio da melhoria da performance. Esse termo, que implica em competitividade e individualismo, tem alterado as relações dentro da escola, estimulando a competição, gerando, em alguns, empolgação pelo triunfo pessoal; em outros, culpa, inferioridade, inveja, instabilidade e dúvidas quanto ao sistema de avaliação pessoal. Os efeitos da performatividade também foram resistências, adoecimentos, entre outras patologias deste tipo de direcionamento.

As pesquisas ainda têm ~~ainda~~ demonstrado que o discurso da performatividade e gerencialismo vem penetrando nos mais variados segmentos educacionais, em especial, via avaliações externas. Relatou Panico (2017), que programas de dois anos de duração, com ênfase na formação de gestores educacionais, ofertados por fundações a toda educação básica no Brasil, vêm incorporando conceitos das avaliações externas, buscando fomentar práticas que vão ao encontro dos interesses dessas fundações.

Chama a atenção o fato de que surgiram, no presente Estado da Arte, segundo Lima e Gandin (2017), à medida em que houve a dispersão do poder e, via agentes não estatais, a entrada de premissas gerencialistas para produção de novos discursos: *accountability* público, governança pública, participação pública, valor público, dentre outros, produzindo novos argumentos sobre o serviço público. Parecia, segundo os autores, um processo de hibridismo, no qual o gerencialismo vinha tomando parte de algumas áreas/partes do estado. Claramente, não eram todas, mas certamente, segundo os autores, a principal delas, foi e é a da política educacional, que estaria “encharcada” por essas novas diretrizes de mudança cultural.

Alves (2017), corroborando com essa pesquisa, encontrou grandes contradições entre os documentos gerados pelo Ministério da Educação e o contexto da prática dos diretores escolares. Demonstrou o autor que, embora os documentos pregassem uma gestão gerencial, os diretores utilizavam de um discurso de gestão democrática. Contudo, ~~ainda~~ na prática, esses mesmos gestores utilizaram-se de uma gestão gerencial, pelas atitudes tomadas em campo, na medida em que defendiam e perseguiam os resultados solicitados pelo MEC.

No trabalho de Conti, Lima e Nascente (2017), os autores revelaram percepções positivas dos diretores quanto às políticas educacionais geradas às suas instituições. Assumiram que, mesmo com um discurso gerencial (gerencialismo), a escola alcançou percepções positivas nos eixos de participação; eficácia, efetividade e relevância; e qualidade da educação. Consideraram que a escola ficou mais eficaz e melhor direcionada com tais diretrizes, apesar do modelo burocrático de gestão ainda predominante.

Para Henick (2017), que fez um levantamento sobre as pesquisas sobre gestão educacional no GT Estado e Política Educacional da ANPED (2000-2013), os pesquisadores têm evidenciado que, embora esteja regulamentada constitucionalmente, a Gestão Democrática, bem como a descentralização, participação e autonomia não se efetivaram, de fato, na prática, pois estiveram encobertas por uma ideologia. Outro agravante identificado pelo autor foi o de que, dentre as práticas de gestão democrática, a que mais se evidenciou foi a da participação das famílias nas decisões escolares, que vem sendo contextualizada de maneira desfocada. Estudos apontaram que essa participação vem sendo associada a uma forma de a comunidade arrecadar fundos e recursos para a manutenção da escola. Nessa lógica, não ocorria a participação quanto ao uso dos recursos financeiros, tampouco nas decisões pedagógicas. Isso, isentava o Estado da responsabilidade e convocava a sociedade a participar, de modo que todos respondessem pela educação.

Por fim, no ano de 2018, Silva e Brennand (2018); relataram que na gestão pública de Pernambuco, políticas de *accountability* foram criadas obedecendo países como Portugal e EUA, com técnicas bastante gerencialistas, como metas pré-estabelecidas, sistema próprio de avaliação, sistema de monitoramento, e um modelo de responsabilização que colocava a escola, professores, gestores, alunos e suas famílias como responsáveis pelos resultados educacionais, colocando a gestão pública, segundo os autores, em perigo. Filgueiras (2018) revelou que o silenciamento da reforma do estado, inevitavelmente, levou a uma certa inércia da administração pública, com poucos ganhos de gestão que em quase nada resultaram em mudanças ou revisão do desenvolvimento institucional das organizações que compõem o serviço público. O autor propõe que os gestores públicos deveriam ir além do gerencial, do pensamento gerencialista, dos conceitos de eficiência e da eficácia. Propôs sair do pensamento que o cidadão é um mero consumidor de serviços, para a concepção de um indivíduo portador de direitos e deveres, em uma democracia.

## Considerações Finais

Ficou claro pelo levantamento deste estudo que os temas de gestão educacional, performatividade e gerencialismo, bem como todas as suas relações e variações, vem sendo amplamente discutidos em dissertações de mestrado, teses de doutorado e artigos específicos da plataforma SCIELO e da Revista Brasileira de Política e Administração da Educação.

Contudo, ficou evidente que o campo ainda é carente de estudos que revelem, com base no discurso de diretores/gestores/agentes escolares diretamente ligados à gestão de escolas de educação básica de diferentes naturezas: — públicas, privadas, com e sem fins lucrativos —, os efeitos reais da performatividade e do gerencialismo nas suas práticas de gestão.

Um dos principais efeitos encontrados na pesquisa e que ainda divide pesquisadores do presente estudo refere-se aos resultados da lógica gerencial nas escolas. Melhor explicando, como ou quanto a subjetividade dos gestores tem sido influenciada pela performatividade e pelo gerencialismo na direção dos ranqueamento, e o quanto isso tem representado de ganhos ou perdas em relação à essência e à complexidade institucional das escolas.

Ficou evidente no levantamento das pesquisas, que a maioria dos estudos publicados com esses temas foi do tipo estudo de caso relacionado ao gerencialismo e à performatividade em algum programa específico de gestão, época ou governo. Constatou-se que nenhuma delas pesquisou efetivamente os agentes envolvidos na prática da gestão educacional, e, quando pesquisados, foram relacionados a programas específicos de determinada região, com pouca possibilidade de replicação nacional, pequenas amostras — em algumas pesquisas, apenas um gestor, chegando no máximo a dois — e, em nenhum caso, mesclando instituições educacionais de diferentes naturezas — públicas e privadas, com e sem fins lucrativos. Mais especificamente à realidade de Curitiba, não há qualquer estudo desta natureza ainda publicado<sup>13</sup> no Brasil.

Portanto, o presente estado da arte cumpre sua missão, conforme Romanowski e Ens (2006), de demonstrar uma visão geral do que vem sendo produzido no campo e uma

---

<sup>13</sup> Considerando a data limite de 19/08/2018.

ordenação que permite perceber a evolução das pesquisas na área da gestão educacional e suas práticas, bem como seus discursos e leis gerais da produção. Além disso, possibilitou adentrar no detalhe das características performáticas e gerencialistas da gestão, entendendo o foco dado por pesquisadores ao longo do tempo, para identificar as lacunas ainda existentes nesses estudos.

Por fim, para o campo científico sabe-se que somente o estado da arte, por si só, não é suficiente. Sua função corrobora com o pensamento de Messina (1998, p.1), quando cita que “um estado da arte é um mapa que nos permite continuar caminhando”. Dessa forma, o estado da arte possibilitou contribuir com a teoria e prática do conhecimento na área da gestão educacional, a fim de possibilitar a expansão desse campo teórico e prático para evolução do conhecimento.

## Referências

ABDIAN, Graziela Zambão et al. Desafios teórico-metodológicos para as pesquisas em administração/gestão educacional/escolar. **Educação e Sociedade**, Campinas, v.37, n.135, p.465-480, abr./jun. 2016.

ALVES, Rosilda Maria. **Práticas gestionárias de diretores na educação profissional: entre o gerencialismo e a gestão democrática**. 212f (Total de folhas). Tese, Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2017.

ARAÚJO, Rosemeire Baraúna Meira de. **A nova gestão pública, a regulação da educação e a gestão democrática no contexto dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia**. 214f. Tese, Programa de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Brasília, 2014.

BAPTISTE, Mendel Jean. **Gestão democrática da educação: as orientações e recomendações dos organismos internacionais à gestão educacional da América Latina e no Caribe**. 113f. Dissertação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, 2015.

BARBOZA NETO, José. **Implementação do Programa de Gestão orientada para o resultado: um estudo exploratório no Estado de Alagoas**. 94f. Dissertação, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia - UFBA, Salvador, 2015.

BELLO, Isabel Melero; PENNA, Marieta Gouvêa de Oliveira. O papel do coordenador pedagógico nas escolas públicas paulistanas: entre as questões pedagógicas e o gerencialismo. **Educar em Revista**, Curitiba, n. spe.1, jun. 2017.

BERGOLD, Adriana. **Supervisão Escolar S/A: a produção de supervisoras gerentes em um programa de formação continuada**. 148f. Dissertação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, São Leopoldo, RS, 2014.

BOURDIEU, Pierre. **Questões de Sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.

\_\_\_\_\_. **A distinção: crítica social do julgamento**. Porto Alegre, RS: Zouk, 2007.

BRAGA, Simone Bitencourt. **O público e o privado na gestão da escola pública brasileira – um estudo sobre o programa “Excelência em Gestão Educacional” da Fundação Itaú Social**. 199f. Dissertação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Pará, Instituto de Ciências da Educação, Belém, 2013.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Presidência da República. Câmara da Reforma: Brasília. 1995. Disponível em:  
<<http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf/view>>. Acesso em: 22/06/2019.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Administração gerencial: a nova configuração da gestão da educação na América Latina. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - RBPAE**, v.24, n.3, p.389-406, set./dez. 2008.

CONTI, Celso Luiz Aparecido et al. Visões de diretoras de escola sobre políticas públicas e determinações legais educacionais. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - RBPAE**, v.33, n.3, set./dez. 2017.

FERREIRA, Norma Sandra de Almeida. As pesquisas denominadas “Estado da Arte”. **Educação & Sociedade**, Ano XXIII, n.79, ago. 2002.

FERREIRA, Patrícia de Faria; FONSECA, Márcia Souza. A cultura da performatividade na organização do trabalho pedagógico: a formação matemática nos cadernos do Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (Pnaic). **Ensaio: avaliação e políticas públicas em Educação**. Rio de Janeiro, v.25, n.97, out./dez. 2017.

FILGUEIRAS, Fernando. Indo além do gerencial: a agenda da governança democrática e a mudança silenciada no Brasil. **Revista de Administração Pública** [online], v.52, n.1. jan./fev. 2018.

FLORES, Maria Assunção. Discursos do profissionalismo docente: paradoxos e alternativas conceptuais. **Revista Brasileira de Educação**, v.19, n.59, out./dez. 2014.

GANDIN, Luís Armando; LIMA, Iana Gomes. Reconfiguração do trabalho docente: um exame a partir de introdução de programas de intervenção pedagógica. **Revista Brasileira de Educação**, v.20, n.62, jul./set. 2015.

HATTGE, Morgana Domênica. **Performatividade e inclusão no movimento Todos pela Educação**. 186f. Tese, Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, São Leopoldo, 2014.

HENICK, Angélica Cristina. **A produção sobre gestão educacional no GT Estado e Política Educacional da ANPED (2000-2013)**. 174f. Dissertação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste, Cascavel, 2017.

HORA, Dinair Leal. Gestão dos sistemas educacionais: modelos e práticas exercidas na Baixada Fluminense. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - RBPAE**, v.26, n.3, p.565-581, set./dez. 2010.

LIMA, Iana Gomes; GANDIN, Luís Armando. Gerencialismo e dispersão do poder na relação Estado-educação: as traduções e os hibridismos do caso brasileiro. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - RBPAE**, v.33, n.3, set./dez. 2017.

LIMA, Licínio C. A gestão democrática das escolas: do autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestionária? **Educação e Sociedade**, v.35, n.129, p.1067-1083, out./dez. 2014.

MACEDO, Elizabeth. Cultura performativa e pesquisa em educação: desafios para ação política. **Cadernos de Pesquisa**, v.45, n.158, p.752-774, out./dez. 2015.

MAIA, Graziela Zambão Abdian. As publicações da ANPAE e a trajetória do conhecimento em administração da educação no Brasil. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - RBPAE**, v.24, n.1, p.31-50, jan./abr. 2008.

MEDEIROS, Paulo Henrique Ramos. Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático: reflexões sobre a burocracia estatal. **Organizações & Sociedade**, v.13, n.37, Salvador, apr./jun. 2006.

MESSINA, G. Estudio sobre el estado da arte de la investigación acerca de la formación docente en los noventa. In: **Reunión de Consulta Técnica sobre Investigación en Formación del Profesorado**, Organización de Estados Ibero-Americanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, México, 1998.

PAULA, Ana Paula Paes. Administração Pública Brasileira – Entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **Revista de Administração de Empresas**, v.45, n.1, 2005.

PANICO, Roberta Leite. **Avaliação Externa**: apropriação e uso pelos gestores educacionais de três municípios maranhenses. 166f. Dissertação, Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Formação de Formadores, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP, São Paulo, 2017.

PARENTE, Juliano Mota. **Gerencialismo e performatividade na gestão escolar do Estado de São Paulo**. 135f. Tese, Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estadual Paulista - UNESP, 2016.

RAMOS, Gêssica Priscila. Racionalidade e gerencialismo na política educacional paulista de 1995 a 2014: muito além das conjunturas. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v.24, n.92, p.546-578, jul./set. 2016.

ROMANOWSKI, Joana Paulin; ENS, Romilda Teodora. As pesquisas denominadas do tipo “estado da arte”. **Diálogo Educacional**, Curitiba, v.6, n.6, p.37-50, set. 2006.

SANCHEZ, Sandra Maria. **A atuação do diretor de escola: entre o discurso da gestão e a prática da gerência**. 94f. Dissertação, Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: História, Política Sociedade, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP, São Paulo, 2014.

SCHMITZ, Taís. **Reconfiguração da gestão da educação: um estudo de caso na segunda coordenadoria regional de educação de São Leopoldo/RS**. 282f. Tese, Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUC/RS, Porto Alegre, 2013.

SILVA, Luís Gustavo Alexandre; ALVES, Miriam Fábila. Gerencialismo na escola pública: contradições e desafios concernentes à gestão, à autonomia e à organização do trabalho escolar. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - RBPAE**, v.28, n.3, p.665-681, set./dez. 2012.

SILVA, Procianna Ferreira; BRENNAND, Edna Gusmão de Góis. Políticas de Accountability na gestão educacional do Estado de PE-Brasil, **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - RBPAE**, jan./abr. 2018.

SOARES, Magda Becker. **Alfabetização no Brasil – O Estado do conhecimento**. Brasília: INEP/MEC, 1989.

SOUSA, Francisco Lindoval de. **Performatividade e subjetividade na Gestão Escolar**. 204f. Dissertação (Mestrado em Educação), Escola de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Paulo, Guarulhos, 2016.

SOUSA, Silmara Eliane. **A gestão educacional no Paraná 2011-2013**. 160f. Dissertação (Mestrado em Educação), Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação, Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste, Cascavel, 2013.

SOUZA, Ângelo Rica. A produção do conhecimento e o ensino da gestão educacional no Brasil, **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - RBPAE**, v.24, n.1, p.51-60, jan./abr. 2008.

SOUZA, Ângelo Rica; TAVARES, Taís Moura. A gestão educacional no Brasil: os legados da ditadura. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - RBPAE**, v.30, n.2, p.269-285, mai./ago. 2014.

SOUZA, Débora Quetti Marques. **A gestão escolar como arena política: impasses do novo gerencialismo**. 193f. Tese, Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016.

SOUZA, Fabrício Zimmermann. **Plano de desenvolvimento da escola interativo:** expressão da nova gestão pública na nova educação básica. 190f. Dissertação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2015.

STABELINI, Ana Maria. **A gestão entra em cena:** um estudo do Programa Nota 10 do Instituto Ayrton Senna. 102f. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas), Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2013.

VIEIRA, Sofia Lerche. Políticas(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - RBPAE**, v.23, n.1, p.53-69, jan./abr. 2007.

**Submetido em 09/07/2019**

**Aprovado em 19/10/2019**

Licença *Creative Commons* – Atribuição NãoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)