

# **NEOLIBERALISMO, GESTÃO EDUCACIONAL E POLÍTICAS DE INCLUSÃO: DESAFIOS PARA A ESCOLA CONTEMPORÂNEA**

Viviane **Klaus** – UNISINOS

Eliana da Costa Pereira de **Menezes** – UFSM

Priscila **Turchiello** – IFF

Agência Financiadora: CAPES e CNPq

## **Resumo**

O presente artigo resulta da articulação de uma pesquisa já concluída e de uma pesquisa em desenvolvimento, produzidas por pesquisadores de três instituições de Ensino Superior do sul do país, que se ocupam da discussão de dois temas que têm sido centrais nas questões educacionais contemporâneas: as práticas de gestão educacional e as políticas de inclusão. Construídas a partir da aproximação com os estudos foucaultianos, tais investigações apresentam seu investimento metodológico pela análise de documentos políticos oficiais produzidos no país nos séculos XX e XXI. A partir dos documentos analisados, é possível discutir: a redefinição do papel do Estado no contexto neoliberal dos anos 1990 e a centralidade da gestão educacional pautada por um modelo empresarial; o agenciamento entre gestão e inclusão escolar a partir da necessidade de rearticulação dos projetos pedagógicos (PP) das escolas, fortalecendo as ações de produção de sujeitos na lógica neoliberal; os efeitos deste cenário contemporâneo na produção de sujeitos empreendedores que sejam capazes de gerenciar suas vidas a partir de atos de escolha. Autonomia e descentralização ganham novos nuances no contexto neoliberal.

Palavras-chave: Gestão, Inclusão, Educação, Neoliberalismo

# **NEOLIBERALISMO, GESTÃO EDUCACIONAL E POLÍTICAS DE INCLUSÃO: DESAFIOS PARA A ESCOLA CONTEMPORÂNEA**

**A título introdutório, “Práticas de gestão escolar e políticas de inclusão: aproximações teórico-metodológicas entre as investigações”**

As discussões presentes neste texto resultam da articulação entre uma investigação já concluída e uma investigação em desenvolvimento produzidas por pesquisadores de três instituições de Ensino Superior do sul do país. Tal articulação tornou-se possível devido à aproximação existente nesses estudos no que diz respeito ao foco de investigação – gestão escolar e políticas de inclusão – e, especialmente, em função da filiação teórico-metodológica a partir da qual são produzidos. As referidas investigações articulam-se a partir das análises empreendidas sobre a emergência da gestão educacional e das políticas de inclusão na sociedade gestada pela governamentalidade neoliberal e problematizam as práticas escolares contemporâneas e seus efeitos em termos de produção de sujeitos empreendedores capazes de gerenciar suas vidas a partir de atos de escolha.

Para essa articulação, e tendo em vista tal intenção, selecionamos como materialidade de análise<sup>1</sup> documentos políticos oficiais produzidos no país nos séculos XX e XXI. Referimo-nos mais especificamente aos seguintes documentos: Parecer do Conselho Estadual de Educação do RS n. 740/99; Volume do Ministério da Educação, *Educação inclusiva: a escola* (2004); Livro do Ministério da Educação, *Atendimento Educacional Especializado: Aspectos Legais e Orientação Pedagógica* (2007); Fascículo do Ministério da Educação, *A educação especial na perspectiva da inclusão escolar: a escola comum inclusiva* (2010). Sobre os documentos citados, empreendemos um exercício analítico a partir da filiação a teóricos que desenvolvem seus estudos na esteira dos estudos foucaultianos, considerando o conceito de governamentalidade. Tal escolha teórico-metodológica tem nos possibilitado, enquanto pesquisadores, exercitar a suspeita daquilo que parece ganhar *naturalmente* status de verdade, de bom e de necessário em nossas vidas, produzindo efeitos de subjetivação dos indivíduos na busca de um autogoverno mais eficaz e produtivo em termos de economia política.

Nessa lógica, o olhar lançado para as práticas discursivas relativas à gestão educacional e às políticas de inclusão, neste texto, não tem a intenção de indicar como melhor produzi-las e administrá-las no contexto escolar para que se possa, enfim, vivenciar ações (de gestão educacional) que, por estarem em *perfeita* operação,

---

<sup>1</sup> Neste texto, para melhor identificação, optamos por apresentar com formatação diferenciada os excertos dos materiais que compõem o *corpus* empírico do estudo.

resultarão em ações *verdadeiramente* inclusivas na escola. Interessa-nos, sim, conforme já apontamos no início desta seção, analisar tais práticas procurando problematizar sua emergência e seus efeitos na produção de determinados tipos de subjetividades, localizando-as como estratégias de governo da racionalidade neoliberal.

Para efetuar essa análise, inspiramo-nos na operacionalização que Michel Foucault faz do método genealógico proposto por Nietzsche, a partir do qual olhamos para a história com o entendimento de que o presente não é o resultado final de uma evolução de acontecimentos, mas “uma etapa no processo bélico de confrontação entre forças opostas em busca do controle e da dominação” (VEIGA-NETO, 2005, p. 61). Dito de outra maneira, buscamos, a partir dos estudos sobre governo de Foucault, fazer uma “genealogia do presente” (FOUCAULT, 2007, p. 282). Assim, questões como as da autonomia e da autogestão no marco da governamentalidade neoliberal passaram a configurar-se como efeitos das ações de subjetivação dos sujeitos na Contemporaneidade.

Tais análises e considerações constituem a sequência do texto, que, para fins didáticos, foi dividido em duas seções. Na primeira seção, procuramos discutir a emergência das práticas de gestão educacional no Brasil dos anos 1990. Tais práticas diferem do modelo administrativo burocrático anterior – administração educacional – e são ressignificadas mediante a redefinição do papel do Estado (movimento diretamente relacionado com a emergência das políticas de inclusão) e o empresariamento da sociedade e dos sujeitos. Participação, autonomia, gestão democrática ganham significados muito distintos daqueles protagonizados pelos movimentos sociais. Na segunda seção, trabalhamos com a análise dos documentos legais encaminhados às escolas públicas brasileiras para orientação de práticas de gestão inclusiva, bem como dos que se encontram arquivados há mais de um século em uma escola da rede pública de ensino e que nos apontam práticas que se constituíram como condição de possibilidade para a efetivação do agenciamento entre gestão (descentralizada) e inclusão na escola, resultando na produção de outros significados para princípios como autonomia e flexibilização e, ainda, na produção de sujeitos capazes de uma autogestão mais produtiva dentro da racionalidade neoliberal.

## **1. Redefinição do papel do Estado, neoliberalismo e gestão educacional**

*[...] o diretor escolar assemelha-se ao líder de empresas, porque ele tem de conhecer todas as peças separadamente, ao mesmo tempo em que sabe como elas funcionam juntas [...] (ROSA apud MENDONÇA, 2013, s/p).*

*Delegar e liderar devem ser as palavras de ordem. E mais: o bom diretor indica caminhos, é sensível às necessidades da comunidade, desenvolve talentos, facilita o trabalho da equipe e, é claro, resolve problemas (NOVA ESCOLA, 2003, s/p).*

*[...] a inclusão social deixa de ser uma preocupação a ser dividida entre governantes, especialistas e um grupo delimitado de cidadãos com alguma diferença e passa a ser uma questão fundamental da sociedade (BRASIL, 2005, p.7).*

Iniciamos esta seção com três epígrafes que tratam de dois temas centrais nas discussões educacionais contemporâneas: as práticas de gestão educacional e as políticas de inclusão. Pode-se dizer que a gestão é fundamental no contexto da inclusão educacional, uma vez que na atualidade todos devem compor a rede social instituída e devem ser instrumentalizados para gerenciar suas próprias vidas. Na Contemporaneidade, o *self* deve ser um ente subjetivo que aspire por sua autonomia, lute pela realização pessoal de sua vida, interprete sua realidade como uma questão de responsabilidade individual e encontre significado em sua existência, moldando sua vida a partir de atos de escolha (ROSE, 2011). A gestão institucional e a autogestão, seguindo a lógica da empresa, desenvolvem um papel central nesse sentido. Para que o capitalismo siga se desenvolvendo, considera-se necessário que o empreendedorismo se transforme em um fenômeno de massas, ou seja, não se constitua apenas como a particularidade de uns poucos, mas se transforme no atributo de um povo (LÓPEZ-RUIZ, 2007).

Desse modo, interessa-nos discutir como temas relevantes para a área da educação, tais como inclusão e gestão, são colocados em funcionamento dentro da lógica neoliberal contemporânea. A reconfiguração do papel do Estado, a hibridização na relação público/privado, a pulverização de responsabilidades com a sociedade civil, a responsabilização dos sujeitos e das instituições em relação aos seus sucessos e fracassos ressignificam temas caros para a educação, tais como autonomia, participação, gestão democrática da escola pública, inclusão das diferenças.

Na atualidade, muitas das funções do Estado passam a ser exercidas pela sociedade – estratégias de governo dos outros e de governo de si – a partir de um processo de descentralização de responsabilidades, incluindo-se aí o financiamento dos serviços públicos. As alterações no papel do Estado em relação às políticas públicas

implicam racionalizar recursos e repassar a responsabilidade de execução das políticas por parte da sociedade por meio da privatização – relações com o mercado – e da participação da Terceira Via pelo público não-estatal – sem fins lucrativos (PERONI, 2012).

Essa reorganização social fica evidente no *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*, que define objetivos e estabelece algumas diretrizes para a reforma da administração pública brasileira. De acordo com o Plano:

A reforma do Estado deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento (BRASIL, 1995, p.12).

No Plano, a flexibilidade e a reinvenção dos sujeitos e das instituições são enfatizadas. Para tal, são apresentados os três tipos de administração: administração pública patrimonialista, administração pública burocrática e administração pública gerencial.

A administração pública burocrática foi considerada importante no período pós Segunda Guerra Mundial, pois se contrapôs ao clientelismo, ao nepotismo e ao patrimonialismo (BRASIL, 1995). Tal reorganização social, ocorrida de 1945 até mais ou menos 1973, envolveu um novo tipo de trabalhador, novos métodos de trabalho, um novo tipo de homem. Mudança e modernização estavam na ordem do dia. Toda essa reorganização não diz respeito apenas aos modos de produção, mas constituiu-se enquanto um jeito de viver em sociedade.

Harvey (2001) diz que o conjunto de práticas de controle de trabalho, hábitos de consumo, tecnologias e configurações de poder político-econômico do longo período de expansão do pós-guerra pode ser chamado de fordista-keynesiano. Esse mesmo autor (2001, p.131) acredita que “o fordismo do pós-guerra tem de ser visto menos como um mero sistema de produção em massa do que como um modo de vida total”.

A administração foi central nesse período e foi compreendida como uma importante estratégia para o desenvolvimento do país. Porém, as discussões posteriores farão críticas a essa forma de organização social, pois se considera que “o sistema introduzido [...] revelou-se lento e ineficiente para a magnitude e a complexidade dos desafios que o País passou a enfrentar diante da globalização econômica”, de modo que “o grande desafio histórico que o País se dispõe a enfrentar é o de articular um novo

modelo de desenvolvimento que possa trazer para o conjunto da sociedade brasileira a perspectiva de um futuro melhor” (BRASIL, 1995, p.6).

Várias dessas críticas tiveram início na década de 1980 com a reabertura democrática. Nesse período, “assistimos no Brasil, à organização dos setores da sociedade emergentes no período de distensão, transição e abertura democrática que culminou com a Nova República” (PERONI, 2003, p.74). Foi justamente nos anos 1980 que o Partido dos Trabalhadores (PT) e a Central Única dos Trabalhadores (CUT) iniciaram suas atividades; se deu todo o processo em torno da Constituinte; ocorreu a criação do Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública<sup>2</sup> em 1986, em função de articulações objetivando uma carta constitucional para o país; e houve toda a movimentação em torno da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação, dentre outras questões.

Os debates realizados durante o período constituinte resultaram em avanços significativos na Constituição de 1988, como é o caso, por exemplo, de a educação ser considerada um direito social e de a gestão democrática ser um princípio do ensino (PERONI, 2003). Peroni diz, porém, que o eixo principal das políticas dos anos 1980, que era a democratização da escola mediante a gestão democrática e a universalização do acesso, se deslocou ao longo dos anos 1990 para a busca de maior eficiência via autonomia da escola, descentralização de responsabilidades, terceirização de serviços e controle de qualidade. O Instituto Herbert Levy foi um dos interlocutores do governo brasileiro a partir de 1992 nas questões da reforma educativa, discutidas no Seminário Ensino Fundamental & Competitividade Empresarial, promovido nos dias três e quatro de agosto de 1992 (PERONI, 2003). As propostas desse seminário, enviadas à Secretaria de Ensino Fundamental do MEC, foram implementadas na íntegra.

Trazemos tais ponderações no intuito de marcarmos a importância dos movimentos sociais realizados no contexto social, político e econômico brasileiro. Porém,

[...] existe uma importante diferença entre o tipo de autonomia escolar que teoricamente se desenvolvia na década de setenta e oitenta do século XX e os processos de descentralização e autonomização que se observam na atualidade. Enquanto os primeiros não modificaram o

---

2. “O fórum foi oficialmente lançado em Brasília, em 9 de abril de 1987, na Campanha Nacional em Defesa da Escola Pública e Gratuita, tendo sido denominado, inicialmente, de Fórum da Educação na Constituinte em Defesa do Ensino Público e Gratuito” (PERONI, 2003, p.75).

padrão fundacional dos sistemas educativos nacionais que regulavam a relação vertical entre a autoridade estatal e as escolas, nestes novos esquemas se desenvolvem outras formas de distribuição do poder, em que a denominada “comunidade educativa”, a partir da participação dos pais e de outros atores nas instituições escolares, podia chegar a adquirir cotas importantes de poder. Já não se trata somente de descentralizar até outras instâncias de poder político (provincial, estatal, regional ou municipal), senão também até os docentes, associações e atores da sociedade civil (NARODOWSKI, 1999, p.103).

Governos e instituições procuram deixar para trás a burocracia e incorporam modelos gerenciais contemporâneos adotados nos meios empresariais. Com a reforma do Estado, princípios como os a seguir listados são implementados: descentralização da decisão e de funções, incentivos à criatividade, formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, avaliação sistemática, recompensa pelo desempenho, capacitação permanente, controle a partir de resultados, competição administrada (BRASIL, 1995). As palavras de ordem na atualidade são *inovação* e *autogestão*. É preciso estar constantemente correndo riscos. Essas questões foram altamente discutidas dentro do processo de reengenharia – novas formas de gestão das empresas –, proposto principalmente a partir do início da década de 1990. “A reengenharia trata de começar de novo em uma folha de papel em branco”, ou seja, a reengenharia trata “da *reinvenção* das empresas — não da sua melhoria, de seu aperfeiçoamento ou de sua modificação” (HAMMER e CHAMPY, 1994, p.23, grifo dos autores) –, e é através dela que é possível uma “reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho” (p.22).

Portanto, pode-se dizer que a partir dos anos 1990 vivemos um fenômeno social que precisa ser mais bem compreendido, principalmente em relação aos seus efeitos nos processos educacionais. Em seu livro *Os executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo: capital humano e empreendedorismo como valores sociais*, López-Ruiz (2007) sustenta cinco teses que explicam de que modo o capitalismo segue se desenvolvendo nesse início do século XXI, “acelerando e intensificando seus processos e estendendo-os tanto em nível global quanto em nível micro-social e até infra-individual” (LÓPEZ-RUIZ, 2007, p.26). Dentre as cinco teses apresentadas por López-Ruiz (2007) que mostram de que forma o empreendedorismo, o empresariamento das instituições e o sujeito empresário de si fazem parte da lógica do novo capitalismo, destacamos duas. São elas:

## 1. Sobre o *ethos* do capitalismo hoje

Para o desenvolvimento do capitalismo, da forma como o conhecemos neste início de século XXI, foi necessário mais do que o desenvolvimento da ciência e da técnica da forma como hoje se apresentam; foi crucial a constituição de um *ethos* que permitiu fazer do ser humano uma forma de capital, um ativo da empresa.

A Teoria do Capital Humano, ao longo da década de 1990, é assumida como um modo de vida, como uma “doutrina da administração” (LÓPEZ-RUIZ, 2007, p.61). Na época atual, a educação está diretamente relacionada com a capacidade empreendedora de lidar com a inovação econômica colocada em funcionamento pela acumulação flexível. A ênfase não será mais na centralização, tão em voga na administração das organizações fordistas, tayloristas, fayolistas, mas na gestão de empresas altamente flexíveis, inovadoras, competitivas. Noções como as de empreendedorismo, inovação, capital humano, criatividade e flexibilidade ultrapassam o âmbito corporativo e contribuem para delinear os traços de uma mentalidade econômica, de forma a vincular os indivíduos a um complexo de deveres (LÓPEZ-RUIZ, 2007).

## 2. Sobre o empreendedorismo como fenômeno de massas

O empreendedorismo passou a ser altamente fomentado e considerado como a atitude que se espera de um povo. Na atualidade, parece não haver mais escolha, sendo preciso ver-se como um capital, fazer investimentos em si mesmo e tornar-se empreendedor. Portanto, podemos afirmar que “ser empreendedor hoje não é uma opção. Se Schumpeter descrevia com essa figura um tipo particular de indivíduo, hoje todos *devem ser* como esse indivíduo era” (LÓPEZ-RUIZ, 2007, p.69, grifos do autor), ou seja:

[...] a empresa já não está “fora”, não é algo (disposto estrategicamente em rede) puramente exterior, a que os indivíduos devem apenas acionar, tomar por referência e a ela se ajustarem; não, agora, os próprios indivíduos vão ser produzidos (objetivados e subjetivados) como microempresas [...] (GADELHA, 2010, p.15).

A descentralização em todos os níveis é fundamental na construção de processos sociais, principalmente no que diz respeito à promoção de esquemas de desenvolvimento autogerido. Aqui, mais uma vez, o próprio sentido de participação altera-se, pois passa a significar mobilidade, responsabilização e pulverização de responsabilidades com a sociedade civil.



Com a lógica da descentralização, recairá sobre os gestores das escolas uma responsabilidade muito grande, pois *quase tudo* passará a ser uma questão de gestão. A gestão e a autogestão são disseminadas pelo todo social. Como diz Sennett (2006, p.60), “esta celebração da autogestão não é propriamente inocente. Com isso, a empresa não precisa mais pensar de maneira crítica sobre sua responsabilidade em relação àqueles que controla”. Os professores e os gestores escolares passam a ser empresários de si mesmos e são medidos, avaliados constantemente por meio de vários índices de desempenho. Acredita-se que “[...] sem a mudança cultural da administração pública burocrática para a gerencial será impossível implementar as reformas institucionais-legais”, e é a partir do gerencialismo que “se definem os indicadores de desempenho, que se treina e motiva o pessoal, que se desenvolvem estratégias flexíveis para o atingimento das metas estabelecidas” (BRASIL, 1995, p.54).

Muitas doutrinas da administração valem-se hoje das discussões sobre a Teoria do Capital Humano, da noção de investimento e do empreendedorismo, de maneira que essas noções se tornaram modos de vida, valores sociais. Em um mundo em constante desequilíbrio, é preciso inovar e ser empresário de si mesmo.

[...] Enquanto empresário de si, o indivíduo tem que submeter sua propriedade às normas estabelecidas pelo mercado e deve pensar-se a si mesmo como um empreendimento: é necessário então investir em sua formação, em suas relações — seu networking —, cotar no mercado — não só buscar emprego! —, desenvolver suas capacidades e agregar valor a sua carreira (dentro da qual, sua vida e sua profissão se devem incluir e não ao contrário). Carreira e vida se tornam, então, cada vez menos distinguíveis [...] (LÓPEZ-RUIZ, 2007, p.69, grifos do autor).

Nessa esteira, olhar para as recorrências discursivas que vêm mirando as mudanças que se fazem emergentes na atualidade com relação à inclusão faz-se interessante para a compreensão da aliança entre gestão e inclusão escolar gestada no entrelaçamento de modos de produção das práticas em educação no contexto neoliberal. Para tanto, na seção que segue, ocupamo-nos de analisar essas recorrências, buscando compreender de que maneira a gestão educacional acaba sendo colocada em funcionamento na Contemporaneidade e o seu agenciamento com a inclusão na produção de subjetividades produtivas no contexto da lógica neoliberal.

## 2. Práticas produtoras de sujeitos na lógica neoliberal: agenciamento entre gestão e inclusão escolar

*O processo de mudança tem um ponto decisivo por onde iniciar: a construção do projeto político-pedagógico da escola (BRASIL, 2004, p.9).*

*À medida que todos forem envolvidos na reflexão sobre a escola, sobre a comunidade da qual se originam seus alunos, sobre as necessidades dessa comunidade, sobre os objetivos a serem alcançados por meio da ação educacional, a escola passa a ser sentida como ela realmente é: de todos e para todos (BRASIL, 2007, p.10).*

As escolas, na busca de atenderem aos pressupostos das políticas de inclusão<sup>3</sup> que vêm ocupando a centralidade das discussões em torno da organização educacional, têm sido convocadas a articular uma gestão descentralizada, mirando todos e cada um dos envolvidos com os processos de escolarização. Como buscamos discutir na seção anterior, na lógica neoliberal, todos são chamados a participar do jogo social e acabam sendo operadas formas de subjetivação que agem na constituição de sujeitos engajados. Isso tem possibilitado, cada vez mais, a circulação de determinados sujeitos na escola.

Nesse contexto, a partir do exercício de um olhar analítico sobre documentos oficiais encaminhados às escolas públicas para servirem de fundamentação de suas práticas, foi possível perceber recorrências discursivas que acabam por posicionar o projeto pedagógico (PP) como uma ferramenta necessária para a constituição das escolas inclusivas. Tal percepção acabou conduzindo-nos à problematização da implementação de ações inclusivas no contexto das escolas públicas, buscando compreender como o agenciamento entre gestão e inclusão escolar vem ganhando potência no contexto atual a partir da necessidade de rearticulação dos projetos

---

<sup>3</sup>O termo *inclusão* vem sendo significado pelo grupo de pesquisa em que a presente investigação tem-se desenvolvido como um princípio do Estado que opera a mobilidade de todos os sujeitos em busca de sua autogestão. Contudo, no contexto deste artigo, tomamos o termo *inclusão* para designar práticas (discursivas e não-discursivas) colocadas em funcionamento no interior das escolas regulares com vistas a garantir o direito de ingresso e permanência dos alunos com deficiência nesses espaços.

pedagógicos (PP) das escolas, assim fortalecendo as ações de produção de sujeitos na lógica neoliberal.

A governamentalidade neoliberal no Brasil pode ser localizada de forma mais enfática a partir da década de 90 do século XX no Governo do presidente Fernando Henrique Cardoso (de 1995 a 2002), período em que sinalizamos, na seção anterior, a ocorrência da reforma do aparelho de Estado em 1995 e a adoção do gerencialismo. Com relação ao projeto educacional do país nesse Governo, Santiago (2002, p. 501) mostra que,

Desde a década de 1990, o Brasil, assim como todos os países que inscrevem seu projeto de desenvolvimento na economia globalizada, tem sua política educacional orientada por organizações internacionais, como a UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação a Ciência e a Cultura); o UNICEF (Fundo das Nações Unidas para a Infância); o PNDU (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento) e o Banco Mundial (BM).

O fato é que a inserção de um projeto de Governo de Estado na economia globalizada pressupõe também a adequação dos sistemas educacionais mediante mudanças e reformas nas redes de ensino, dentre as quais, localizamos as ações referentes à implantação e organização de um sistema de ensino para todos dito inclusivo.

Percebemos o investimento intenso em práticas de gestão escolar na racionalidade neoliberal que têm apresentado como foco a necessidade de que o projeto pedagógico seja redefinido, reelaborado, reconfigurado, tendo como princípio a inclusão. Garantir escolas inclusivas na atualidade tem sido responsabilidade de um projeto pedagógico articulado por uma gestão descentralizada que promove a “participação” de todos, fazendo com que esses todos, de alguma forma, se ocupem da inclusão e por ela se responsabilizem. Tornar-se empreendedor de si mesmo, nesse contexto, faz-se necessário e prudente e garante a segurança de todos. Teríamos aí condições de pensar na gestão da escola mais uma vez sendo posicionada como responsável pela solução dos problemas educacionais. Os sucessos e fracassos passam a ser assumidos pelos sujeitos e pelas instituições. Assiste-se, cada vez mais, a uma fragmentação do social e a uma pulverização de responsabilidades na sociedade civil.

*Nos textos legais, fica clara a ênfase dada ao Projeto Político Pedagógico de cada escola, bem como a reiteração de que a proposta seja construída e administrada à luz de uma gestão democrática (BRASIL, 2010, p.12).*

Porém, conforme já mencionado, a democratização, em muitos casos, acaba sendo ressignificada no contexto da inclusão de todos e da redefinição do papel do Estado, o que implica alianças entre Brasil e mercados internacionais, as quais ocorrem principalmente após o Governo FHC. A inserção do projeto do Governo Brasileiro na economia globalizada acaba imprimindo ao país uma série de adequações em suas práticas (dentre as quais, localizamos a proposta de reorganização das escolas para atender a todos), o que denota o entendimento de que todo investimento financeiro externo pressupõe investimento interno nas formas de governo da população, pois novos índices (de saúde, educação, emprego, etc.) precisam ser alcançados para que possamos continuar merecedores de novos investimentos. Nesse sentido, entendemos que esses investimentos feitos no país nas últimas décadas pressupõem a necessidade de formas diferentes de governo da população, tendo como matriz a racionalidade política neoliberal.

É com uma análise detalhada das duas formas de desdobramento do liberalismo emergentes no século XX — neoliberalismo em sua vertente americana e em sua vertente alemã — como outras possibilidades de prática de governo da vida que Foucault vai ocupar-se durante o período de 1978-1979. “Em todo o caso”, como diria Gadelha (2010, p.3), “[...] é enfatizando as peculiaridades da segunda, particularmente em sua versão norte-americana, que antevejo a possibilidade de articular o empreendedorismo à concorrência e à educação”, articulação essa que busca produzir como efeito subjetividades que possam estar e permanecer incluídas no jogo econômico do neoliberalismo.

Vê-se, então, no Governo FHC, o país assumindo para si o neoliberalismo como forma e princípio da gestão governamental e, assim, enredando-se de maneira enfática na configuração globalizada de relação entre os países. Nessa configuração, inspirada pelos princípios do neoliberalismo, em uma instância macro, interessa aos países que possuem condições econômicas mais estáveis investir em países instáveis economicamente para que as relações econômicas como um todo sejam fortalecidas; nessa lógica, em uma instância micro, interessa que cada país invista em ações de

autocondução dos indivíduos de sua população para que todos alcancem também condições de participação no jogo de mercado.

À medida que cada sujeito de uma população desenvolve condições de autogestão para participar das redes de mercado, fortalecem-se economicamente os países que conduzem esses indivíduos e essas populações. Tal fortalecimento imprime nesses países condições de participação na esfera econômica internacional; assim, o ciclo de oferta e concorrência do capitalismo, que alimenta a lógica neoliberal e é por ela alimentado, estará também fortalecido. Em outras palavras, conforme Lopes (2009) destaca, há duas regras no jogo neoliberal que permitem o funcionamento ordenado da sociedade com o investimento do mínimo possível de custos: a primeira regra é manter-se sempre em atividade, pois o maior número de pessoas deve integrar as redes do mercado; a segunda é a de que todos devem ser incluídos, em diferentes níveis de participação, ou seja, a impossibilidade de qualquer um perder tudo ou ficar sem jogar deve ser permanentemente controlada e evitada.

No contexto escolar, o projeto pedagógico acaba por concretizar, intensificar e adensar uma política educacional que visa ao governo das condutas de todos os sujeitos. No PP, materializam-se as mais variadas estratégias coordenadas pela política atual com vistas a inclusão, permanência e gerenciamento da população. As alianças são estratégias produtivas para criar condições de (co)responsabilidades entre sociedade e Estado para garantir a seguridade.

*Para que uma escola se torne inclusiva há que se contar com a participação consciente e responsável de todos os atores que permeiam o cenário educacional: gestores, professores, familiares e membros da comunidade na qual cada aluno vive (BRASIL, 2004, p.8).*

É dentro desse mecanismo de gerenciamento das condutas pelos princípios de mercado do neoliberalismo que olhamos para o Parecer CEE 740/99, que dá orientações para o sistema estadual de ensino quanto à forma de organização das escolas. Tal parecer tem como amparo legal as orientações da LDB 9394/96, cujo âmago está na flexibilidade e autonomia dadas às escolas para organização de suas práticas.

*Esta Lei de educação nacional ampara a escola conferindo-lhe total liberdade de organização e autonomia para estabelecer, de maneira flexível, caminhos que possibilitem ações eficazes dentro do sistema educacional (Parecer CEE 740/99, p. 02).*

*Descentralização das ações, gestão democrática e autonomia* (da escola e dos alunos) são palavras que constituem a LDB 9394/96 do início ao fim do seu texto, ratificando sua adequação ao modo de vida que estava se gestando na época. Inclusive, faz-se referência a essa possibilidade de autonomia da escola como uma forma de superação das relações estabelecidas entre escola e Estado na legislação anterior (LDB 5692/71). “Uma escola pública autônoma tem maiores chances de garantir a qualidade de ensino do que uma escola obediente, submissa e burocratizada”<sup>4</sup>. Porém, conforme discutido na primeira seção, autonomia tem sido compreendida de uma forma bastante distinta daquela propagada nos anos 1980. Escassez de recursos e pulverização de responsabilidades têm sido palavras de ordem no contexto educacional vigente. E é justamente por isso que é tão importante compreender o cenário político, social e econômico atual em que as políticas educacionais se inscrevem.

Boa parte dos discursos em circulação nos espaços escolares sinaliza que o engajamento, o empenho e a vontade pessoal são características fundamentais para profissionais inclusivos. Diante disso, as estratégias de gestão escolar têm mirado a produção desses perfis como possibilidade para o empresariamento de cada um na escola.

Passamos a compreender que as orientações do PP se configuram como manuais de conduta para colocar em funcionamento a inclusão e garantir a segurança da sociedade, já que haverá um investimento na permanência de todos na escola por meio de autogestão de cada um – gestores, professores, pais e alunos.

*Esse Projeto implica em um estudo e em um planejamento de trabalho envolvendo todos os que compõem a comunidade escolar, com objetivo de estabelecer prioridades de atuação, objetivos, metas e responsabilidades que vão definir o plano de ação das escolas, de acordo com o perfil de cada uma: as especificidades do alunado, da equipe de professores, funcionários e num dado espaço de tempo, o ano letivo (BRASIL, 2007, p.47).*

Buscam-se estratégias para a produção de um sujeito específico – proativo, empreendedor, criativo, produtor –, interessante para a lógica neoliberal. Não é preciso preocupar-se com a constituição de um saber didático/técnico na escola, mas com a constituição de subjetividades que apresentem condições “próprias” de se autogestar, autoinvestir e buscar o que for necessário para si e para os outros. No contexto

---

<sup>4</sup> Citação de Moacir Gadotti feita no Parecer, cuja referência é: GADOTTI, Moacir. A escola que queremos construir. In.: *NOVA ESCOLA*, 4 (36): 58, dez. 1989.

neoliberal, ao operar-se o governmentamento dos sujeitos da escola, busca-se solucionar problemas educacionais de maneira mais rápida e econômica, de modo que o Estado não seja o único responsável por essas questões.

### **Notas para finalizar**

As discussões empreendidas neste texto não têm como objetivo realizar um julgamento das práticas de gestão e inclusão escolar que vêm sendo colocadas em funcionamento no contexto educacional brasileiro, mas encontrar outras possibilidades/formas de olhar para as temáticas que têm mobilizado nossas pesquisas, nem melhores nem piores, apenas outras.

Tais considerações fazem-se pertinentes para nós por entendermos que, da necessidade de produção de novas subjetividades adequadas às exigências do mundo contemporâneo, fundidas com as necessidades de produção de sujeitos úteis à lógica neoliberal, resulta ao Estado intervir nas condutas dos sujeitos, garantindo que cada um esteja permanentemente produzindo seus próprios desejos ao mesmo tempo em que conquista condições necessárias para sua satisfação.

O estudo ora empreendido permitiu-nos, a partir da análise das condições de emergência das práticas de gestão educacional brasileiras na década de 1990 e das recorrências discursivas de documentos oficiais, considerar que, na Contemporaneidade, o agenciamento entre gestão e inclusão escolar tem produzido a necessidade de constituição de subjetividades que precisam ser ensinadas a se autogestar. No cenário contemporâneo, a produção de sujeitos empreendedores que sejam capazes de gerenciar suas vidas a partir de atos de escolha mobiliza a busca permanente de condições de inclusão. Autonomia e descentralização ganham novas nuances no contexto neoliberal.

### **Referências**

BRASIL. Câmara da Reforma do Estado. (1995). *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília: 1995.

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 2007.

FOUCAULT, Michel. *Do governo dos vivos*. Curso no Collège de France, 1979-1980 (excertos). São Paulo: Centro de Cultura Social; Rio de Janeiro: Achiame, 2010.

<sup>a</sup> Reunião Nacional da ANPEd – 04 a 08 de outubro de 2015, UFSC – Florianópolis

GADELHA, Sylvio de Sousa. *Biopolítica, governamentalidade e educação*. Introdução e conexões, a partir de Michel Foucault. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.

GADELHA, Sylvio de Sousa. *Governamentalidade (Neo)liberal, Concorrência, Empreendedorismo e Educação: uma abordagem foucaultiana*. XI Simpósio Internacional IHU – O (des)governo biopolítico da vida humana, 2010, São Leopoldo. (Texto inédito).

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARVEY, David. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Edições Loyola, 2001.

LOPES, Maura Corcini. Inclusão como prática política de governamentalidade. In.: LOPES, Maura Corcini; HATTGE, Morgana Domênica (Orgs.). *Inclusão Escolar: conjunto de práticas que governam*. Belo Horizonte: Autêntica, 2009. p. 107-130.

LÓPEZ-RUIZ, Osvaldo. *Os executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo: Capital humano e empreendedorismo como valores sociais*. Rio de Janeiro: Azougue Editorial, 2007.

MENDONÇA, Camila. (2013). *O líder da escola*. Disponível em <<http://revistaeducacao.uol.com.br/textos/191/o-lider-da-escola-278847-1.asp>>. Acesso em 5 de outubro de 2014.

NARODOWSKI. *Después de clase: desencantos y desafíos de la escuela actual*. Buenos Aires: Novedades Educativas, 1999.

NOVA ESCOLA. (2003). *O papel do diretor*. Disponível em <<http://revistaescola.abril.com.br/formacao/papel-diretor-423393.shtml>>. Acesso em 2 de outubro de 2014.

PERONI, Vera Maria Vidal. *Política educacional e papel do Estado: no Brasil dos anos 1990*. São Paulo: Xamã, 2003.

PERONI, Vera Maria Vidal. A gestão democrática da educação em tempos de parceria entre o público e o privado. *Pro-Posições*, vol.23, n.2, Campinas, may/aug. 2012.

ROSE, Nikolas. *Inventando nossos selfs: psicologia, poder e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 2011.

SANTIAGO, Anna Rosa Fontella. Política educacional, diversidade e cultura: a racionalidade dos PCN posta em questão. In.: PIOVESAN, Américo et. al. (Org.). *Filosofia e ensino em debate*. Ijuí: Unijuí, 2002. p. 501-517.



SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2004.

SENNETT, Richard. *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2006.

VEIGA-NETO, Alfredo. Educação e Governamentalidade Neoliberal: novos dispositivos, novas subjetividades. In: PORTOCARRERO, V.; CASTELO BRANCO, G. *Retratos de Foucault*. Rio de Janeiro: Nau, 2000. p. 179-217.

VEIGA-NETO, Alfredo. *Foucault & a Educação*. 2 ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2005.