



**VI CONGRESSO INTERNACIONAL DE POLÍTICA SOCIAL E SERVIÇO SOCIAL:
DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS
VII SEMINÁRIO NACIONAL DE TERRITÓRIO E GESTÃO DE POLÍTICAS
SOCIAIS VI CONGRESSO DE DIREITO À CIDADE E JUSTIÇA AMBIENTAL**

(Eixo Gestão de Políticas Sociais)

Os impactos do Estado Gerencial nas Políticas Sociais: Uma breve análise do movimento organizacional “Todos Pela Educação”.

Pedro Henrique Souza da Silva¹
Eliane Christine Santos de Campos²

Resumo: O presente artigo tem como objetivo analisar os impactos do Estado Gerencial nas políticas sociais brasileiras, problematizando suas implicações para a redefinição das funções estatais, dos mecanismos de gestão e das formas de regulação das políticas públicas. Parte-se do pressuposto de que a incorporação de princípios gerencialistas baseada racionalidade restrita nos resultados produzem inflexões na concepção e na operacionalização da Política Social. Metodologicamente, o estudo fundamenta-se em revisão bibliográfica acerca do Estado e da Política Social no contexto do neoliberalismo e realiza uma análise documental da organização “Todos Pela Educação” enquanto uma expressão gerencial.

Palavras-chave: Política Social; Estado Gerencial; Todos Pela Educação.

Abstract: This article aims to analyze the impacts of the Managerial State on Brazilian social policies, problematizing its implications for the redefinition of state functions, management mechanisms, and forms of regulation of public policies. It is based on the assumption that the incorporation of managerial principles based on rationality restricted to results produces inflections in the conception and operationalization of Social Policy. Methodologically, the study is based on a literature review on the State and Social Policy in the context of neoliberalism and performs a documentary analysis of the organization “Todos Pela Educação” (All for Education) as a managerial expression.

Keywords: Social Policy; Managerial State; All for Education.

¹ Mestrando do curso de Pós Graduação em Serviço Social e Política Social da Universidade Estadual de Londrina. UEL. E-mail: pedro.henrique22@uel.br

² Docente do departamento de Serviço Social da Universidade Estadual de Londrina. UEL. E-mail: elianecampos@uel.br



1. INTRODUÇÃO

O capitalismo exerceu influência decisiva sobre os modelos de gestão estatal, especialmente a partir de uma racionalidade funcionalista, positivista e reducionista que tende a compreender a garantia de direitos sob a lógica da eficiência administrativa e da adequação aos imperativos da acumulação. Nessa perspectiva, consolidasse a noção de Estado Restrito, historicamente vinculado aos interesses da classe burguesa e à manutenção das condições necessárias para reprodução do capital, limitando a sua atuação à proteção da propriedade privada, à regulação mínima das relações sociais e a sustentação da ordem vigente.

Parte da produção teórica crítica identifica que tal configuração estatal não é neutra, mas atravessada por determinações de classe, expressando correlações de forças próprias do modo de produção capitalistas. Entretanto, essa compreensão pode ser tensionada e ampliada a partir das contribuições de Antonio Gramsci. Conforme destacam, Simionato e Costa (2012), o autor propõe uma concepção ampliada de Estado, superando a visão restrita ao aparato governamental e incorporando a sociedade civil como parte constitutiva da estrutura estatal. Na perspectiva gramsciana, o Estado é compreendido como a articulação entre sociedade política (aparelho de coerção) e sociedade civil (aparelhos de hegemonia), configurando-se como espaço de disputa entre projetos societários antagônicos. Assim, longe de ser apenas instrumento da burguesia, o Estado constitui-se também como terreno de luta, no qual, a classe trabalhadora e os movimentos sociais podem disputar hegemonia, ampliar direitos e tencionar as estruturas de dominação.

Essa abordagem possibilita compreender a gestão e as políticas sociais não apenas como mecanismos de reprodução da ordem capitalista, mas também como arenas contraditórias, permeadas por conflitos, negociações e possibilidades de avanço na consolidação de direitos sociais.

Considerando a ampla produção teórica acerca da gestão pública e de suas inflexões no campo das políticas sociais, este trabalho adota como eixo analítico a perspectiva do Estado Ampliado, em diálogo com a tradição crítica. Parte-se do entendimento que as produções analisadas apresentam uma abordagem que ultrapassa a concepção restrita de Estado, permitindo compreender a gestão e a política social como espaços atravessados por disputas e projetos societários e por diferentes racionalidades em confronto.

Nesse sentido, o objetivo central é evidenciar como o modelo gerencialista se insere e se consolida nas políticas sociais, tendo como referência a atuação da organização “Todos pela Educação” no âmbito da política de educação pública. Busca-se analisar de que



maneira os pressupostos da Nova Gestão Pública passam a orientar prática, discursos e formas de regulação, redefinindo o papel do Estado e as relações entre o público e privado.

Ao privilegiar uma abordagem qualitativa, o estudo articula interlocuções teóricas que possibilitam interpretar criticamente os mecanismos gerenciais e suas implicações para a garantia de direitos à educação, bem como refletir sobre as possibilidades coletivas de enfrentamento aos processos de mercantilização e tecnocratização da gestão pública.

No que se refere aos procedimentos metodológicos, a pesquisa foi desenvolvida por meio de revisão bibliográfica e pesquisa documental. A revisão bibliográfica contemplou artigos científicos, dissertações, teses e demais produções acadêmicas pertinentes ao debate sobre Estado, gestão pública, gerencialismo e política social. Como estratégia complementar, utilizou-se o banco de dados do Google Acadêmico, a partir da seleção de artigos científicos alinhados ao tema investigado, considerando critérios de pertinência temática, relevância acadêmica e consistência teórica metodológica. A pesquisa documental abrangeu a análise de materiais institucionais da organização Todos Pela Educação.

O trabalho está estruturado em três seções principais. Na primeira, intitulada Política Social e Estado apresenta-se de forma aproximativa o percurso histórico e as principais concepções teóricas que fundamentam o debate. Logo em seguida, discute-se Estado Gerencial, abordando seu processo de constituição sua influência nas políticas sociais e as formas de organização institucional. Por fim, analisa-se a atuação da organização Todos pela Educação, destacando como o gerencialismo se expressa em sua estrutura, em seus discursos e em suas estratégias de incidência sobre a política educacional brasileira. .

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Aproximações sobre política social e Estado.

Conforme analisam Behring e Boschetti (2011), o desenvolvimento das políticas sociais está intrinsecamente vinculado às contradições estruturais entre a classe trabalhadora e a burguesia no interior do modo de produção capitalista. As autoras fundamentam a sua análise no método crítico-dialético, por compreenderem que abordagens meramente descritivas, prescritivas ou unilaterais³ são insuficientes para apreender a complexidade histórica e contraditória da política social.

Nesse processo dinâmico, as políticas sociais emergem sob forte influência das determinações do sistema capitalista, inicialmente marcadas por legislações seletivas e práticas assistencialistas que distinguiram “pobres merecedores” daqueles considerados

³ As autoras trabalham sobre a diferença de descritivo, prescritivo e unilateral na obra: Política Social fundamentos e história, capítulo 1.



desviantes. Um marco histórico emblemático foi a Lei dos Pobres, implementada no contexto da Revolução Industrial, que, sob aparência de proteção, exercia função disciplinadora e coercitiva, assegurando a reprodução da força de trabalho e a manutenção da extração de mais valia⁴, induzindo a classe trabalhadora a aceitar qualquer modalidade e condições de trabalho. Assim, a lógica de acumulação prevalecia sobre qualquer concepção ampliada de proteção social.

Entretanto, como ressaltam Behring e Boschetti (2011), a classe trabalhadora não foi mero objeto desse processo, ao contrário, por meio de lutas e resistências – como a organização sindical, a reivindicação do direito ao voto e a ampliação de direitos sociais – tensionou a ordem vigente e contribuiu para a expansão das políticas sociais. Evidencia-se, portanto, que tais políticas constituem espaços contraditórios permeados por disputas entre projetos societários antagônicos.

Nesse cenário, o liberalismo⁵, enquanto corrente política-econômica que defende o Estado mínimo e a primazia do mercado, exerce impacto significativo sobre a concepção de política social. Seu discurso individualizante e meritocrático tende a responsabilizar os sujeitos por sua própria sobrevivência, obscurecendo as determinações estruturais das desigualdade. Assim consolidar-se uma perspectiva que reconhece formalmente certos direitos, mas sem questionar os fundamentos do capitalismo.

As autoras destacam que é possível identificar duas grandes interpretações do Estado nesse debate: o Estado Liberal, que admite direitos limitados e condicionados, e o Estado Social, que amplia mecanismos de proteção à classe trabalhadora. Contudo, mesmo o chamado Estado Social não rompe necessariamente, com a lógica de acumulação capitalista. No caso brasileiro, a formação do Estado e das políticas sociais é marcada pelo peso do escravismo, pelo autoritarismo e pela inserção dependente ao mercado mundial. Tal configuração repercute diretamente na conformação histórica da política social no país.

[...] O Estado Brasileiro nasceu sob o signo de forte ambiguidade entre o liberalismo formal como fundamento e o patrimonialismo como prática no sentido de garantia

⁴ Conforme desenvolvido por Marx em O capital, o objetivo do processo de produção capitalista é a apropriação privada das riquezas produzidas, a partir da produção e apropriação privada de mais valia, fundada na exploração da força de trabalho, considerando a divisão fundamental da sociedade entre proprietários dos meios de produção (capitalistas) e portadores da força de trabalho. Ou seja, “o objetivo que determina o processo de produção capitalista é a maior autovalorização possível do capital, isto é, a maior produção possível de mais valia, portanto, a maior exploração possível da força de trabalho pelo capitalista (MARX, 1996a, p. 447 apud SOUZA FILHO; GURGEL, 2018, p.44)

⁵ O liberalismo, alimentado pelas teses de David Ricardo e sobretudo de Adam Smith (2003), que formula a justificativa econômica para a necessária e incessante busca do interesse individual, introduz a tese que vai se cristalizar como um fio condutor da ação do Estado Liberal: cada indivíduo agindo em seu próprio interesse econômico, quando atuando junto a uma coletividade de indivíduos, maximizaria o bem estar coletivo. É o funcionamento livre e ilimitado do mercado que assegura o bem estar. É o funcionamento livre e ilimitado do mercado que assegura o bem estar. É a “mão invisível” do mercado livre que regula as relações econômicas e sociais e produz o bem comum. (BEHRING; BOSCHETTI, 2011, p.56)



dos privilégios das classes dominantes. O desenvolvimento da política social entre nós, como se verá, acompanha aquelas fricções e dissonâncias e a dinâmica própria da conformação do Estado. (BEHRING; BOSCHETTI, 2011, p.75)

Dialogando com a formação social e política Brasileira, Silva (2000) observa que a literatura sobre política social no Brasil é heterogênea e muitas vezes, marcada pela análises excessivamente negativas e generalizantes. A autora destaca que o período militar (1964-1985) como momento emblemático de consolidação de um Estado autoritário, excludente e conservador, cujas políticas sociais se caracterizam pela privatização, fragmentação, burocratização e ênfases e ações compensatórias orientadas mais pela lógica de acumulação do que pela redistribuição.

Nesse contexto, ganha relevância a contribuição de Wanderley Guilherme dos Santos (1987) com o conceito de Cidadania Regulada, segundo o qual a extensão de direitos no Brasil esteve vinculada à inserção ocupacional reconhecida em lei. Assim, a cidadania não se fundamenta em valores universais, mas na oposição do indivíduo no sistema produtivo, distinguindo “cidadãos” e “pré-cidadãos”. Essa interpretação revela como política social pode operar como mecanismo de regulação e controle, e não como garantia de direitos.

Primeiramente, Santos (1987) que utilizando-se do conceito de Cidadania Regulada, relaciona a emergência da política social à necessidade de regulação estatal dos conflitos gerados pela forma industrial de produção e acumulação capitalista. O autor entende por cidadania regulada “o conceito de cidadania cujas raízes encontram-se, não em um código de valores políticos, mas num sistema de estratificação ocupacional, o qual é definido por norma legal. Isto é, “são cidadãos todos aqueles membros da comunidade que se encontram localizados em qualquer uma das ocupações reconhecidas e definidas em lei” (Santos, 1987, p. 68). Isto significa que a extensão da cidadania decorre da regulamentação de novas profissões ou ocupações e não a expansão dos valores inerentes ao conceito de membro da comunidade. Neste sentido, é o que define o direito é o lugar que o indivíduo ocupa no sistema produtivo, daí tem-se o pré-cidadão e o cidadão, sendo apenas o último preocupação das políticas sociais. (SILVA, 2000, p.4)

Silva (2000), ao dialogar com Abranches a noção de cooptação, evidencia ainda que na América Latina, parcela subalternizada da população frequentemente foram tratadas como beneficiários de favores e privilégios, e não como sujeitos de direitos. Tal dinâmica reforça práticas clientelistas e limita a consolidação de uma cidadania substantiva.

Apesar dessas contradições, é fundamental reconhecer o movimento dialético da história. A redemocratização e a Constituição Federal de 1988 representam marcos significativo na ampliação de direitos. Contudo, a partir da década de 1990, o avanço do neoliberalismo introduz novos tensionamentos. No plano governamental brasileiro, consolida-se o discurso de esgotamento do modelo burocrático e a defesa de uma administração pública gerencial, descentralizada e orientada por resultados.



O movimento neoliberal⁶ intensificou grandes barreiras devido ao excesso de estratégias de dominação e manutenção para manter o capitalismo.

Sob a ótica governamental brasileira, nos anos 1990, configura-se o esgotamento da estratégia estatizante e a necessidade de superar um estilo de administração pública burocrática, a favor do modelo gerencial, descentralizado, voltado para a eficiência, para o controle de resultados, com ênfase na redução de custos, na qualidade e produtividade, a serviço do cidadão cliente. O poder dominante considera que o Estado deve deixar de se responsabilizar pelo desenvolvimento econômico e social para assumir o lugar de promotor e regulador desse desenvolvimento, cujos resultados positivos se intensifica com a transferência das atividades para o controle do mercado, em um processo de refuncionalização do estado brasileiro “para uma adaptação [...] aos fluxos do capitalismo mundial” (BEHRING, 2003, p. 122 apud DINIZ, 2018, p.162)

É nesse contexto que se afirma o modelo gerencialista como estratégia de organização estatal, impactando diretamente as políticas sociais. A enfatizar metas, produtividade e responsabilidade individual, o gerencialismo tende a fragilizar a dimensão universal e protetiva dos direitos sociais, reforçando mecanismos de mercantilização e controle. A compreensão crítica desses processos torna-se, portanto, fundamental para desvelar as determinações estruturais que incidem sobre a gestão das políticas sociais e para fortalecer perspectivas teóricas e práticas comprometidas com ampliação da proteção social e da cidadania substantiva.

2.2 Estado Gerencial

De acordo com Reis (2019), a consolidação do gerencialismo no Brasil deve ser compreendida a partir de sua dimensão histórica, especialmente no período de 1995 até 2002, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso. Esse contexto marcou a redefinição do papel do Estado brasileiro, orientada por diretrizes que buscavam sua refuncionalização frente às exigências do capitalismo global e à recomendação dos organismos multilaterais.

Em 1995, foi lançado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), coordenado pelo então Ministério da administração e Reforma do Estado (MARE), sob a liderança de Luiz Carlos Bresser-Pereira. O PDRAE constituiu-se como principal instrumento normativo político da reforma administrativa, propondo superação ao modelo burocrático tradicional em favor de uma administração pública gerencial, orientada por resultados, eficiência e racionalização de custos.

A partir de então, consolidou-se a idéia de que o Estado deveria deixar de ser executor direto de determinadas políticas e assumir um papel regulador e avaliador.

⁶ Com a crise dos anos 1970, as ideias neoliberais são assumidas como “a grande saída” preconizando a desarticulação do poder dos sindicatos como condição de possibilitar o rebaixamento salarial, aumentar a competitividade dos trabalhadores e impor a política de ajuste monetário. (DINIZ, 2018, p.159).



Este “Plano Diretor” procura criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais. No passado, constitui grande avanço a implementação de uma administração pública formal, baseada em princípios racional-burocráticos, os quais se contrapunham ao patrimonialismo, ao clientelismo, ao nepotismo, vícios estes que ainda persistem e que precisam ser extirpados. Mas o sistema introduzido, ao limitar-se a padrões hierárquicos rígidos e ao concentrar-se no controle dos processos e não dos resultados, revelou-se lento e ineficiente para a magnitude e a complexidade dos desafios que o País passou a enfrentar diante da globalização econômica. A situação agravou-se a partir do início desta década, como resultado de reformas administrativas apressadas, as quais desorganizaram centros decisórios importantes, afetaram a “memória administrativa”, a par de desmantelarem sistemas de produção de informações vitais para o processo decisório governamental. (Brasil, 1995, p.10)

A construção discursiva que sustenta a reforma administrativa dos anos de 1990 recorreu com frequência a definições pejorativas acerca da administração pública brasileira, qualificando-a como ineficiente, excessivamente burocrática e desorganizada. Tal narrativa se articula ao processo de redemocratização e à reorganização jurídico-institucional promovida pela Constituição Federal de 1988, que ampliou mecanismos de controle, fiscalização e normatização – como a Lei de Licitação e Contratos – fortalecendo a responsabilização estatal e a regulação administrativa.

Conforme destaca Reis (2019), durante o período da ditadura militar no Brasil consolidou-se um modelo mais flexível na administração pública, fortemente ancorada em um instrumento de direito privado e centralização decisória. Com a Constituição Federal de 1988 há uma significativa inflexão jurídica e administrativa, ampliando garantias e regramentos que, sob a ótica gerencial posterior, passaram a ser interpretados como entraves à eficiência estatal. Essa leitura fundamentou a defesa da reforma administrativa orientadas pela racionalidade gerencial, expressa no PDRAE de 1995.

O próprio documento explicita essa inflexão ao afirmar a necessidade de avançar para uma administração pública “gerencial”, centrada no controle por resultados, descentralização e eficiência, tratando o cidadão como “cliente privilegiado” dos serviços prestados pelo Estado. Tal concepção revela uma mudança semântica e política significativa: o usuário da política pública deixa de ser concebido como sujeito de direito e passa ser compreendido com lógica de consumidor de serviços. Essa substituição não meramente terminológica, mas expressa a incorporação de uma racionalidade de mercado na gestão pública.

É preciso, agora, dar um salto adiante, no sentido de uma administração pública que chamaria de “gerencial”, baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizadas para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna “cliente privilegiado” dos serviços prestados pelo Estado. (Brasil, 1995, p.10)



No contexto do governo do FHC, a reforma administrativa se insere em projeto mais amplo de intervenção neoliberal. A noção de eficiência, central no PDRAE, articula-se mecanismos de ajustes estrutural e adaptação do Estado às exigências do capitalismo global. E não necessariamente à ampliação da proteção social ou ao fortalecimento dos direitos da classe trabalhadora. O gerencialismo surge dentro de um contexto de fortalecimento do neoliberalismo.

Além da matriz neoliberal, a Teoria da Escolha Pública tem espaço na formação do pensamento gerencialista. Esta teoria, em síntese, emprega princípios econômicos da ciência política: partidos políticos, eleições, teoria do Estado, análise constitucional e análise da burocracia. Tem como premissa teórica o autointeresse e o individualismo metodológico, sob o fundamento da razão instrumental. Alguns de seus postulados são (PAULA, 2003): 1) o Estado deve ser mínimo e as políticas públicas devem adotar estímulos de mercado; 2) o homem é tido como um maximizador de utilidade, egoísta e racional; 3) transfere o princípio de mercado para a política e; 4) o mercado é visto como pressuposto universal. (REIS, 2019, p. 88)

Defende-se, assim, um Estado mínimo, a adoção de estímulos de mercado nas políticas públicas e a compreensão do indivíduo como agente relacional maximizador de utilidade. Ao transpor a lógica mercantil para o campo político, reforça-se a concepção de que a eficiência do mercado deve orientar também a ação estatal.

Essa racionalidade converge com o que David Harvey (2007) denomina hegemonia do neoliberalismo. Segundo o autor, o neoliberalismo tornou-se dominante não apenas nas práticas econômicas, mas também nos discursos e modos de pensar, naturalizando como central associado à liberdade individual. Contudo, tal liberdade revela-se seletiva, freqüentemente acompanhada por repressão a movimentos sociais, sindicatos e formas coletivas de organização.

Harvey (2006-2007) analisa o processo de “destruição-criativa” promovido pela neoliberalização, caracterizado pela privatização de serviços públicos, financeirização da econômica, desregulamentação e ampliação do investimento estrangeiro, especialmente sob liderança dos Estados Unidos. Esse movimento impacta profundamente as relações de trabalho, a territorialidade, os vínculos sociais e as próprias políticas sociais, promovendo reconfigurações que fragilizam direitos historicamente conquistados.

Nesse cenário, as reformas administrativas reiteradas pelo gerencialismo, podem ser compreendidas como parte de uma estratégia mais ampla de reestruturação do Estado, ajustando-se às dinâmicas da acumulação global. A incorporação de princípios como contratualização, metas, avaliação de desempenho e parcerias com o setor privado redefine as fronteiras entre público e mercado, tencionando a concepção de política social enquanto direito universal.



As táticas redistributivas do neoliberalismo são de amplo espectro, sofisticadas frequentemente disfarçadas por meio de malabarismos intelectuais, porém devastadoras para a dignidade e o bem estar social de populações e regiões vulneráveis. A maré de destruição criativa com que a neoliberalização varreu toda paisagem capitalista não tem paralelo na história desse sistema. É compreensível, portanto, que ela tenha gerado resistência e a busca de alternativas viáveis. (HARVEY, 2007, p.24)

É nesse contexto de “malabarismos” neoliberais, sofisticados, porém profundamente impactantes sobre a dignidade e o bem estar social, que se inserem transformações internas às políticas setoriais, como a educação. A atuação da organização Todos Pela Educação pode ser analisada como expressão concreta dessa racionalidade gerencial, ao difundir a centralidade de metas, indicadores e governança por resultados contribuindo para a consolidação de uma lógica que aproxima a gestão da política de educação dos parâmetros do mercado.

2.3 Uma breve análise sobre o gerencialismo estruturado nas propostas da organização Todos Pela Educação

Conforme apontado anteriormente por Reis (2019), o gerencialismo propõe à incorporação de princípios mercadológicos na gestão de instituições públicas difundindo valores empresariais, dessa forma favorecendo o funcionamento do movimento neoliberal.

Nesse contexto, destaca-se a atuação da organização independente de grande visibilidade nacional “Todos pela Educação”. Segundo informações disponíveis em sua página oficial (Todos pela Educação, 2006), entidade tem por objetivo *atuar para que o poder público formule e implemente políticas públicas de maneira mais efetiva*. Além disso, enfatizam que não tem ligação com partidos políticos e que recebem doações voluntárias de empresas, institutos e fundações.

Entretanto, a composição de seus mantenedores evidencia forte presença de grupos empresariais como bancos, empresas de telecomunicação, empresa de cosméticos e outros diversos investidores privados. Se a organização se apresenta como técnica e neutra, é necessário indagar: por qual motivo essas empresas privadas estariam investindo nessa entidade? Quais concepções de educação e de gestão pública orientam sua intervenção? Que noção de “efetividade” é mobilizada? E a serviço de quais projetos societários?

As autoras Martins e Krawczyk (2018) analisam criticamente essa atuação, destacando que, embora tenha avançado na universalização do acesso à educação básica, ainda persiste problemas estruturais como evasão escolar, distorção idade-série e baixos indicadores de aprendizagem. Tais desafios inserem-se em um campo de disputa entre distintos projetos educacionais e societários.



Segundo as autoras, no processo histórico, a partir da década de 1990 intensifica-se a presença do empresariado e projetos na definição da política de educação brasileira, processo que ganha força no governo de Fernando Henrique Cardoso, em consonância como a reforma gerencial do Estado.

De acordo com Martins e Krawczyk (2018), o Todos Pela Educação (TPE), enquanto expressão desse projeto empresarial, passa ocupar espaços estratégicos de formulação e deliberação, participando, por exemplo, da construção do Plano Desenvolvimento de Educação, lançado em 2007, além de contar com representantes que assumiram cargos relevantes em instâncias como o Conselho Nacional de Educação, a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME), a presidência do Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais e o próprio Ministério da Educação. Tal inserção revela que sua atuação extrapola a condição de mera observadora da política pública. A crítica central formulada pelo TPE são: *“A crise de qualidade seria resultado da incapacidade gerencial do Estado em administrar a educação pública e da falta de responsabilização da sociedade em pressionar/fiscalizar os governos.”* (MARTINS; KRAWCZYK, 2018, p.9). Essa leitura descola o foco das determinações estruturais da desigualdade social para eficiência administrativa, reforçando uma racionalidade empresarial aplicada à educação pública. A solução proposta passa a ser a adoção de metas, indicadores de desempenho, monitoramento sistemático e responsabilização de gestores e profissionais da educação.

Nesse modelo, conforme pontam Martins e Krawczyk (2018), professores e trabalhadores da educação tendem a ser concebidos como executores de diretrizes previamente estabelecidas, subordinados a um sistema de controle orientado por resultados quantitativos. A gestão, assim, assume centralidade enquanto instrumento de alcance de metas, aproximando-se da lógica corporativa. Essa perspectiva contribui para a despolitização do debate educacional, ao priorizar parâmetros técnicos e gerenciais em detrimento da discussão sobre o projeto democrático de educação.

A reflexão de Paulo Freire (2018) é particularmente elucidativa nesse ponto, ao denunciar imoralidade presente nas práticas de dominação que negam a plenitude do ser humano: *“a imoralidade radical na dominação, na negação do ser humano, na violência sobre ele, que contagia qualquer prática restritiva de sua plenitude”*. Quando a educação pública passa a ser orientada prioritariamente por interesses empresariais e pela lógica da produtividade, corre-se o risco de reduzir o caráter emancipatório, transformando-a em instrumento funcional à reprodução das desigualdades. A dominação econômica representa uma violência sobre a classe trabalhadora, pois por meio do Todos Pela Educação existe uma representação dos interesses dominantes.

A construção do TPE é impactante para a classe trabalhadora e servidores da política de educação pública. Devido a grandes investidores, a organização está ocupando



espaços de deliberação e convencimento, influenciando um modelo educacional restrito e privado, porém esse modelo gerencial é imoral, como ressalta Freire (2018) que: *“Imoral é o mando das classes dominantes de uma sociedade sobre a totalidade de outra, que deles se torna puro objeto, com sua maior ou menor dose de convivência”*.

A atuação do TPE, portanto, deve ser compreendida no interior de um Estado que como afirma Reis (2019) não é uma entidade neutra, mas espaço contínuo e dinâmico de disputas. A incorporação de organizações empresariais nos espaços decisórios pode representar processos de convencimento e reconfiguração institucional que aproximam a política educacional da lógica privatista, ainda que formalmente mantida sob a gestão democrática educacional, ancorada na participação popular, nos conselhos e instâncias colegiadas, e no respeito às especificidades territoriais. A construção de políticas públicas de educação deve estar orientada pela garantia de direitos e pela ampliação da cidadania substantiva, superando a focalização tecnocrática e o gerencialismo restritivo, em favor de decisões compartilhadas entre Estado e sociedade comprometidas com um projeto social emancipador.

3. RESULTADOS E CONCLUSÕES

O gerencialismo configura-se como um movimento que enfatiza e legitima princípios oriundo da gestão privada, convertendo-os em parâmetros orientadores da administração pública. Ao incorporar categorias como eficiência, produtividade, metas e controle por resultados, esse modelo, torna-se expressão dominante em diversas políticas sociais, incidindo diretamente sobre a qualidade dos serviços prestados. Tal racionalidade contribui para o fortalecimento de um Estado Restrito de direitos, na medida em que subordina a gestão pública aos interesses econômicos da ordem dominante, deslocando a centralidade da garantia de direitos para a lógica da performance institucional.

Os mecanismos de dominação, nesse contexto reinventam-se de forma sofisticada, operando pela individualização das demandas sociais e pela fragmentação da classe trabalhadora. A chamada “destruição criativa” do neoliberalismo, conforme problematizada por David Harvey, manifesta-se também na administração gerencial dos serviços públicos, que, sob o discurso da modernização e da eficiência, promove reconfigurações institucionais alinhadas à lógica mercantil. Organizações consideradas legítimas passam a atuar como mediadores desses processos, mobilizando recursos financeiros e capital simbólico para influenciar a reformulação das políticas sociais.

Nesse sentido, a atuação da organização Todos Pela Educação revela uma intencionalidade política que impacta a vida coletiva. Ao propor mudanças orientadas por um modelo de gestão que privilegia parâmetros privados na condução das políticas de



educação. A reformulação organizacional defendida sob o argumento da melhoria da qualidade pode, assim, representar a consolidação de um projeto gerencial alinhado a interesses empresariais.

Todavia, é fundamental reconhecer que o Estado e as políticas sociais não se reduzem exclusivamente aos interesses do capital. Mesmo em contextos de desmonte de direitos e avanço neoliberal, a história evidencia que a organização coletiva da classe trabalhadora foi capaz de produzir conquistas significativas, ampliando o acesso a direitos e tencionando as estruturas de dominação. O Estado constitui-se como espaço contraditório e dinâmico de disputas, no qual projetos societários distintos se confrontam.

Desse forma, a participação popular por meio de instâncias representativas como Conselho e Conferências, assume papel estratégico na ampliação democrática do Estado e no fortalecimento das Políticas Sociais. Esses espaços deliberativos possibilitam a construção coletiva de diretrizes, ampliam o controle social e contribuem para a formulação qualitativa de políticas públicas orientadas pelo princípio de universalidade e de garantia de direitos, superando a lógica restrita e tecnocrática de gerencialismo neoliberal.

REFERÊNCIAS

BEHRING, Elaine Rosseti; BOSCHETTI, Ivanete. **Política social: fundamentos e história**. São Paulo. Editora Cortez, 2011.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília: MARE, 1995. Disponível em: [plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf](http://www.planalto.gov.br/ccivil/arquivos/pdf/1995/plano01.pdf). Acesso em: 22 jan. 2026.

DINIZ, Tânia Maria Ramos de Godoi. **Trabalho profissional na política habitacional: reflexões necessárias em tempos de valores conservadores**. In: PAZ, Rosângela Dias Oliveira da; ARREGUI, Carola Carbajal (org.). Trabalho social, territórios e moradia: a construção do direito à cidade. São Paulo: Veras Editora, 2018. p. 155-174.

FREIRE, Paulo. **Política e educação**. Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e Terra, 2018. (Coleção Paulo Freire)

HARVEY D. NEOLIBERALISMO COMO DESTRUIÇÃO CRIATIVA. INTERFACEHS – Revista de Gestão Integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente - v.2, n.4, Tradução, ago 2007. Disponível em: <http://www3.sp.senac.br/hotsites/blogs/InterfacEHS/wp-content/uploads/2013/07/trad-2007.pdf>. acesso em: 24 jan. 2026.

MARTINS, Erika Moreira; KRAWCZYK, Nora Rut. **Estratégias e incidência empresarial na atual política educacional brasileira: o caso do movimento “Todos Pela Educação”**. Revista Portuguesa de Educação, Braga, v. 31, n.1, p.4-20, 2018.

REIS, Tiago Siqueira. **Expropriação do funcionalismo público: o gerencialismo como projeto**. Revista Katálisis, v.22, p.80-89, 2019. Disponível em: [Revista Katálisis v. 22, n. 1, 2019](http://www.katalisis.org.br/revista/v22n1). Acesso em: 22 jan. 2026.



SILVA, M. O. da S. e. O Padrão de Proteção Social e a reforma das políticas sociais no Brasil. **Revista de Políticas Públicas**. V. 4. N.1.2, 2000. P. 27- 50. Disponível em: <http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/rppublica/article/view/3693/1702>.

SIMIONATO, I e COSTA, C.R. Estado, luta de classes e política social. Oliveira, M de, BERGUE, S. T (Orgs). Políticas públicas: definições, interlocuções e experiências. Caxias do Sul: Educs, 2012. P. 11-26.

SOUZA FILHO, Rodrigo de; GURGEL, Claudio. **Gestão democrática e serviço social: princípios e propostas para intervenção crítica**. Editora Cortez, 2018. (Biblioteca Básica de Serviço Social, v.7)

TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Quem Somos: Sobre**. 2006. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/sobre/>. Acesso em: 30 jan 2026.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Quem Somos: Transparência**. 2006. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/transparencia/>. Acesso em: 30 jan 2026.