



A NOVA OFENSIVA DO CAPITAL NAS ESCOLAS PÚBLICAS: A INSERÇÃO DO MODELO DE GESTÃO EMPRESARIAL NA REDE PÚBLICA DE ENSINO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

FABRÍCIO FONSECA DA SILVA*

Introdução

O presente artigo debate a contrarreforma do Estado, no Brasil, e seus desdobramentos na educação básica, a partir da difusão de novos modelos de gestão do trabalho escolar em sistemas públicos de ensino. Essa contrarreforma deve ser compreendida no contexto sócio-histórico da crise estrutural do capital dos anos de 1970, que foi determinada pelo esgotamento do bloco histórico fordista/keynesiano, sendo superado no início da década de 1980 pelo novo bloco histórico toytismo/neoliberalismo, caracterizando o primeiro movimento da ofensiva do capital.

Além disso, este artigo investiga as diretrizes internacionais das políticas educacionais na conjuntura da nova ofensiva do capital, onde os organismos internacionais desempenharam o papel de organizadores, sistematizadores e difusores dos novos modelos de gestão do trabalho escolar, referenciado no modelo das empresas privadas. Cabe ressaltar que esse modelo de gestão tem sido inserido em agências da Sociedade Política por organismos da Sociedade Civil, vinculados a grandes grupos empresariais, com a justificativa de “modernizar” a gestão pública; racionalizar os recursos humanos e materiais; aumentar a produtividade do trabalho escolar e docente; e construir uma cultura gerencial nas instituições públicas.

No Brasil, o Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG) tem se destacado na sistematização e difusão da Gestão Integrada da Escola (GIDE), essa empresa de consultoria foi criada pelos engenheiros Vicente Falconi e José Martins Goddoy, financiada pelos principais capitalistas do país, como Jorge Gerdau (Grupo Gerdau), Marcel Telles (3G capital) e Carlos Alberto Sicupira (3G capital). A Fundação Brava, criada por Carlos Alberto Sicupira, também destaca-se nesse processo, atuando na seleção de projetos que visa modernização da gestão pública; no suporte para esses

* Mestrando pelo programa de Pós-Graduação em Contextos Contemporâneos e Demandas Populares (PPGEDUC/UFRRJ) e membro do Grupo de Pesquisa Laboratório de Investigação em Estado, Poder e Educação (LIEPE/UFRRJ). Professor de História da rede pública de Ensino básico.

fabrício_historia@hotmail.com.



projetos com contratação de “parceiros”; no acompanhamento da execução dos projetos;
e na disseminação de boas práticas de gestão.

A pesquisa empírica analisa a implantação e o desenvolvimento do sistema de GIDE, sistematizado pelo INDG, inserido na Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC-RJ) e difundido pelos Agentes de Acompanhamento de Gestão Escolar (AAGE) nas escolas. Como procedimento de coleta de dados, utiliza o estudo da bibliografia e de documentos oficiais e institucionais. As políticas públicas de educação são analisadas a partir do quadro teórico-metodológico do Estado Ampliado de Antônio Gramsci, que é entendido como conjunto complexo composto pela Sociedade Civil e a Sociedade Política (GRAMSCI, 2002) e (MENDONÇA, 2014).

O primeiro conceito refere-se a um conjunto de organismos “privados” responsáveis pela elaboração e difusão de uma determinada concepção de mundo, abrangendo o sistema escolar, os parlamentos, as Igrejas, os partidos políticos, os sindicatos, os meios de comunicações e as instituições científicas e artísticas. O segundo, diz respeito ao Estado em sentido estrito senso e suas agências, encarregado pela coerção. Partindo deste pressuposto, o Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG) é compreendido, neste artigo, como um Aparelho Privado de Hegemonia (APH), que forma seus intelectuais orgânicos responsáveis pela difusão do gerencialismo na administração pública. A SEEDUC-RJ é uma agência da Sociedade Política que implementou a reforma da educação nas escolas através de portarias, decretos e leis.

Crise estrutural do capital, recomposição burguesa, novo modelo de gestão do trabalho e contrarreforma do Estado

A contrarreforma do Estado deve ser compreendida, no contexto sócio-histórico mais amplo de transformações ocorridas nos anos de 1970 e marcadas pelo esgotamento do bloco histórico¹ fordista-keynesiano. Com efeito, a crise estrutural do capital (MÉSZÁROS, 2009) produziu na classe burguesa a um movimento de recomposição do modelo socioeconômico (estrutura) e da redefinição do projeto político-ideológico (superestrutura), inaugurando, assim, o novo bloco histórico toytismo-neoliberal. Para recuperar as taxas de lucros dos anos 1970, a burguesia adotou o modelo japonês que introduziu novas tecnologias de gestão e produção apoiadas na ação

¹ Para Hugues Portelli (1974), 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.

desregulamentadora do Estado neoliberal. O modelo japonês é caracterizado pela articulação entre descentralização produtiva e avanço tecnológico (microeletrônica); produção flexível e horizontalizada; produção por uma demanda e a existência de um estoque mínimo; métodos *Just in time* e o *Kanban*. Além disso, o novo modelo de gestão passou a exigir um novo tipo de trabalhador, polivalente, operando várias máquinas ao mesmo tempo e a hierarquia no chão da fábrica, também, diminuiu, já que o grupo assume o papel de controle e de chefia.

O discurso neoliberal tornou-se hegemônico após a crise do capital e materializou-se como políticas públicas, nos países capitalistas centrais e da periferia. Como resposta a essa crise, os intelectuais orgânicos do capital defendiam como solução um Estado forte para combater o poder dos sindicatos e controlar o dinheiro público e um Estado mínimo nas políticas sociais universais e na intervenção no mercado. Portanto, para “reformular” o Estado, os aparelhos privados de hegemonia da burguesia difundiram, na Sociedade Política, por meio de conferências, palestras e consultoria o neoliberalismo e o gerencialismo. Esse modelo instituiu, na administração pública, uma nova organização com foco em resultados, tomando com referência a ideia *accountability*, isto é, prestação de contas para sociedade, por meio de mecanismo de controle de resultados, como avaliações, índices e metas, seguindo critérios do mercado (SOUZA, 2016). Além disso, outras características do gerencialismo são a desregulamentação da administração pública; a pulverização de vínculo institucional dos servidores (terceirização e contrato temporário de trabalho); e, por fim, a promoção da competição entre sujeitos e instituição como forma de incitar os servidores a obterem melhores resultados.

No início dos anos 1990, os índices revelavam as consequências econômicas e sociais desastrosas do projeto capitalista neoliberal. Diante disso, intelectuais orgânicos, coletivos e individuais, propuseram ações de “alívio à pobreza”, “desenvolvimento sustentável” e clamaram por um novo papel do Estado e da Sociedade Civil. Assim, iniciou o processo de elaboração da Terceira Via, que diz respeito a uma estrutura de pensamento e prática política que visa adaptar a socialdemocracia a um mundo em constante transformação, ou seja, trata-se de uma tentativa de transcender tanto a socialdemocracia do velho estilo, quanto o neoliberalismo (GIDDENS, 1999). O princípio básico da política da terceira visava à reforma do Estado por meio da descentralização; transparência; eficiência administrativa e mecanismos de democracia

direta, entre outros. Além disso, considera a categoria da sociedade civil como fundamental na reconstrução do Estado de bem-estar social.

Ao mesmo tempo em que vozes dissonantes dos representantes dos principais países do capitalismo mundial (Estados Unidos, Reino Unido e Alemanha) começaram a criticar os rumos do neoliberalismo, iniciava, na periferia do capital, a implementação das diretrizes da contrarreforma neoliberal, proposta pelo Consenso de Washington, em 1989, que podem ser sistematizadas em três planos: 1) na esfera macroeconômica, um rigoroso ajuste fiscal; 2) na esfera microeconômica, a desoneração fiscalmente o capital; 3) na esfera estatal, o desmonte do modelo intervencionista.

Por suas características históricas, o Brasil inseriu-se tardiamente nesse contexto de reestruturação produtiva e de reforma do Estado, materializada no *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado* (1995) que foi elaborado pelo ministro Luiz Carlos Bresser Pereira. Shiroma (1991) mostra que a crise dos anos 1980 levou a classe empresarial brasileira a aderir ao modelo japonês com objetivo de inserir, nas indústrias, novos modelos de produção do trabalho e novas tecnologias de gestão. Desse modo, o empresariado, segundo a autora, ciente da carência educacional brasileira, investiu num aparato educacional (cursos, consultoria, material didático e estágios no Japão) que vieram na forma de pacote completos de treinamento (CFM, CCQ, Kaban/Just-in-time e etc) para formar o novo trabalhador. Assim, o novo modelo de gestão do trabalho visava, sobretudo, minimizar os conflitos entre o capital e trabalho por um processo de integração ideológica entre as classes sociais (SHIROMA, 1991). Essa nova dinâmica de produção e gestão, realizada no interior da fábrica, foi incorporada pelos dirigentes e formuladores das políticas educacionais e inseridas no Estado estrito.

O *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado* foi elaborado pelo Ministério da Administração e da Reforma do Estado no governo Fernando Henrique Cardoso e aprovado na Câmara da Reforma do Estado, em setembro de 1995. O documento, em tela, parte do pressuposto de que a crise dos anos de 1980 estaria fundada no Estado e caberia ao Plano e ao Mare elaborarem as propostas para aumentar a governança do Estado. No entanto, é preciso distinguir a reforma do Estado, como um projeto político, econômico e social mais amplo, da reforma do aparelho do Estado orientada para tornar a administração pública mais eficiente.

Na reforma administrativa do Estado, ganhou força a concepção gerencialista. Para os intelectuais da Reforma, o modelo gerencial introduziu a eficiência e a qualidade na prestação de serviços públicos e o desenvolvimento de uma cultura

gerencial, inspirada em elementos da gestão empresarial na administração pública. Essa contrarreforma gerencial culminou com Emenda Constitucional nº 19/98 e mudanças legislativas, com o surgimento de organizações sociais, organizações da sociedade civil de interesse público, as ditas OSCIPs, e seus respectivos contratos de gestão e termos de parceria.

De Educação para Todos a Todos Pela Educação: as diretrizes internacionais dos novos modelos de gestão do trabalho escolar

O processo de recomposição burguesa, na política e, em especial, na educação, foi conduzido pelos organismos internacionais (Banco Mundial, Fundo Monetário Internacional, Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura e Comissão Econômica para América Latina), as diretrizes que definiram a reforma do Estado e da educação foram formuladas e difundidas por esses organismos por meio de uma vasta documentação assimilada por intelectuais coletivos e individuais brasileiros. 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. Essas ideias convergiram para insurgência de novos modelos de gestão do trabalho escolar, alicerçados na administração flexível, na descentralização dos recursos e responsabilização, cujo referencial foi desenvolvido nas empresas privadas.

No início dos anos 1990, o empresariado brasileiro aderiu à agenda neoliberal, difundido-a por meio dos seus principais Aparelhos Privados de Hegemonia (Confederação Nacional da Indústria, Federação da Indústria do Estado de São Paulo e Instituto Herbert Levy) em todos os espaços sociais, em especial, na educação. A inserção dos interesses da classe empresarial, como se fossem os interesses das demais classes sociais, foi inserida no Estado estrito senso e mostra como a burguesia empresarial assumiu a direção ético-política das políticas educacionais. De acordo com Gramsci (2002), em seus *Cadernos do Cárcere*, o propósito do Estado ético é elevar a grande massa da população a um determinado nível cultural e moral que corresponde às necessidades de desenvolvimento das forças produtivas e às necessidades das classes dominantes.

A partir da construção da opinião pública de que o Estado não consegue administrar as escolas por absoluta ineficiência, ocorreu um descolamento da gestão pedagógica dos sistemas escolares para a Sociedade Civil, personificadas em organizações privadas, vinculadas a grandes grupos empresariais. Esse modelo de gestão empresarial está calcado na busca de melhoria da qualidade na educação, compreendida como um objetivo mensurável e quantificável em termos estatísticos, que pode ser alcançado a partir de inovações incrementadas na organização e gestão do trabalho da escola.

Na segunda conjuntura da ofensiva do capital, a educação básica assume um papel de extrema importância no projeto político hegemônico da burguesia. A qualidade da aprendizagem passou a ser um quesito estratégico para a qualificação técnica da força de trabalho, na forma de aumentar o padrão de competitividade internacional do país, assim ocorre uma redefinição da política educacional, no lugar de uma educação para coesão social, a partir novas determinações econômicas, políticas e culturais, a ênfase recai para relação entre educação e produtividade, ou melhor, de “Educação para Todos” para “Todos pela educação”.

O gerencialismo passou a ser difundido, nessa conjuntura, por um conjunto de organismos da Sociedade Civil em sistemas de ensinos públicos municipais e estaduais, sob a justificativa de que os recursos públicos são suficientes para o funcionamento das unidades escolares e que o problema é a gestão e a distribuição racional dos mesmos. Além disso, a falta de produtividade no trabalho escolar era colocada como um grande empecilho para a melhoria dos resultados escolares. Neste sentido, somente a gestão do mercado poderia “salvar” a escola pública da sua falência.

O modelo de gestão empresarial na rede pública estadual de ensino: uma análise das agências e dos agentes na implantação da GIDE na SEEDUC-RJ

De acordo com Lamosa (2016), a inserção dos projetos empresariais, nas escolas públicas brasileiras de Educação Básica, tem sido objeto das políticas públicas federais nos últimos 20 anos. Esses projetos se intensificaram nos governos Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010) do Partido dos Trabalhadores (PT), justamente no período em que o Fórum Nacional de Defesa da Escola Pública (FNDEP) foi desmontado por entidades e sindicatos dos trabalhadores da educação. O desmonte do FNDEP, contudo, não garantiu aos sindicatos, que davam sustentação ao governo, a formulação da política educacional. Foi, no entanto, a burguesia aglutinada no Movimento Todos pela

Educação que passou a influenciar a definição das orientações e nas medidas materializadas no Plano de Desenvolvimento da Educação Plano de Metas Compromisso Todos Pela Educação (PDE) lançado em 2007.

No mesmo ano, o Movimento Brasil Competitivo (MBC)² realizou, em São Paulo, o encontro *A Educação que Precisamos para o País que Queremos* em parceria com o Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED) e compromisso Todos pela Educação (TPE)³. O evento contou com a participação de diversas lideranças empresariais e autoridades políticas. Na ocasião, o empresário e presidente do MBC, Jorge Gerdau Johannpeter, reforçou que os problemas educacionais afetam a competitividade e a maior capacidade de desenvolvimento social e econômico do País. O encontro também teve a presença do então Ministro de Educação Fernando Haddad e palestra do economista e cientista social Eduardo Gianetti da Fonseca, professor do Instituto Brasileiro Mercados de Capitais de São Paulo (IBMEC/SP) e membro do Conselho Superior da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP).

Em 2007, o MBC, também, organizou o *Programa Modernizando a Gestão Pública* (PMGP), com objetivo de inserir "modernos processos de gestão" na aparelhagem estatal. Segundo o Relatório Anual do MBC (2007), o objetivo do PMGP é auxiliar os gestores públicos a aumentarem a eficiência das instituições na arrecadação de receita, redução das despesas e otimização do gerenciamento de projetos, por meio do conhecimento técnico e da metodologia científica visa promover melhorias na gestão. O PMGP já foi implantado no Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome e nos governos de São Paulo, Rio de Janeiro, Sergipe, Alagoas, Rio Grande do sul e Pernambuco, além das prefeituras de São Paulo e Porto Alegre. Todos esses projetos foram financiados pela iniciativa privada⁴ e executado pela empresa de consultoria INDG.

² Movimento Brasil Competitivo (MBC), criado, em 2001, pelo empresário Jorge Gerdal Johanpeter, é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), financiada pelo setor público e privado que vem atuando como um grande agente mobilizador em diversos segmentos e setores (saúde, educação e segurança) na busca pela excelência em gestão e melhoria na competitividade e na produtividade, através da sistematização e difusão do modelo de gestão privada nas instituições públicas, inclusive, nos sistemas de ensino.

³ O movimento Todos Pela Educação foi criado em 2006 por um grupo de empresários e em 2014 se transformou em uma OSCIP. O objetivo do movimento é ajudar proporcionar as condições do acesso, de alfabetização e de sucesso escolar, a ampliação de recursos investidos na Educação Básica e a melhora da gestão desses recursos. Esse objetivo foi traduzido em 5 Metas, a serem alcançadas até 2022.

⁴ As principais empresas que financiaram o PMGP na esfera pública foram: Grupo Gerdau, Grupo Pão de Açúcar, Grupo Ultra. Serasa, Natura/Janus, Itaú/Unibanco, Fundação Brava, Odebrecht, entre outros.

O governador do Rio de Janeiro, Sérgio Cabral do PMDB, aderiu, no início de 2007, ao PMGP. O trabalho do INDG e da Fundação Brava, umas das organizações financiadoras do projeto, iniciou, primeiramente, na área fiscal, na Secretaria de Fazenda e na Procuradoria Geral do Estado, para aumentar a arrecadação e na Secretaria de Planejamento e Gestão, para redução de custo. No entanto, a parceria público-privada entre a Fundação Brava⁵ e INDG⁶ com a SEEDUC-RJ no PMGP-Projeto Educação só iniciou em 2010, ano que o estado, amargou uma péssima colocação no ranking do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), em relação ao Ensino Médio a situação 26ª posição era a mais preocupante.

O documento *Reforma Educacional no Estado do Rio de Janeiro: revertendo 30 anos de negligência* produzido pela Fundação Brava em parceria com a Columbia University, narra que em 2010 Cabral e Falconi se reuniram para traçar estratégias para melhorar a educação do estado. Nessa reunião foram definidas quatro condições para iniciar o projeto: primeira, criar um sistema de nomeação baseado no mérito, sem indicação política; segunda, o próximo secretário de educação deveria ser um gerente, ao invés de um político; terceira, reformar o setor de Recursos Humanos; quarto, contratar 250 funcionários, de dentro do sistema, para implantar o novo modelo de gestão nas escolas.

A partir dos estudos da consultoria do INDG e de técnicos da SEEDUC-RJ, diagnosticou-se que o problema da baixa qualidade da educação na rede pública estadual de ensino era a uma questão gerencial. Desse modo, o novo modelo de gestão escolar, implementado nas escolas da rede e baseado no método GIDE, teve como objetivo principal trabalhar na melhoria da gestão para alcançar resultados e melhorar a colocação no *ranking* IDEB. Para conduzir essa “reforma” na educação, o governador Sérgio Cabral nomeou para o cargo de secretário de educação, no lugar da analista de sistema Tereza Cristina Porto Xavier, o economista e financista Wilson Risolia Rodrigues, que, atualmente, é um dos consultores da Falconi Consultores de Resultado.

⁵ 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 3G Capital. Tem atuado no setor público e no apoio ao Terceiro Setor na difusão do novo modelo de gestão (www.BRAVA.org.br).

⁶ Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG) foi criado, em 2002, pelos engenheiros Vicente Falconi e José Martins Godoy, tendo como conselheiros Carlos Alberto Sicupira (3G Capital) e Pedro Moreira Sales (Itaú –Unibanco). Essa empresa de consultoria tem atuação tanto no setor privado quanto no setor público na difusão de métodos gerencialistas como foco nos resultados. A partir do ano 2012, o INDG passou a se chamar Falconi Consultores de Resultados

As principais ações tomadas pela SEEDUC foram: a reestruturação organizacional – redução do número de regionais, passando de 31 para 15; implementação de sistema de gestão e metas para cada escola; a criação do Comitê GIDE (Gestão Integrada da Escola) e a formação de 250 IGTs (Integrante do Grupo de Trabalho – agentes multiplicadores); a implantação do Currículo Mínimo; a implantação de simulados bimestrais (Saerjinho); o fim das indicações políticas para cargos estratégicos por meio de implementação de Processo Seletivo inédito; a implementação de programa de remuneração variável; e o programa de Formação Continuada dos professores (FUNDAÇÃO BRAVA, 2017).

De todas essas medidas, destaca-se o sistema GIDE que é apresentado por seus formuladores como um modelo de gestão com base científica que contempla aspectos estratégicos, pedagógicos e gerenciais, balizada pelo método PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Corrigir). No contexto mais amplo da reforma gerencial da educação, a GIDE é um dos modelos que atualmente vem sendo inserido nas redes estaduais, sob a justificativa da necessária reforma da administração pública em direção a uma gestão mais eficiente, com o estabelecimento de metas e instrumentos de controle sobre o trabalho escolar, capaz de assumir a histórica tarefa de desenvolvimento da educação (MACEDO e LAMOSA, 2015).

Para difundir esse modelo de gestão no interior da escola, a SEEDUC-RJ, o INDG selecionou e treinou 250 professores nos pressupostos da metodologia GIDE que passaram ser responsáveis pela implementação do novo modelo de gestão. Primeiramente, esses professores exerceram o cargo de Integrantes de Grupo de Trabalho (IGTs). Em 2013, passaram se chamar Agentes de Acompanhamento de Gestão Escolar (AAGE) pela lei nº 6479/2013, com direito a salário e carreira diferenciados e com atribuições específicas: orientar, treinar, supervisionar e auxiliar no planejamento da gestão da escola.

Os AAGEs foram enviados às escolas para dar apoio à aplicação das ferramentas de gestão empresarial (PDCA, 5s e matriz SWOT) e também para criar um canal direto de comunicação entre as escolas e a SEEDUC-RJ. Esses agentes são essenciais para garantir que as escolas sejam as responsáveis finais por seus objetivos por meio do uso contínuo dessas metodologias. Neste sentido, a SEEDUC-RJ atribuiu a melhoria do IDEB da rede estadual ao papel desempenhado pelos AAGEs. No entanto, Macedo e Lamosa (2015) mostram as contradições na implantação da GIDE na rede estadual. Para os autores, ao mesmo tempo em que houve um avanço quantitativo do IDEB do estado,

passando da 26ª posição para a 2ª posição. Verificou-se, também, uma acentuação da intensificação da precarização do trabalho docente e, principalmente, a desestruturação da rede de ensino, com fechamentos de turmas, turnos e escolas.

A GIDE, analisada em uma perspectiva crítica, é compreendida como mais um instrumento de gestão voltado, estritamente, para a produção de resultados, distanciando-se da concepção de educação como processo de formação humana e integral do sujeito. Os fundamentos teóricos e as práticas que norteiam esse modelo de gestão estão alinhados com os princípios da reforma do Estado. Nesse sentido, a implementação da GIDE, na rede estadual de ensino do Rio de Janeiro, tem sido eficaz na redefinição da relação entre Estado e Sociedade, a partir de um duplo movimento: na capacidade de mediação do conflito entre o capital e o trabalho e no redirecionamento do uso do fundo público.

Por sua vez, os AAGes foram treinados pelo INDG para atuarem como agentes do consenso, devido a dinâmica do seu trabalho: não cumprem a função de supervisores no modelo tradicional, nem mesmo de capataz. A ideia de acompanhar a rotina da escola acaba por diluir os estranhamentos com o corpo docente, no entanto, os conflitos são decorrentes, mas não chegam a ser um impedimento na implementação e no desenvolvimento da GIDE nas escolas. Como descreve Costa (2015), a implantação da GIDE na Rede Estadual aconteceu inicialmente com muitos obstáculos: o descrédito dos gestores e professores; a dificuldade de atrair os alunos para participarem das avaliações externas; e a reação sindical por meio de paralisações e greves. Porém, aos poucos, as escolas foram aderindo ao novo modelo de gestão escolar implementado pela SEEDUC-RJ, aumentando a participação e o envolvimento dos docentes da instituição, diminuindo a resistência. A hipótese da autora é de que o papel desempenhado pelo Comitê da GIDE, juntamente com os AAGes, foi decisivo para aceitação dessa ferramenta gerencial pelo conjunto do corpo docente (COSTA, 2015, p.15).

Considerações Finais

A crise do bloco histórico fordista/keynesiano, na década de 1970, estabeleceu um processo de reação burguesa com objetivo de recuperar o seu padrão de acumulação capitalista. Desse modo, um duplo movimento foi iniciado, gerando mudanças na organização e na gestão do trabalho e alterações nos mecanismos de mediação do conflito entre classes sociais, decorrentes do processo da reforma do Estado. No aspecto

estrutural das relações sociais de produção, a recomposição burguesa materializou-se no Modelo Japonês, marcado pela intensificação da precarização do trabalho.

No aspecto superestrutural, analisou-se que a recomposição burguesa teve desdobramentos tanto na Sociedade política, quanto na Sociedade Civil. Nessa última, houve a insurgência de um amplo conjunto de organizações de interesses das classes dominantes, sistematizando e difundindo uma nova ofensiva do capital, criada no interior dos organismos internacionais (Banco Mundial, Unesco e Cepal), a partir de uma série de documentos sobre o tema da educação. Esses documentos foram assimilados por intelectuais individuais e coletivos, incluindo brasileiros.

Esse processo caracterizou-se no contexto da inserção do modelo de gestão empresarial, no sistema público de ensino. No contexto da reforma gerencial do Estado, a difusão desse modelo vem ocorrendo por organismos da Sociedade Civil, que representam a burguesia empresarial. O INDG teve um destaque especial por ter sido o pioneiro na prestação do serviço de consultoria de gestão por resultados na aparelhagem estatal. O INDG é um APH, exemplo da articulação da classe burguesa para manutenção da sua hegemonia, e pode ser visto a partir do mapeamento do conselho de dirigente. A relação desse organismo da Sociedade Civil com agências da Sociedade Política permite entender o conceito de Estado Ampliado de Gramsci.

Sendo assim, a partir do estudo empírico do modelo de gestão empresarial, na rede estadual de ensino do Rio de Janeiro, analisou-se a implementação e o desenvolvimento do sistema de Gestão Integrada da Escola (GIDE), sistematizado pelo INDG, na SEEDUC-RJ, e difundido nas escolas estaduais pelos os AAGEs. Esses agentes foram treinados na metodologia do Instituto com objetivo de acompanhar a implementação desse modelo de gestão, cumprindo um papel de intelectual orgânico, educador ou difusor da concepção de mundo empresarial, nas escolas públicas.

Referências Bibliográficas

COSTA, Marisa de Santana da. **Monitoramento do Sistema de Gestão da Rede Estadual do Rio de Janeiro pelo Comitê Gestão Integrada da Escola – A dinâmica de trabalho e seus desafios**. Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Universidade Federal de Juiz de Fora.

FUNDAÇÃO BRAVA. Disponível: www.brava.org.br, acesso em 10/08/2017.

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

- GIDDENS, Anthony. **Terceira Via: Reflexões sobre o impasse política atual e o futuro da social-democracia**. Rio de Janeiro: Record, 1999
- LAMOSAS, Rodrigo de Azevedo Cruz. **Educação e Agronegócio: a nova ofensiva do capital nas escolas públicas**. Curitiba: Appris, 2016
- MACEDO, Jussara Marques de. & LAMOSAS, Rodrigo de Azevedo Cruz. **A regulação do trabalho docente no contexto da Reforma Gerencial da Educação**. Revista Contemporânea de Educação, Vol. 10, n.º 2, pp. 133-152, Jul.-Dez. 2015
- MENDONÇA, Sônia R. **O Estado ampliado como ferramenta metodológica**. Revista Marx e o Marxismo, vol. 02, n.º 02, jan.-jul./2014.
- MÉSZÁROS, István. **A crise estrutural do capital**. São Paulo: Boitempo, 2009.
- PORTELLI, Hugues. **Gramsci e o Bloco Histórico**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1974.
- Relatório Anual do MBC 2007.
- SHIROMA, E. O.. **O Modelo Japonês e a educação do trabalhador**. Pró-Posições (UNICAMP), v. 2, n.2, p. 61-67, 1991.
- SOUZA, José dos Santos. **O que é gerencialismo?** Disponível em: <http://trabalhopoliticaesociedade.blogspot.com.br/2016/10/o-que-e-gerencialismo.html>, acessado em 10/08/2017.