

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

GABRIEL ALVES RODRIGUES

**A NORMATIVIDADE DO TRABALHO DE GESTÃO NAS ESCOLAS PÚBLICAS
ESTADUAIS MINEIRAS:**

a tomada de decisões no contexto da razão neoliberal

Belo Horizonte

2026

GABRIEL ALVES RODRIGUES

**A NORMATIVIDADE DO TRABALHO DE GESTÃO NAS ESCOLAS PÚBLICAS
ESTADUAIS MINEIRAS:**

a tomada de decisões no contexto da razão neoliberal

Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais em 24 de Junho de 2026 como requerimento parcial para a obtenção de título de Mestre em Administração.

Orientador: Admardo Bonifácio Gomes Júnior

Belo Horizonte

2026

GABRIEL ALVES RODRIGUES

**THE NORMATIVITY OF SCHOOL MANAGEMENT WORK IN MINAS
GERAIS PUBLIC STATE SCHOOLS:**

decision-making in the context of neoliberal rationality

Dissertation presented to the Postgraduate Program in Administration at the Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais on June 24, 2026, in partial fulfillment of the requirements for the Master's degree in Administration.

Advisor: Admardo Bonifácio Gomes Júnior

Belo Horizonte

2026

R696n Rodrigues, Gabriel Alves
A normatividade do trabalho de gestão nas escolas públicas estaduais mineiras: a tomada de decisões no contexto da razão neoliberal / Gabriel Alves Rodrigues. – 2026.
103 f.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração.
Orientador: Admardo Bonifácio Gomes Júnior.
Dissertação (mestrado) – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais.

1. Trabalho – Aspectos fisiológicos – Teses. 2. Escolas públicas – Administração – Minas Gerais – Teses. 3. Norma (Filosofia) – Teses. 4. Neoliberalismo – Teses. 5. Teoria da decisão – Teses. I. Gomes Júnior, Admardo Bonifácio. II. Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. III. Título.

CDD 658.403

GABRIEL ALVES RODRIGUES

A NORMATIVIDADE DO TRABALHO DE GESTÃO NAS ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS MINEIRAS:

a tomada de decisões no contexto da razão neoliberal

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Processos e Sistemas Decisórios

Linha de pesquisa: Processos e sistemas decisórios nas dimensões dos sujeitos, agentes, organizações e sociedade

Data da defesa: 24/06/2026

Data de aprovação: 08/09/2026

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **ADMARDO BONIFACIO GOMES JUNIOR**
Data: 09/09/2026 13:13:56-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Admardo Bonifácio Gomes Júnior - Orientador
Presidente da banca examinadora - CEFET-MG

Documento assinado digitalmente
 **CATARINA DALLAPICULA**
Data: 09/09/2026 13:46:15-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Catarina Dallapicula
Membro externo - UEMG

Documento assinado digitalmente
 **LUCIANA GELAPE DOS SANTOS**
Data: 09/09/2026 13:52:23-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Sra. Dra. Luciana Gelape dos Santos
Membro externo - UFMG

Documento assinado digitalmente
 **UAJARA PESSOA ARAUJO**
Data: 09/09/2026 19:25:43-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Uajará Pessoa Araújo
Membro interno – CEFET-MG

Às pessoas que trabalham pela educação estadual mineira,

Inclusive à senhora, Dona Lourdes

AGRADECIMENTOS

Gostaria de iniciar agradecendo às pessoas que estão comigo desde o meu primeiro dia por aqui: minha mãe, Rozeli; meu pai, Eugênio; minhas irmãs, Carolina e Luciana. Se sou quem sou, boa parte é por ter dividido a maior parte dos meus anos com vocês. Incluo na lista das pessoas da minha família, Kellen, que me acompanhou de perto ao longo de todo esse processo, que muitas vezes foi sofrido e me respeitou muito nesses anos de estudos e escrita. Se eu puder, neste momento, considerar este texto como um passo na minha vida como pesquisador, ele foi dado junto de você, com o seu apoio, sua companhia, dividindo dúvidas, angústias, reflexões e o mais importante de tudo: o amor que nutrimos ao longo dos últimos anos. Não posso deixar de agradecer também todo o suporte que recebi, à maneira deles e por mais que não tenham a menor ideia disso, de Gaia (hoje sob os cuidados dos meus tios Júnior e Fátima e do meu pai), Artemis, Atena, Hades e Lorenzo.

Agradeço também aos trabalhadores e trabalhadoras da educação estadual mineira com quem convivi, trabalhei e me formei professor. Um grande abraço aos meus colegas da EJAL: Ádna, Aloísio (fiquei muito feliz em saber da sua aposentadoria!) Andressa, Cida, Elizabete, Girlene, Luciene, Márcia (que também está apreciando o merecido descanso depois dos longos anos de sala de aula) e Patrícia. Ter iniciado a minha carreira na educação dividindo os espaços e momentos da escola com vocês com certeza fizeram toda a diferença. Saudades!

Reforço a importância dos meus atuais colegas de trabalho, do Lauras, sem os quais o desafio de sair do interior e trabalhar em uma escola da capital, no Aglomerado da Serra, teria sido muito mais desafiador: Ana, Aninha, Dilma, Dona Graça, Érica, Giovanna, Ivrone, Jaime, Rita, Rosana e Thereza. Que o trabalho que realizamos, mesmo constantemente ameaçado, faça sentido para nós e para a comunidade escolar que atendemos.

Aos meus amigos, que me acompanham e me apoiam desde antes de eu vislumbrar que um dia chegaria aonde cheguei, pensando em alçar voos mais desafiadores, Ana Clara, Cibelih, Kym, Raminho, Rayner, Renata e Sagner. Sei que nem sempre estamos por perto, e que a vida adulta produz muitas distâncias, mas saber que posso contar com vocês faz muita diferença. Saibam que sempre poderão contar comigo, desde que não cruzem a linha do bom senso.

Ao Julio e o Renato, que recentemente me ajudaram a vislumbrar de forma mais efetiva o futuro e a continuação da minha formação enquanto pesquisador, apesar do nosso trabalho como historiadores ser voltado para o passado.

Não posso, contudo, deixar de agradecer à pessoa que mais me acompanhou nesse processo e que sem ela, definitivamente, este trabalho seria outro, Admardo, meu orientador. Não sei se fui o seu orientando mais complicado, mas serei sempre muito grato, por tudo. Pelos conhecimentos compartilhados e por me apresentar a Ergologia, têm sido uma experiência desafiadora e que me fez refletir sobre a minha relação com o mundo e a vida. Mas especialmente pela paciência e parceria. Fiquei muito intimidado no começo, fazendo a disciplina de Filosofia da Ciência, trancando a Teoria da Decisão e caindo de cabeça na Ergologia, mas hoje sei que sem esses movimentos, nada do que apresentamos aqui seria possível. Para alguém que de alguma forma sempre buscou responder às expectativas das normas dentro dos espaços de trabalho e educacionais, compreender a atividade vital como um processo de reconstrução dessas normas e realizar esta pesquisa me transformou. Deixo aqui o meu agradecimento!

Aos meus colegas da turma de 2024 de mestrado, e os que foram aparecendo no caminho, agradeço o apoio e as experiências compartilhadas, desejo todo o sucesso para vocês. Um lembrete especial aos colegas de estudos e trabalho, que ingressaram pelo Trilhas e que tenho certeza de que também estão saindo realizados, apesar das dificuldades encontradas no caminho.

Ao corpo docente, aos técnicos-administrativos e demais trabalhadores do CEFET-MG, todo o percurso acadêmico que desenvolvi ao longo desses dois anos e meio é fruto do trabalho e dedicação de todos vocês.

Aos mineiros, por possibilitarem essa formação. Que este trabalho possa ajudar a refletir sobre os caminhos da educação no nosso estado.

RESUMO

Buscamos investigar com esta pesquisa a atividade do gestor escolar na sua concepção, a partir do conceito ergológico de normas antecedentes (Schwartz, 2010). Tomamos as normas antecedentes para a gestão escolar associada a dois aspectos distintos: a tomada de decisão e a razão neoliberal e suas implicações para as escolas públicas estaduais mineiras. Analisamos, assim, o desenvolvimento de estudos associados à tomada de decisão que se consolidam na chamada Teoria da Decisão e que decompõem aspectos associados às escolhas das pessoas, à forma como os seres humanos decidem, a noções associadas ao agir humano. Obras de Herbert Simon (1943, 1959, 1965, 1997), Daniel Kahneman (2012, 2021) e Richard Thaler (2008, 2015) são analisadas para compreendermos como o ser humano é entendido, considerando-o a partir das escolhas realizadas e dos caminhos para a realização dessas escolhas. Desenvolvemos, também, uma interpretação sobre o fenômeno do neoliberalismo e sua incidência sobre as escolas públicas brasileiras no âmbito da gestão escolar. Realizamos isso considerando as discussões apontadas por Schwartz (2010) e o desenvolvimento do espaço tripolar, onde estão tensionadas as relações a partir dos polos do mercado, da política e da gestão do trabalho. Por fim, trabalhamos com a análise de relatórios do Programa jovem de Futuro e da plataforma de gestão escolar SIGAE para compreender como a visão neoliberal incide na concepção da tomada de decisões por parte da gestão nas escolas estaduais mineiras. Consideramos, assim, que a natureza humana apontada pela Teoria da Decisão impacta aspectos da concepção de ser humano desenvolvida a partir de uma ótica neoliberal. É a partir da junção dessas perspectivas que o gestor é pensado e são estabelecidas normas antecedentes para compreensão da atuação, do trabalho, da atividade dos gestores escolares mineiros que atuam na educação estadual. Parte da materialização dessas normas se dá por meio da plataforma de gestão escolar SIGAE, atendendo ao Programa Jovem de Futuro do Instituto Unibanco, que busca responder demandas associadas não mais à sociedade, mas a partir de uma perspectiva neoliberal, que vê a escola como uma empresa que precisa responder às métricas do mercado.

Palavras-chave: Ergologia. Gestão Escolar. Neoliberalismo. Teoria da Decisão.

ABSTRACT

We aim to investigate with this research the activity of the school manager as it is conceptualized, based on what the ergological approach refers to as antecedent norm (Schwartz, 2010). We consider the antecedent norm for school management associated with two distinct aspects: decision-making and neoliberal rationality, along with their implications for public state schools in Minas Gerais. We thus analyze the development of studies associated with decision-making that are consolidated in the so-called Decision Theory and that break down aspects associated with people's choices, how human beings decide, and therefore, notions related to the human act. Works by Herbert Simon (1943, 1959, 1965, 1997), Daniel Kahneman (2012, 2021), and Richard Thaler (2008, 2015) are analyzed to comprehend how human beings are understood, considering them from the choices made and the paths taken to achieve those choices. We have also developed an interpretation of the phenomenon of neoliberalism and its impact on Brazilian public schools within the context of school management. This was analyzed considering the discussions presented by Schwartz (2010) and the development of the tripolar space, where relations are strained from the poles of the market, the civic sphere, and the management of work. Finally, we will work with the analysis of reports from the Programa Jovem de Futuro and the SIGAE school management platform to understand how the neoliberal vision influences the conception of decision-making by management in Minas Gerais state schools. We therefore consider that human nature pointed out by Decision Theory impacts aspects of the conception of the human being developed from a neoliberal perspective. It is from the conjunction of these perspectives that the manager is conceived and antecedent norms are established for understanding the performance, work, and activity of school managers in Minas Gerais who work in state education. Part of the materialization of these norms occurs through the SIGAE school management platform, through the Programa Jovem de Futuro of the Instituto Unibanco, which aims to respond not to societal needs, but to demands shaped by a neoliberal perspective that sees the school as a company that needs to respond to market metrics.

Keywords: Ergology. School Management. Neoliberalism. Decision-making theory.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — O PRESCRITO E O REAL	14
Figura 2 — “Um dos modos operatórios reais no posto de inserção na linha de montagem de produtos eletrônicos: movimentos simultâneos”	15
Figura 3 — Quatro equipes	38
Figura 4 — Mapa das OSCs – aplicação do filtro “Educação e pesquisa”	65
Figura 5 — Adaptação da figura - O espaço tripolar.....	66
Figura 6 — Mapa de atuação do Instituto Unibanco.....	78
Figura 7 — O Circuito de Gestão baseado no PDCA.....	79
Figura 8 — Página inicial do SIGAE.....	81
Figura 9 — Página do Plano de Ação	83
Figura 10 — Gráfico de estudantes que acessaram o Google Sala de Aula por semana.....	84
Figura 11 — Gráfico do percentual de professores que acessaram o Google Sala de Aula por semana.....	85
Figura 12 — Número de dias na semana em que o professor acessou a plataforma Google Sala de Aula.....	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 — Síntese dos avanços associados à tomada de decisão	49
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEFET-MG — Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

EMTI — Ensino Médio em Tempo Integral

IAs — Inteligências Artificiais

IDEB — Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

MROSC — Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil

NGP — Nova Gestão Pública

ONU — Organização das Nações Unidas

OSC — Organizações da Sociedade Civil

PDCA — Plan, Do, Check, Act (Planejar, Fazer, Conferir, Agir)

PDRAE — Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

PPP — Parceria Público Privada

S.A. — Sociedade Anônima

SAEB — Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica

SEE-MG — Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais

SIGAE — Sistema de Gestão para o Avanço Contínuo da Educação

SMAR — Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Resultados

Sumário

1 Introdução	11
2 Sumarização	27
3 Resultados.....	29
3.1 A Teoria da Decisão a partir da perspectiva ergológica: o estabelecimento e o debate de normas no âmbito da gestão.....	29
3.2 “O homem, o mercado e a cidade”: a razão neoliberal repensando a escola pública brasileira.....	55
3.3 Uma reflexão crítica sobre o trabalho de gestão escolar: a plataformização por meio do Jovem de Futuro (SIGAE) e a educação pública estadual mineira.....	72
4 Considerações Finais.....	95
5 Referências.....	96

1 Introdução

Nos últimos anos, algumas mudanças intensificaram as transformações que hoje experienciamos na educação pública estadual mineira. Transformações iniciadas na década de 1990, com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) (Martins; Souza; Pina, 2020) e as transformações nas relações público-privadas culminaram nas Leis Federais, nº 13.019/2014, conhecida como Marco Civil Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) (Martins; Souza; Pina, 2020); nº 13.476 de 2017 e nº 13.429 de 2017, que transformaram as relações trabalhistas no país (Krein; Colombi, 2019) e n.13.415 de 2017 que transformou a Educação Básica ampliando a carga-horária a ser executada ao longo dos três anos de formação e instituiu novas disciplinas no Ensino Médio (Pinto; Melo, 2021) são alguns indicadores de alterações nessa concepção do Estado e do seu papel. Essas mudanças na legislação brasileira impactam nos dias de hoje o cotidiano escolar de diversas formas e neste trabalho buscamos abordar um desses aspectos, o da gestão escolar.

O trabalho de um gestor implica, entre diversos aspectos, a tomada de decisão, decisão essa que acaba por direcionar, influenciar, ou determinar ações desenvolvidas pelas pessoas de uma organização (Simon, 1997, p. 2). Seja decidindo quem irá realizar uma determinada ação, seja planejando uma ação, ou mesmo agindo em torno de um objetivo, decidir está em todos os aspectos do trabalho de um gestor. Compreender esta atividade, requer o entendimento sobre o que está em jogo quando pensamos a figura do gestor e o contexto no qual ele é concebido.

Contudo, tomar uma decisão não é um ato simples. Estudos como os de Simon (1943, 1965, 1997), Kahneman (2012), Kahneman, Sibony e Sunstein (2021), Thaler e Sunstein (2003, 2009) e Thaler (2015) nos mostram as complexidades associadas às decisões. Simon aponta, por exemplo, para aspectos da gestão que desafiavam a ideia de que o ser humano é capaz de tomar decisões de forma racional (Simon, 1943, 1997). A racionalidade limitada apresentada por ele indicou que os seres humanos não possuem controle nem conhecimento sobre todos os aspectos da tomada de decisão (Simon, 1943, 1997). Além disso, Simon desenvolveu a ideia de que não é a busca pela maximização

dos resultados que é a chave para o entendimento da tomada de decisão, mas a satisfação¹ (Simon, 1997).

Ao desenvolver a ideia de equilíbrio dentro da organização Simon explica que diferente da ideia da maximização dos resultados, onde o empresário busca o lucro, o trabalhador o salário e o consumidor a troca do produto adquirido e o seu dinheiro, as relações dentro das organizações deveriam buscar compreender a motivação das pessoas considerando a diversidade de motivações pessoais. Para além dos aspectos econômicos, a organização, e o empresário, depende da boa vontade, da lealdade e prestígio dos outros envolvidos nessa relação, ou seja, não é somente o fator econômico a única variável (Simon, 1997, pp. 14,15). Pensando, então, na figura do administrador, elementos que podem apontar para um resultado satisfatório poderiam indicar um lucro razoável, um preço justo, entre outros (Simon, 1997, p. 119).

Daniel Kahneman, ampliou as noções associadas às tomadas de decisão ao compreender a existência de dois sistemas diferentes que auxiliam as pessoas ao tomarem decisões. O *sistema 1* é um sistema que age rapidamente na tomada de decisão, realizando diversas decisões quase automatizadas, sem a necessidade de refletirmos sobre elas. Já o *sistema 2*, apresenta uma maior lentidão na tomada de decisão, que somente é desenvolvida após uma racionalização, por meio de uma análise da situação (Kahneman, 2012). Reforçando a ideia dos dois sistemas, em especial do sistema 1, Kahneman apresenta os conceitos de heurísticas e vieses, que afetam a tomada de decisão a partir de estruturas mentais que permitem uma rapidez no decorrer das decisões, mesmo que sejam decisões erradas. Por fim, um outro elemento que Kahneman apresenta da tomada de decisão é o ruído, sendo um viés um direcionamento sistemático da decisão que influencia estas de forma previsível, o ruído é um erro imprevisível na tomada de decisão, um fenômeno presente, mas que não pode ser previsto (Kahneman; Sibony; Sunstein, 2021).

Esses entendimentos acerca do funcionamento da mente e do comportamento humano, permitiram que Richard Thaler pudesse propor a ideia de *nudge*, um empurrão para que as decisões certas fossem tomadas pelas pessoas. Compreendendo os erros

¹ Simon debate a ideia de satisfação a partir de experimentos em laboratório com ratos e cálculos realizados a partir desses experimentos. A partir dali, ele passou a compreender a tomada de decisão não mais a partir da maximização, mas da ideia de satisfazer a necessidade do indivíduo, no caso dos ratos, por exemplo, a necessidade de se alimentarem e fazerem a ingestão de água frente aos caminhos disponíveis e a energia e tempo para satisfazerem essas necessidades, a partir das quais os organismos deixavam de buscar novos recursos (Simon, 1955; 1956). Assim, o *economic man*, passa a dar lugar ao *administrative man* ou *satisficing man* (Brown, 2004).

comuns ao tomar decisões, Thaler defende que existam meios para que as pessoas possam tomar melhores decisões sem afetar a liberdade delas de errarem, mas potencialmente produzindo o resultado positivo desejável por quem produziu uma arquitetura de escolhas que facilita a escolha correta (Thaler; Sunstein, 2009).

Assim, a economia e a psicologia comportamental trabalharam juntas para compreender a tomada de decisão no sentido de buscar melhores formas de se decidir. Contudo, um olhar diferente sobre o agir humano nos permite compreender a decisão para além da ideia do certo ou errado.

*

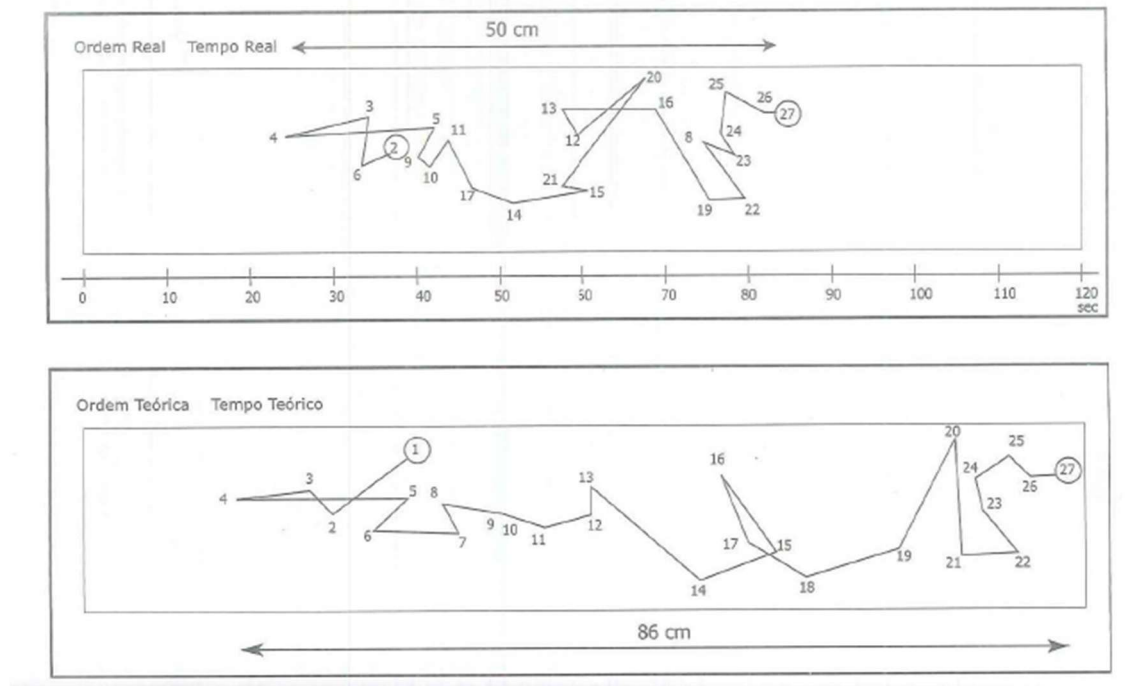
A Ergologia, do prefixo grego *ergo*, que pode ser associado aos termos “ação, trabalho, obra” sendo compreendidos a partir da perspectiva de quem realiza o trabalho, assim considerando a “energia e a vitalidade daquele que trabalha” (Durrive; Schwartz, 2010, p. 295). É por meio de uma trama de conceitos que podemos compreender a atividade de trabalho, a partir dessa perspectiva: a própria ideia de atividade, a presença de um corpo que age, o *corpo-si*, as normas que envolvem esse corpo e o meio que as propõe, e o consequente debate de normas que se estabelece ao produzirmos, em atividade, renormalizações, as dramáticas dos usos de si, onde o *corpo-si* se encontra inserido nas tensões das normas do meio e as normas vitais e individuais, em meio aos usos de si, para si e para os outros, entre outros conceitos.

Esse olhar para o trabalho é resultado de reflexões desenvolvidas nos anos 1970 e 1980 na França, por um grupo de pesquisadores de diferentes áreas, um grupo pluridisciplinar, por conta de transformações no mundo do trabalho. Iniciados em 1983, “com profissionais e protagonistas das atividades econômicas, no seio da Universidade de Provence, experiência que se vai configurar progressivamente em ‘APST’ (Análise Pluridisciplinar das Situações de Trabalho) e depois, em 1999, no Departamento de Ergologia” (Durrive; Schwartz, 2010, p. 21), os estudos a partir dessa ótica se desenvolveram produzindo diversos estudos na França, mas expandindo para uma extensa rede de pesquisadores que desenvolveu raízes também no Brasil.

Um dos exemplos das situações de trabalho vivenciadas por pesquisadores, que levantam questões sobre a atividade, é o caso das trabalhadoras de uma fábrica de placas televisivas localizada em Angers, na França. Analisando o trabalho na fábrica, os ergonomistas franceses constataram que existia uma orientação para as trabalhadoras

desenvolverem os movimentos sequenciados e cronometrados para, na linha de montagem, produzir as placas. Contudo, as trabalhadoras não faziam da forma esperada, estabelecida pelas normas do trabalho (Schwartz, 2017; Durrive; Schwartz, 2010).

Figura 1 — O PRESCRITO E O REAL



Fonte: Duraffourg; Daniellou; Guérin (1982) *apud* Durrive e Schwartz (2010, p. 38).

Na fábrica, então, para realizar o trabalho que era esperado, as trabalhadoras o modificavam. Para o desenvolvimento da tarefa de instalar as peças nas placas, as trabalhadoras eram orientadas a realizar uma sequência de movimentos, cronometrados para não interromper o fluxo da linha de montagem e em um limite de espaço físico, para ocupar um espaço específico nesta linha, conforme podemos perceber no esquema apresentado na Ordem Teórica/Tempo Teórico. Contudo, a Ordem Real/ Tempo Real se mostrava diferente do previsto, do prescrito.

Para mostrar como a realidade incide nas prescrições, Daniellou, Laville e Teiger apresentam:

o posto de inserção é ocupado por uma mulher jovem, o que é previsto; mas ela é baixa, o que não é previsto; e a regulação do banco não resolve as contradições do posto: alcançar as canaletas da fileira de cima e aproximar os olhos da placa para posicionar com precisão os elementos.

A ordem das canaletas é diferente daquela prescrita: durante e ao final da aprendizagem, a operária modificou diversas vezes esta ordem e a ordem de posicionamento dos elementos: ela progressivamente, memorizou o lugar de cada elemento, escolheu pontos de referência, estabeleceu a ordem do

posicionamento, de maneira a ganhar tempo (pois os incidentes são frequentes e imprevisíveis e é preciso ganhar tempo sobre as suboperações regulares para compensar o tempo perdido para repará-los) e, portanto, a ganhar espaço (pois assim ela diminui os movimentos contínuos do tórax e da cabeça, que acompanham o deslocamento da placa) (Daniellou; Laville; Teiger, 1989, p. 2)

Figura 2 — “Um dos modos operatórios reais no posto de inserção na linha de montagem de produtos eletrônicos: movimentos simultâneos”



Fonte: Laville, Teiger e Durauffourg, (1972); Teiger *et al.* (2006) *apud* Schwartz (2017, p. 11).

O exemplo apresentado por Daniellou, Laville e Teiger acima e a fotografia servem para ilustrar as questões associadas quando a atividade de trabalho está em curso. Para a Ergologia, diversas questões são colocadas aos trabalhadores e pelos trabalhadores no desenrolar de suas atividades de trabalho. Por isso, o que é prescrito, as normas que são estabelecidas para a execução de uma tarefa, não são capazes de lidar com toda diversidade do real, da atividade sendo realizada pelas trabalhadoras.

Portanto, para compreendermos melhor no que consiste o olhar ergológico para o trabalho, iremos desenvolver alguns conceitos que serão mobilizados ao longo desta dissertação. Primeiramente, a abordagem ergológica parte da noção de atividade, compreendendo-a como “um impulso de vida, de saúde, sem limite predefinido, que sintetiza, cruza e liga tudo o que se representa separadamente (corpo/espírito; individual/coletivo; fazer/valores; privado/profissional; imposto/desejado; etc. ...).” (Durrive; Schwartz, 2008, p. 23). Além disso,

reconhece a actividade como debate de normas. A partir daí, a ergologia tenta desenvolver simultaneamente no campo das práticas sociais e com a finalidade de elaboração de saberes formais, “dispositivos a três polos”, por toda parte onde é possível. Daí uma dulpça confrontação: confrontação de saberes entre si;

confrontação de saberes com as experiências de actividade como matrizes de saberes (Durrive; Schwartz, 2008, p. 25).

O debate de normas “trata-se, para aquele que faz algo, de um debate entre as normas antecedentes e uma tendência/obrigação da pessoa a renormalizar” (Durrive; Schwartz, 2008, p. 24).

As normas antecedentes definem-se em relação ao agir humano, a partir de duas características: a anterioridade e o anonimato. Isso significa duas coisas: primeiro, elas existem antes da vida [industrial] colectiva que tornaram possível; seguidamente, elas não tomam em consideração a singularidade das pessoas que vão estar encarregues de agir e se instalarão no posto de trabalho [tanto quanto esta noção seja válida]. Ora, se a actividade é efectivamente a forma humana da vida, ela está sempre ancorada no presente (impossível viver em vários lugares ao mesmo tempo, ou em vários tempos) e reenvia sempre a alguém, um corpo-si singular (impossível viver por procuração). Por consequência, a actividade corresponde a um ensaio sempre renovado de alguém único, que volta a agir numa configuração do presente das normas ao mesmo tempo anteriores ao agir e anónimas. Assim, nele levando a contradição a um certo grau, as normas antecedentes tornam possível a actividade humana (Durrive; Schwartz, 2008, p. 26).²

A renormalização é parte fundamental da actividade, a partir da perspectiva ergológica. As normas antecedentes antecipam a actividade, estabelecendo as regras de forma generalizada, desconectadas do real, em desaderência. “O ser humano, como todo o ser vivo, está exposto a exigências ou normas, emitidas continuamente e em quantidade pelo meio no qual se encontra” (Durrive; Schwartz, 2008, p. 27). Mas é na sua singularidade, buscando produzir meios para sua existência, o ser humano sempre está reinterpretando as normas. “Em parte, cada um chega a transgredir certas normas, a distorcê-las de forma a elas se apropriar. Em parte, cada um sofre-as como algo que se impõe do exterior” (Durrive; Schwartz, 2008, p. 27).

Schwartz e Durrive (2010) apontam que na sociedade atual, uma sociedade mercantil e de direitos, existem três polos que organizam o espaço integrado dos debates de normas. O polo do mercado, polo II e o polo do direito (da Politéia), polo III, possuem em comum o fato de serem produtores de normas antecedentes.

As normas produzidas no polo III buscam, ou como Schwartz e Durrive (2010) reforçam, tentam fazer valer os valores do bem comum, valores que não são dimensionáveis. Podemos exemplificar esses valores como saúde, educação, cultura, a manutenção do planeta como um espaço vivível para as próximas gerações, entre outros aspectos que não se consegue quantificar seus valores (Schwartz; Durrive, 2010).

² Grifo nosso.

Já o polo do mercado é produtor de normas voltadas para o funcionamento de contratos estabelecidos em uma sociedade mercantil, orientado por valores dimensionados, por exemplo quando um “colegiado de direção toma suas decisões em função de uma calculadora”, desta forma “tudo funciona no número, nas diferenças de quantidades” (Schwartz; Durrive, 2010, p. 249). Assim, os dois polos podem se relacionar, como Habermas, citado por Schwartz e Durrive, apresenta: de um lado tem-se o “‘mundo vivenciado’, e do outro os ‘subsistemas formalmente organizados’ que são o poder e a economia, de alguma forma. Entre eles existem tensões. Essas tensões, porém, não são vivenciadas por ninguém (...)” (Schwartz; Durrive, 2010, p. 263).

É por meio da ideia de um terceiro, o polo I, das gestões, que essa relação é complementada, pois “sem esse polo das gestões, não se sabe muito bem quem pensa, quem sofre, quem quer mudar, onde é o lugar dos debates de normas e de valores” (Schwartz; Durrive, 2010, p. 253).

Assim, buscamos fazer uso do esquema desenvolvido por Yves Schwartz³ de um dispositivo tripolar onde estão organizados os três polos e são estabelecidas as relações entre eles.

(...) no espaço tripolar temos, ao mesmo tempo:

- por um lado, cada um dos polos muito individualizado e muito diferente cada um dos outros dois;
- e, ao mesmo tempo, um sistema de oposição entre um par de polos e um terceiro. Por exemplo, os polos I e II são muito diferentes. Entretanto, enquanto par, podem se opor ao terceiro na medida em que:
- os polos II (mercado) e III (cidadania) representam o *campo das normas antecedentes fortes*, constituídas, ligadas a relações de hierarquia e de poder, por oposição à necessidade de gerir a atividade, aqui e agora, em confrontação com os objetivos e as normas que são etiquetadas sobre o eixo II/ III. É a razão pela qual o eixo que reúne esses dois polos é o das normas antecedentes;
- o polo I, no esquema, é o *da atividade*, em que, sabemos, sempre se está a gerir as dialéticas entre os registros: entre as normas antecedentes e aquilo que chamamos de re-singularizações, re-centramentos, considerando essa espécie de dialética permanente do impossível e do invivível, que se trava no nível desse polo. (Schwartz; Durrive, 2010, p. 254)

Portanto, a Ergologia nos permite olhar para a atividade de trabalho (Schwartz, 2003; 2010) do gestor não como uma simples repetição de tarefas. É fundamental considerarmos as regras estabelecidas para esse trabalho (as normas antecedentes); a experiência individual do gestor para realizar, à sua maneira, o trabalho esperado (o saber

³ O esquema está apresentado no segundo artigo desta dissertação, pode ser encontrado na página 65.

investido pelo trabalhador); o encontro e o resultado desse encontro, a partir da experiência individual e a expectativa associada ao cumprimento dessa atividade (as renormalizações); o resultado das demandas do trabalho; os valores envolvidos, tanto individuais quanto coletivos e a interação com os trabalhadores envolvidos. Assim, compreendemos, com a perspectiva ergológica, que ao realizar uma atividade de trabalho, não se tem apenas uma tarefa com um objetivo final sendo realizada, mas uma série de elementos mobilizados para que essa atividade seja realizada da forma como é possível, por cada sujeito que a realiza.

Buscar na Teoria da Decisão, através do olhar ergológico, os aspectos da gestão que estão presentes e os que escapam à teoria, nos permite pensar o papel de um administrador como um sujeito inserido em uma teia de relações. Isto nos permite entender o que é mobilizado no momento da decisão, para além do objetivo fim. Permite compreender os valores, o como e o porquê de se realizar tal decisão, para além de uma simples matriz que possui as alternativas possíveis, as situações a serem avaliadas e os resultados dessas escolhas. É no debate entre as normas estabelecidas para a atividade do gestor escolar que as decisões são tomadas, mesmo quando existem regulamentações, caminhos e mesmo vigilância, o trabalhador renormaliza a sua atividade considerando o momento em que toma a decisão (Schwartz, 2010).

Pensar os resultados e as alternativas possíveis no mundo de hoje exige levar em consideração a vida como se apresenta para nós, pois apesar de nossos desejos, nossas perspectivas para o futuro e expectativas, a realidade se faz presente. Entendemos que essa realidade está associada ao capitalismo enquanto um sistema econômico que organiza as nossas vidas, determinando como trabalhamos e construímos meios de viver no mundo como ele está; por mais que seja possível desejar e pensar outro, o fazemos inseridos neste mundo.

O capitalismo na sua atual configuração possui uma característica específica. Entendemos que, enquanto base do polo do mercado, ele produz uma concepção diferente do mundo, um mundo a partir de valores que não são mais os mesmo de quando o sistema capitalista surgiu. O neoliberalismo não é somente uma política de desestatização ou uma roupagem para o final do século XX para um sistema antigo. Interpretamos o neoliberalismo como uma mudança que propõe ver o mundo de outra forma, pensar esse mundo e o papel das pessoas de outra forma. “O neoliberalismo, antes de ser uma ideologia ou uma política econômica, é em primeiro lugar e fundamentalmente uma

racionalidade e, como tal, tende a estruturar não apenas a ação dos governantes, mas até a própria conduta dos governados” (Dardot; Laval, 2016, p. 17).

A partir da ideia de *governamentalidade* desenvolvida por Michel Foucault (2001), Dardot e Laval compreendem que

Governar é conduzir a conduta dos homens, desde que se especifique que essa conduta é tanto aquela que se tem *para consigo mesmo* quanto aquela que se tem para com os outros. É nisso que o governo requer liberdade como condição de possibilidade: governar não é governar *contra* a liberdade ou *a despeito* da liberdade, mas governar *pela* liberdade, isto é, agir ativamente no espaço de liberdade dado aos indivíduos para que estes venham a conformar-se por si mesmos a certas normas. (Dardot; Laval, 2016, p. 18)

Não somos mais operários, trabalhadores vivendo em uma situação de exploração, somos agora, nós mesmos, empresas de nós mesmos, inseridas em um mercado onde competimos com outras empresas, buscando vender o único produto que nos é possível, o trabalho, mas agora mascarado pela impressão de sermos nossos próprios chefes.

Cada sujeito foi levado a conceber-se e comportar-se, em todas as dimensões de sua vida, como um capital que devia valorizar-se: estudos universitários pagos, constituição de uma poupança individual para a aposentadoria, compra da casa própria e investimentos de longo prazo em títulos da bolsa são aspectos dessa ‘capitalização da vida individual’ que à medida que ganhava terreno na classe assalariada, erodia um pouco mais as lógicas de solidariedade (Dardot; Laval, 2016, p. 202).

Isso fez com que a produção de uma forma de nos percebermos no mundo, em que

cada indivíduo deve aprender a ser um sujeito ‘ativo’ e ‘autônomo’ na e pela ação que ele deve operar sobre si mesmo. Dessa forma, ele aprenderá por si mesmo a desenvolver ‘estratégias de vida’ para aumentar seu capital humano e valorizá-lo da melhor maneira (Dardot; Laval, 2016, p. 341).

Essa nova visão de mundo não se limita a pensar exclusivamente o papel das pessoas em novas relações de trabalho. Ela pensa também os elementos sob a tutela dos Estados que podem ser associados a esse novo mercado, afinal, saúde e educação, por exemplo, são esferas potenciais para o desenvolvimento desse mercado de empresas de si. Nesse sentido,

a estratégia neoliberal consistirá, então, em criar o maior número possível de situações de mercado, isto é, organizar por diversos meios (privatização, criação de concorrência dos serviços públicos, “mercadorização” de escola e hospital, solvência pela dívida privada) a ‘obrigação de escolher’ para que os indivíduos aceitem a situação de mercado tal como lhes é imposta como realidade, isto é, como única “regra do jogo”, e assim incorporem a necessidade de realizar um cálculo de interesse individual se não quiserem perder “no jogo” e, mais ainda, se quiserem valorizar seu capital pessoal num universo em que a acumulação parece ser a lei geral da vida (Dardot; Laval, 2016, p. 217).

Nessa perspectiva, serão criados

dispositivos de recompensas e punições, sistemas de estímulo e “desestímulo” substituirão as sanções do mercado para guiar as escolhas e a conduta dos indivíduos quando as situações mercantis ou quase mercantis não são inteiramente realizáveis. Serão construídos sistemas de controle e avaliação de conduta cuja pontuação condicionará a obtenção das recompensas e a evitação das punições (Dardot; Laval, 2016, p. 217).

Este é o cenário que propomos analisar com este trabalho.

Assim, temos como objetivo principal desta dissertação:

- compreender como a tomada de decisão dos gestores escolares das escolas públicas mineiras é concebida, a partir da criação de mecanismos normativos que refletem a razão neoliberal voltada para os espaços educacionais.

Além disso, temos como objetivos específicos:

- investigar como a Teoria da Decisão se consolida historicamente, em meio a um mundo organizado pela razão neoliberal, enquanto norma antecedente reforçando o agir humano à serviço dessa racionalidade;
- compreender como os tensionamentos entre os polos da gestão do trabalho, do mercado e da politeia estão se manifestando no caso da educação pública brasileira;
- analisar o caso da educação pública estadual mineira a partir do trabalho do gestor escolar mediado por plataformas que buscam produzir melhores tomadas de decisão.

ESTUDANTE, PROFESSOR, GESTOR, PESQUISADOR – UMA PROPOSTA AUTOBIOGRÁFICA

Essa pesquisa atravessa a minha experiência de vida de várias formas, o ingresso no mestrado na administração tem uma relação com um programa do governo do estado de Minas Gerais de formação continuada de professores, o Trilhas de Futuro Educadores. E ao longo desse processo de formação, também fui construindo novas trilhas dentro da escola.

Assim, partimos neste trabalho de um relato autobiográfico. A Ergologia apresenta uma construção da atividade de trabalho que se desenvolve no momento da atividade, no *hic et nunc*⁴, e que ela se transforma a todo momento por conta disso. A relação do meio e a atividade desenvolvida, mediada pelo *corpo-si* do trabalhador altera a atividade, convocando as normas antecedentes para o debate, tensionada pela realidade e que propõe, diariamente, formas diferentes de fazer tal atividade. Essa característica do trabalho, possibilita que a atividade seja frequentemente refletida pelo trabalhador e faça parte da formação deste trabalhador (Schwartz, 2003, 2010).

Portanto, iniciamos com um relato, pessoal, de experiência para auxiliar na construção da reflexão que estamos propondo ao longo desta dissertação. Longe de buscar ser uma perspectiva que abarque todas as questões e que possa ser generalizada, entendemos essa experiência de vida como uma das diversas possíveis por incontáveis atores que diariamente reproduzem suas atividades vitais na educação. Menos ainda, temos a pretensão de esgotar o cenário da educação pública mineira a partir desse relato, mas buscamos apresentar uma experiência de vida, que me trouxe, até o presente momento, enquanto escrevo esta dissertação.

Entendemos o cuidado necessário para não cair no que Bourdieu entende como um dos perigos da biografia, pois produzir uma história de vida, isto é, uma narrativa coerente de uma sequência significativa e coordenada de eventos, talvez seja ceder a uma ilusão retórica uma vez que organizamos a narrativa de forma como se os eventos se relacionassem diretamente com um objetivo final de chegar aonde estamos (Bourdieu, 1996). Não é isso. Compreendemos que ao longo da trajetória individual e, com as devidas confusões da memória, o relato aqui é um, possível quando escrevo, e que mesmo ele será escrito com algumas dúvidas que podem surgir ao tentar rememorar uma trajetória que, apesar de recente, não se limita aos elementos narrados.

Uma retomada da vida do próprio pesquisador, organizando-a em forma de uma narrativa pode ser compreendida a partir do que é apresentado por Jones, Adams e Ellis (2016), onde o pesquisador e sua trajetória e a construção da sua narrativa se apresentam como possibilidade de produção de conhecimento científico, não de forma que se apresente como uma verdade inquestionável e universalizante, mas como o resultado de uma relação do pesquisador inserido em um meio no qual ele também produz história.

⁴ Do latim, aqui e agora.

Assim, como Formenti (2018), apresento um relato da minha jornada enquanto trabalhador da educação mineira que me trouxe até o momento da escrita deste texto que eu apresento ao leitor.

Minha trajetória na educação teve seu início em 2016. Após a aprovação em concurso público, fui contratado por um ano na escola da cidade para a qual eu havia prestado o concurso, uma cidade pequena do estado de Minas Gerais, Pedra do Anta.

O trabalho como servidor público em uma cidade pequena do interior do estado me possibilitou uma experiência que não esperava. Ocupar um cargo público é de grande importância em uma cidade com pouca expectativa de empregabilidade e valorização de profissionais com formações voltadas para a educação; o trabalho como diretor da única escola estadual da cidade possibilita um aumento salarial, que embora não seja muito maior do que o trabalho de dupla jornada na escola, marca uma ampliação do poder decisório na instituição, além de uma influência nos poderes locais, uma vez que a figura do diretor, ou diretora, passa a mediar as relações entre escola, comunidade escolar e instituições do entorno.

Foi ali que entrei em contato pela primeira vez com o Programa Jovem de Futuro – um projeto – e o Sistema de Gestão para o Avanço Contínuo da Educação (SIGAE) – uma plataforma – que conjuntamente influenciam a gestão das ações escolares voltadas para o Ensino Médio de escolas, na época, estratégicas do estado de Minas Gerais. Assim, o primeiro contato se deu como professor, à época efetivo na escola, provavelmente no ano de 2019, quando o programa volta a ser aplicado no estado. A ideia do Jovem de Futuro é promover ações que melhorem os indicadores e aprendizagem dos estudantes. Para isso, as escolas precisam desenvolver diversas ações ao longo do ano, através de um Plano de Ação, que precisa levar em conta a realidade, as limitações e as potencialidades da escola por meio dos trabalhadores e trabalhadoras que ali atuam e dos estudantes e famílias que compõem a comunidade escolar.

O desenvolvimento do Plano de Ação é acompanhado de perto através do preenchimento da plataforma SIGAE, onde são estabelecidas as datas de entrega das ações pactuadas pela instituição, com o aval das Superintendências Regionais por meio da figura do Inspetor Escolar. Ali, a escola estabelece quais os objetivos para o desenvolvimento educacional e quais ações serão feitas ao longo do ano para alcançar esses objetivos. Naquele momento, vi a plataforma como mais uma demanda da

Secretaria de Estado de Educação para burocratizar o nosso trabalho, criando formas de produzir ações que não eram orgânicas da escola, mas sim resultado de uma demanda externa que precisava de uma resposta. Isso potencializa ações que desenvolvem atividades que não necessariamente consigam a melhoria real da educação, mas que respondam a uma demanda externa de ação, apesar de não alcançarem as metas previstas inicialmente.

Durante a Pandemia de COVID-19, que por um ano e meio afastou das salas de aula e das escolas professores e estudantes em Minas Gerais, pedi transferência para a cidade de Belo Horizonte. Retornei ao ensino presencial já na nova escola de atuação, instituição na qual atuo no momento. A escola também era uma das acompanhadas à época pelo Jovem de Futuro e possuía inúmeros problemas associados à gestão, sendo acompanhada de perto pela secretaria de educação. Por ter familiaridade com a plataforma SIGAE e por ter horários de atividade extraclasse em alguns dos momentos em que as reuniões aconteciam, acabei por participar em algumas, o que me fez entender um pouco mais da realidade da escola que eu acabava de chegar.

Sem desconsiderar os aspectos específicos da Pandemia de COVID-19, a escola possuía uma especificidade que eu ainda não havia tido contato, as turmas do Ensino Médio faziam parte de uma política de expansão do Ensino Médio em Tempo Integral (EMTI) no contexto de debate do Novo Ensino Médio. Das diversas turmas que voltaram com a pandemia, durante os dois anos e meio que se seguiram os estudantes aos poucos foram abandonando o curso integral, sendo transferidos para o turno da noite, para escolas que não ofertavam essa modalidade ou trocando a escola por um emprego precarizado.

Foi ali que vi que a escola institucionalizava algumas ações demandadas pelo estado através do plano de ação na plataforma com o objetivo de ao mesmo tempo responder a uma necessidade do Projeto Jovem de Futuro e às demandas do governo estadual. Assim, estratégias de Busca Ativa⁵ e de Intervenção Pedagógica⁶, entre outras, passaram a ser ações desenvolvidas pelas escolas antes mesmo que o estado

⁵ Busca Ativa é uma prática que procura mobilizar diferentes instâncias da educação, desde a escola à Secretaria de Educação, com o objetivo de evitar a evasão e o abandono, mapeando de diferentes formas as ausências no dia a dia escolar, buscando entrar em contato com o estudante, familiares, amigos e dispositivos (como o Conselho Tutelar) para que o estudante retome os estudos durante o período letivo.

⁶ A Intervenção Pedagógica é uma proposta de recomposição de aprendizagens que além de buscar retomar conteúdos não consolidados, também propõe recuperação das notas perdidas ao longo do ano.

desenvolvesse programas e ações para o retorno de estudantes faltosos e a recuperação de notas perdidas ao longo do ano letivo.

A implementação do Novo Ensino Médio me trouxe para uma posição mais próxima da gestão, assumindo o lugar de coordenador do Novo Ensino Médio no turno da noite e me colocando mais próximo da plataforma e das reuniões. A dinâmica do turno da noite me levou a trabalhar na Busca Ativa que procurei desenvolver de forma mais próxima dos estudantes, me reunindo com eles quando reapareciam na escola para voltar aos estudos. Ali buscava compreender as razões das ausências e muitas vezes me deparava com situações de trabalho temporário que não haviam prosseguido, dúvidas com relação à possibilidade de aprovação e questões familiares. Alguns retomaram os estudos e se formaram, outros desistiram. Além disso, a Secretaria de Educação, por meio das regionais, buscou incentivar o desenvolvimento e a avaliação por meio de projetos, especialmente para as novas disciplinas implementadas através dos Itinerários Formativos: Projeto de Vida, disciplinas de aprofundamento nos conhecimentos das áreas (Ciências Humanas, Ciências da Natureza, Linguagens e Matemática) e as disciplinas eletivas que são diversas (Educação Financeira, Empreendedorismo, Redação, Cinema, Teatro, entre várias outras⁷).

Ao final do ano de 2024 e ao longo do ano de 2025, assumi um outro papel na escola, o de vice-diretor no turno da noite. Foi uma boa experiência inclusive para desenvolver esta dissertação, afinal ela me aproximou da gestão de uma forma que possibilitou refletir bastante sobre a atividade do gestor escolar, não mais a partir da ótica do professor, que está respondendo muitas vezes às necessidades da gestão, mas buscando compreender o outro lado, assim como refletir sobre as estratégias que são colocadas para atender às demandas da Secretaria de Educação.

Até o início do ano de 2025, o Jovem de Futuro era uma das questões a serem resolvidas pela gestão, como nos anos anteriores, mas trocas no alto escalão na SEE-MG acabou por suspender as visitas técnicas, o preenchimento da plataforma e o desenvolvimento das ações do projeto, transferindo as demandas para o desenvolvimento

⁷ Essas disciplinas ganharam visibilidade por conta das críticas direcionadas ao Novo Ensino Médio em especial por conta de eletivas como “O que rola por aí”, “Brigadeiro caseiro”, “RPG”, entre outras. No caso de Minas Gerais algumas apresentadas às escolas no ano de 2023 podem ser conhecidas em notícias, como: <https://bhaz.com.br/noticias/brasil/disciplinas-novo-ensino-medio/>. Acesso em: 06 jun. 2025.

de ações de preparação para o Sistema de Avaliação da Educação Básica, que mede o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica.

Conhecer tanto a Ergologia quanto a Teoria da Decisão durante esse processo de mudança de papel dentro da instituição escolar me ajudou a refletir, não somente no desenvolvimento dessa dissertação que apresentamos, mas também pensar na minha atividade de trabalho, seja como docente ou como vice-diretor. Compreender os dois lados da relação dentro da escola abriu espaço para refletir sobre como é difícil gerir pessoas com suas mais diversas questões dentro do espaço escolar.

Lidar com as diferentes realidades é um grande desafio: a dos professores que iniciam um ano cheios de expectativas e ânimos e que ao longo dele se veem desgastados, ou aqueles que desde o início não se sentem, ou não demonstram, bem com o trabalho que desenvolvem; dos estudantes que com as mais diversas questões trazem desafios diários para a gestão, com seus filhos, seus trabalhos e suas expectativas; dos membros da própria gestão que possuem visões de mundo completamente diferentes e formas de lidar com as situações que se desdobram ao longo do dia-a-dia escolar que muitas vezes levam a embates; da comunidade escolar, que hora deposita esperança ao mesmo tempo que diminui o papel da escola; e da Secretaria de Estado de Educação que muitas vezes atropela os trabalhos orgânicos que são desenvolvidos nas escolas em busca de resultados quantificáveis. O jogo de relações que se estabelece, as disputas, todas as tensões que se colocam a todo momento, fazem com que o trabalho de gestão não seja simples. Reduzi-lo a uma plataforma com informações é ignorar a sua complexidade, esperar que caiba em um plano as pequenas ações que, eventualmente, fazem diferença é simplificar a trama de relações que se desenvolve ao longo dos anos nesse espaço de trabalho.

O processo de ingressar no mestrado, por meio de uma parceria estabelecida entre o Governo de Estado de Minas Gerais e o Centro de Educação Federal Tecnológica - MG me permitiu refletir sobre a minha atuação enquanto professor e, mais recentemente, enquanto gestor. A possibilidade de viver este momento e entrar em contato com a perspectiva ergológica sobre o trabalho humano me fizeram refletir sobre as características dessa atividade e sobre a forma como eu me relaciono com esse espaço de trabalho e com o mundo.

O ano de 2026, ano de finalização desta dissertação, é também o ano em que assumo novamente a gestão do turno da noite, dessa vez de forma definitiva e até o final

da atual gestão. Apesar dos problemas que antecederam essa definição, compreendo que toda a reflexão e pesquisa desenvolvida para a produção deste documento serão fundamentais para o horizonte que se coloca em frente. Além de plataformas educacionais como o Elefante Letrado⁸ que buscavam precarizar a atuação dos professores de português das escolas estaduais mineiras, esse ano iniciou (e já descontinuou) uma outra plataforma de ensino mediada pelo uso de inteligência artificial generativa que prometia, ao mesmo tempo que era demandado o seu uso, dinamizar, otimizar e facilitar a atividade dos professores do estado.

Por fim, é preciso reconhecer, também, que estamos em um contexto específico, de avanço de um modo de pensar a educação e essas relações na escola são mediadas por essa racionalidade que transforma, ou pelo menos se propõe a transformar, as formas de se desenvolver a atividade no âmbito da educação pública brasileira. Cabe aos trabalhadores, nos seus diferentes espaços de trabalho, renormalizar o trabalho e estabelecer formas de realizá-las frente aos desafios que se colocam para o trabalho dos profissionais da educação como adoecimento, desvalorização e avanço da racionalidade neoliberal. E aos pesquisadores, fica o desafio de produzir pesquisas em um cenário dinâmico e crucial para o projeto de educação que estamos construindo para o país.

⁸ A plataforma esteve presente no dia a dia das escolas estaduais mineiras desde meados de 2024 e prometia transformar as aulas de português por meio de projetos que os professores e bibliotecários deveriam desenvolver para o uso da plataforma. Mais pode ser conhecido em: <https://www.educacao.mg.gov.br/plataforma-elefante-letrado-beneficia-mais-de-100-mil-estudantes-da-rede-estadual-de-ensino-mineira/>. Acesso em: 06 jun. 2025.

2 Sumarização

Escolhemos organizar esta dissertação no formato de artigos para responder a cada um dos objetivos específicos, para ao final, produzir uma conclusão que alcance o objetivo geral. O primeiro trabalho foi desenvolvido de forma ensaística, buscando apresentar a Teoria da Decisão entendida através de conceitos ergológicos, propondo uma investigação de como ela é capaz de influenciar a atividade de trabalho dos gestores, a partir de sua concepção enquanto norma antecedente, associada à razão neoliberal disseminada nas diferentes esferas da vida contemporânea.

Em um segundo artigo, também produzido de forma ensaística, buscamos compreender como a racionalidade neoliberal tem impactado a educação pública brasileira, no contexto das sociedades mercantis e de direitos, tensionando os polos do mercado, da politeia e das gestões do trabalho, produzindo uma reconfiguração da educação. Buscamos, assim, apontar os tensionamentos entre os valores dimensionáveis do mercado e os valores não-dimensionáveis e a sua materialização por meio do avanço de empresas (Organizações da Sociedade Civil – OSCs) que buscam produzir novas formas de organizar o trabalho nas escolas, em especial a introdução de novas tecnologias e plataformas.

Por fim, no último artigo analisaremos a situação da educação pública estadual mineira, desenvolvendo uma pesquisa sobre como a gestão escolar é impactada pelo projeto neoliberal para as escolas públicas e como isso afeta a tomada de decisão nesses ambientes de trabalho, cada vez mais mediados por plataformas que produzem dados voltados para a melhoria da gestão escolar. Para isso, analisaremos a consolidação de uma parceria público-privada, entre o governo do Estado de Minas Gerais e o Instituto Unibanco, que se materializa no desenvolvimento e aplicação do Programa Jovem de Futuro e da utilização da plataforma de gestão do trabalho, o Sistema de Gestão para o Avanço Contínuo da Educação (SIGAE).

Compreendemos que os artigos apresentados permitem refletir acerca dos impactos de uma visão de mundo voltada para a educação que busca sistematizar, controlar e direcionar a tomada de decisões dos gestores escolares das escolas públicas estaduais mineiras, impactando também a atividade dos demais trabalhadores destas escolas e as vivências de estudantes e seus familiares nesses espaços, transformando expectativas e as relações que se desenvolvem nessas instituições. Assim, a racionalidade

neoliberal, associada ao entendimento de como os seres humanos tomam decisões acaba por produzir uma atualização do *homo economicus*, das teorias clássicas da economia. Este agora não é mais entendido como um ser inteiramente racional e que decide sempre buscando a maximização de resultados, mas que tomam suas decisões a partir de outros elementos – racionais, como os objetivos da organização, a satisfação⁹ pessoal (Simon, 1943, 1959, 1997) ou uma arquitetura de decisão em torno de um *nudge* (Thaler, 2009); ou não, como as heurísticas e os vieses (Kahneman; Tversky, 2011) – que precisam ser compreendidos para que, a partir dos interesses do mercado, as melhores decisões sejam tomadas pelos gestores.

⁹ Sobre a ideia de satisfação, ver nota: 14, p. 34, deste documento.

3 Resultados

Apresentamos, então, os artigos desenvolvidos ao longo dos estudos da bibliografia apresentada e que resultaram dos debates, reuniões e reflexões produzidas neste mestrado.

3.1 Teoria da Decisão e Ergologia: estabelecimento e debate de normas¹⁰

Neste artigo, apresentamos a Teoria da Decisão como uma norma antecedente que se estabelece no âmbito da gestão do trabalho e que é reforçada no cenário do neoliberalismo a partir da racionalização do homem para além da noção do *homo economicus*. Desenvolvemos este artigo em forma de ensaio-teórico por se tratar de um trabalho que busca refletir acerca de aspectos teóricos à luz da abordagem ergológica. Apresentamos primeiro um histórico da Teoria da Decisão que permite a desconstrução do ideal do homem e da utilidade econômica do trabalho, trazendo a economia comportamental como uma ferramenta para compreender os caminhos pelos quais as decisões são tomadas pelas pessoas. Com isso, apresentamos, a partir da Ergologia, o conceito de normas antecedentes compreendendo a Teoria da Decisão como uma abordagem da ação humana, que embora entenda o ser humano a partir de uma racionalidade diferente da economia clássica, reforça o serviço à razão neoliberal. Por fim, compreendemos que a Teoria da Decisão, enquanto norma que busca prever, controlar as tomadas de decisões passou a ser uma importante ferramenta para a racionalidade neoliberal, que compreende uma nova forma de governar.

Palavras-chave: Ergologia. Neoliberalismo. Normas antecedentes. Teoria da Decisão.

Decision-making Theory and Ergology: establishment and debate of norms

In this article, we present Decision-making Theory as an antecedent norm established within the scope of work management and that is reinforced in the neoliberal context through the rationalization of the human subject beyond the notion of *homo economicus*. We developed this article as a theoretical essay (Meneghetti, 2011), as the work seeks to reflect on theoretical aspects in light of the ergological approach. We first present a history of Decision-making Theory (Hansson, 2005; Peterson, 2017) that allows for the deconstruction of the ideal of the human subject and the economic utility of work, introducing behavioral economics as a tool for understanding the processes by which people make decisions. Drawing on Ergology, we then present the concept of antecedent norms, framing Decision-making Theory as an approach to human action that while viewing the human being through a rationality distinct from that of classical economics, reinforces the service to neoliberal reason (Dardot & Laval, 2016). Finally, we conclude that the Theory, as a norm seeking to predict and control decision-making, has become a key tool for neoliberal rationality, which embodies a new form of governance.

¹⁰ Artigo enviado, com poucas alterações, para a Revista Eletrônica de Administração – RAC, no dia 31 de ago. 2026.

Keywords: Ergology. Neoliberalism. Antecedent Norms. Decision-making Theory.

Introdução

Neste estudo, analisamos a Teoria da Decisão a partir das lentes da Ergologia. Buscamos compreender como essa teoria desenvolve um olhar para a tomada de decisão que opera de forma a reforçar a racionalidade neoliberal. A perspectiva ergológica nos permite compreender a atividade de trabalho a partir da experiência e singularidade do sujeito ao mesmo tempo que compreendemos um tensionamento com as regras estabelecidas para essas atividades de trabalho. Assim, as decisões sempre partem de um sujeito, que faz uso de normas para a realização de suas atividades, normas internas e externas. Essas normas vêm sendo reconfiguradas a partir do projeto neoliberal para o mundo e a forma como os sujeitos agem e decidem, também passaram a ser repensadas.

Temos como objetivo neste artigo, então, investigar como a Teoria da Decisão se consolida historicamente, em meio a um mundo organizado pela razão neoliberal, enquanto norma antecedente reforçando um comportamento humano à serviço dessa racionalidade.

Optamos em desenvolver um ensaio teórico da forma como Meneghetti (2011) compreende. Essa metodologia nos permite analisar tanto o neoliberalismo como a Teoria da Decisão teoricamente, construindo, a partir das lentes da Ergologia, uma leitura nova sobre esses fenômenos, que são objetos neste texto (Meneghetti, 2011, p. 325). Dessa forma, mais do que responder, buscamos levantar questões, sobre as tomadas de decisões e a forma como elas são concebidas pelas abordagens dos teóricos da decisão entendendo que essa relação estabelece novas normas do que se espera e como se espera que as pessoas decidam, inseridas no mundo neoliberal. Analisar por meio das lentes da Ergologia, ainda, permite uma contribuição nos estudos sobre a tomada de decisão.

Normas antecedentes e debate de normas são conceitos centrais neste trabalho. As normas antecedentes são as regras e formas definidas do trabalho antes da sua realização. Elas estão estabelecidas no meio que vivemos, através dos costumes, dos valores, da cultura, e através de legislação, de acordos de trabalho e do conhecimento produzido pelos

grupos acadêmicos e científicos que avaliam e estudam essas atividades. Já o debate de normas se dá no âmbito do desenvolvimento da atividade, é no fazer dela, ao longo da prática e das dificuldades que aparecem diariamente, ao longo do seu desenvolvimento, em que as normas estabelecidas são colocadas em debate pelo trabalhador em atividade, transformando-as (Schwartz, 2010).

Outro conceito fundamental, que está associado às normas e o debate de normas é o corpo-si. Este conceito criado por Schwartz se configura a partir de uma ancoragem tripla, o corpo-si é ao mesmo tempo o corpo biológico, que nos é dado no momento do nascimento com todas as suas especificidades, é histórico, considerando as normas e o debate que atravessam os sujeitos em momentos determinados da história e é também singular por se tratar da experiência de cada um (Schwartz, 2014).

Quando analisamos o trabalho, a perspectiva ergológica é uma forma possível de compreender como cada trabalhador realiza a sua atividade, o gestor inclusive. Parte do trabalho de gestão é normalmente associada às decisões que são tomadas, afinal gerir é também, decidir.

Partimos de um breve histórico da Teoria da Decisão, para que seja possível entender como essa perspectiva se torna influente dentro dos estudos das organizações e da gestão do trabalho. Em seguida, acionamos conceitos da perspectiva ergológica para compreender como as normas se estabelecem, como elas fazem norma, quais as características desse estabelecimento de normas para a atividade de trabalho. Ao final, iremos debater como a Teoria da Decisão pode ser compreendida a partir da Ergologia, entendendo como elas dialogam e onde elas se distanciam, ao analisarmos o contexto do neoliberalismo como o meio que propõe o estabelecimento de normas antecedentes.

A Teoria da Decisão enquanto norma antecedente

O que nos diferencia dos animais, para muitos (Bacelar, 2011; Matos, 2011), é o fato de sermos capazes de pensarmos, de agirmos racionalmente, de fazer escolhas no dia a dia e ao longo de nossas vidas que são pensadas como um caminho para um fim determinado. Entretanto, Canguilhem (2009) aponta que as escolhas que fazemos, enquanto seres vivos, não somente seres humanos, estão relacionadas à essa perspectiva de respondermos ao meio em que estamos inseridos, buscando tornar a vida, vivível. “Viver é, mesmo para uma ameba, preferir e excluir” (Canguilhem, 2009, p. 43). O que

nos torna, então, diferentes? Existem aspectos da nossa racionalidade que de fato são capazes de nos definir tão diferentemente dos outros viventes com os quais compartilhamos o planeta? Não são estas questões que buscamos responder com este trabalho, mas partimos delas porque são questões inerentes à humanidade.

Organizando historicamente a Teoria da Decisão, Martin Peterson (2017), estabelece três momentos diferentes para o desenvolvimento da concepção da tomada de decisão: o período Antigo, o Pioneiro e a sua fase Axiomática.

O primeiro período, segundo Peterson (2017), se inicia com os gregos, durante a Antiguidade Clássica. Embora houvesse pouco espaço para a vontade humana em um mundo habitado pelas vontades divinas, a tomada de decisão era vista, dentre várias outras, como uma área digna de ser conhecida, mas que não foi desenvolvida, parcialmente, por conta da inexistência do conceito de probabilidade matemática (Peterson 2017, p. 11).

Peterson (2017) aponta que Heródoto (1954) teria desenvolvido a ideia de que uma decisão pode ser certa, ao apontá-la como racional, ou contrária ao bom senso, sendo irracional. Ainda segundo o autor, Aristóteles (1958) teria apresentado de forma incipiente o que hoje entendemos como escolha racional ao concluir que se A é melhor que B, em qualquer situação A é preferível a B.

Além disso, Peterson (2017) afirma que em um mundo onde a magia e a vontade divina opera, existia pouco espaço para a tomada de decisão dos seres humanos. Contudo, no caso de jogos de sorte (ou azar), com a noção de probabilidade, a questão do momento de decidir por continuar ou parar de jogar aparece para os matemáticos.

Os estudos analisados (Peterson, 2017; Hansson, 2005) não chegam ao consenso sobre quem teriam sido os primeiros a se debruçarem de fato sobre o aspecto das decisões. Peterson (2017) aponta que em 1654, quando inicia o período que ele nomeia de Pioneiro, Christian Huygens publicou o primeiro livro sobre a Teoria da Probabilidade após conhecer as discussões entre Blaise Pascal e Pierre Fermat por meio de correspondências buscando responder uma dúvida de um nobre francês sobre as chances de se conseguir um par de seis em um jogo de dados, abrindo caminhos para a Teoria da Decisão. Posteriormente, na obra de dois padres jansenistas, Antoine Arnaud e Pierre Nicole, “A Lógica ou a Arte de Pensar”, publicado em 1662, teria sido desenvolvida a primeira formulação clara da maximização do valor esperado

(...) para fazer um juízo sobre o que deve ser feito de modo a obter um bem ou a evitar um mal, não basta considerar o bem e o mal em si, mas também a probabilidade de ele acontecer ou não; e considerar geometricamente à proporção que todas essas coisas têm entre si (Arnaud; Nicole, 2016, p. 601).

Segundo Peterson, os termos utilizados por Arnaud e Nicole, bem e mal, não consideram a situação de quem toma uma decisão. O exemplo dado pelo autor é o de um multimilionário que toma uma decisão que poderia acarretar um ganho ou uma perda de um milhão em comparação a uma pessoa que não possui o valor em suas contas, a utilidade do mesmo valor muda de uma situação para a outra. Posteriormente, Daniel Bernoulli, em 1738, introduziu a noção de utilidade que passa a ser empregada pela literatura contemporânea, substituindo os termos bem e mal buscando considerar o ponto de vista do tomador de decisão.

Hansson (2004) aponta outro aspecto das reflexões acerca da decisão humana e que ele define como ponto de partida. Segundo o autor, o filósofo Marquês de Condorcet, (1743-1794), durante o período da Revolução Francesa (1789), teria sistematizado os passos para que sejamos capazes de tomar decisões:

Discutimos os princípios que devem servir de embasamento à decisão de uma questão geral; examinamos a questão em suas diversas possibilidades, nas consequências que resultariam das diferentes maneiras de decidi-la. Até este momento, as opiniões são pessoais, todas diferentes umas das outras; nenhuma delas, em sua totalidade, obtém a maioria dos votos. Sucede-se, então, uma nova discussão; à medida que a questão se torna mais clara, as opiniões se aproximam e se combinam: forma-se um pequeno número de opiniões mais gerais, e em seguida a questão em discussão é reduzida a um número mais ou menos grande de questões mais simples, apresentadas de forma mais clara, sobre as quais é possível consultar os desejos da assembleia; assim teríamos chegado, neste gênero, ao ponto de perfeição, se essas perguntas fossem tais que cada indivíduo, ao responder sim ou não a cada uma delas, tivesse verdadeiramente expressado seu desejo (Caritat, 1793, p. 6-7, tradução nossa).¹¹

Neste caso, Condorcet apresenta os passos para a tomada de decisão em uma assembleia, buscando a construção de um consenso que levaria a uma decisão perfeita considerando o papel da assembleia em uma França Republicana, em um texto apresentado à Convenção Nacional.

¹¹ No original: “On y discute les principes qui doivent servir de base à la décision d’une question générale ; on examine cette question dans ses parties diverses, dans les conséquences qui résulteroient des manières différentes de la décider. Jusques-là, les opinions sont personnelles, toutes différent entr’elles ; aucune, dans son entier, ne réunit la majorité des suffrages. Alors succède une nouvelle discussion ; à mesure que la question s’éclaircit, les opinions se rapprochent, se combinent entr’elles : il se forme un petit nombre d’opinions plus générales, & bientôt on parvient à réduire la question agitée à un nombre plus ou moins grand de questions plus simples, clairement posées, sur lesquelles il soit possible de consulter le vœu de l’assemblée ; & on auroit atteint en ce genre le point de la perfection, si ces questions étoient telles, que chaque individu, en répondant oui ou non à chacune d’elles, eût vraiment émis son vœu.”

É com o desenvolvimento de estudos no século XX que se inicia o período chamado de Axiomático por Peterson (2017), com trabalhos desenvolvidos por Frank Ramsey e von Neuman e Morgenstern, em que são apresentados axiomas que seriam as bases da tomada de decisão racional.

Em uma perspectiva diferente, Hansson (2005) aponta que os modelos sequenciais marcam as discussões contemporâneas sobre a Teoria da Decisão. John Dewey (1933), apresenta o ponto inicial das discussões nesse sentido, formulando uma sequência de cinco momentos para a solução de problemas

A partir de observações, cada exemplo revela, mais ou menos de forma clara, cinco passos logicamente distintos: (i) uma dificuldade sentida; (ii) a localização e definição; (iii) a sugestão de uma solução possível; (iv) o desenvolvimento pelo raciocínio dos rumos da sugestão; (v) mais observações e experimentações direcionando à sua aceitação ou a rejeição; isto é, a conclusão da confiança ou descrença (Dewey, 2012, p. 72, tradução nossa)¹².

Herbert Simon (1916-2001) foi um dos pesquisadores sobre a tomada de decisão que deu um passo significativo no entendimento do processo de escolha dos seres humanos aplicando o que desenvolveu para o campo das organizações e da administração. Reduzindo o processo de tomada de decisão para três momentos, Simon definiu as etapas da decisão de forma sequencial, como Dewey, mas a resumiu nas seguintes etapas: “identificar ocasiões para a tomada de decisões; identificar possíveis linhas de atuação; e escolher dentre as possíveis linhas de ação apontadas” (Simon, 1965, p. 56, tradução nossa)¹³.

A Teoria da Decisão atualmente possui duas vertentes de pensamento que buscam desenvolver estudos sobre as escolhas: a normativa e a descritiva. O que diferencia as duas é que a primeira, busca compreender como o ser humano deveria decidir, caso o fôssemos cem por cento racionais no processo decisório; a segunda, se preocupa em demonstrar como de fato tomamos as decisões (Hansson, 2005; Peterson, 2017).

Herbert Simon (1997) criticava o estado em que as ciências sociais se encontravam no momento no qual produziu os seus estudos, entendendo que havia certa esquizofrenia, uma vez que duas linhas de pensamento na área caminhavam em sentidos opostos. De um lado, os economistas compreendiam o homem dotado de um “sistema

¹² No original: “Upon examination, each instance reveals, more or less clearly, five logically distinct steps: (i) a felt difficulty; (ii) its location and definition; (iii) suggestion of possible solution; (iv) development by reasoning of the bearings of the suggestion; (v) further observation and experiment leading to its acceptance or rejection; that is, the conclusion of belief or disbelief.”

¹³ No original: “finding occasions for making a decision; finding possible courses of action; and choosing among courses of action.”

completo e consistente que sempre o permitiria escolher entre as alternativas apresentadas a ele” e do outro lado, as pesquisas desenvolvidas pela psicologia social “reduziam o conhecimento a afetividade” (Simon, 1997, p. 87), o que reduz a razão humana. Simon esperava que as próximas gerações de pesquisadores comportamentais teriam que demonstrar que o ser humano é mais racional do que a psicologia social apresentava, mas portador de uma racionalidade menos grandiosa do que a declarada pelos economistas (Simon, 1997, p. 88).

Simon, desenvolvendo a sua ideia de racionalidade limitada, um dos aspectos pelos quais seu trabalho é reconhecido, rompe com a ideia de que podemos decidir de forma inteiramente racional, se distanciando, em parte, de estudiosos funcionalistas e dos economistas, criticando a figura do *homo economicus*. Sua compreensão de racionalidade limitada introduz uma nova noção de homem, contrária à noção vigente até meados do século XX. Os estudiosos que compreendiam o homem dessa forma, partiam da ideia de que as decisões humanas eram tomadas sempre de forma racional, buscando maximizar, sempre, os resultados. Os estudos da psicologia social apontavam um cenário de influência da subjetividade nas escolhas humanas. Simon concilia as duas perspectivas com a ideia de racionalidade limitada, apontando que o objetivo na tomada de decisão não é uma maximização dos resultados, mas a satisfação¹⁴. Além disso, estabelece que o cenário da tomada de decisão nunca é capaz de antecipar todas as possibilidades, por isso se dá de forma limitada (Balestrin, 2002; Burrell; Morgan, 2019).

A racionalidade limitada consiste na ideia de que não somos capazes de conhecer todas as alternativas possíveis em uma decisão e nem a totalidade dos resultados possíveis. Com isso, a tomada de decisão é realizada em uma situação de ignorância, embora não completa, porque existem caminhos a serem tomados (Simon, 1997).

Assim, pensando no papel do gestor ou do administrador de empresas, Simon (1997) compreende que as decisões não são tomadas somente no alto escalão da empresa, muitas vezes as principais decisões são tomadas por trabalhadores na base, e a administração da empresa não toma conhecimento sobre isso. Além disso, a sequência

¹⁴ Simon debate a ideia de satisfação a partir de experimentos em laboratório com ratos e cálculos realizados a partir desses experimentos. A partir dali, ele passou a compreender a tomada de decisão não mais a partir da maximização, mas da ideia de satisfazer a necessidade do indivíduo, no caso dos ratos, por exemplo, a necessidade de se alimentarem e fazerem a ingestão de água frente aos caminhos disponíveis e a energia e tempo para satisfazerem essas necessidades, a partir das quais os organismos deixavam de buscar novos recursos (Simon, 1955; 1956; 1957; 1959). Assim, o *economic man*, passa a dar lugar ao *administrative man* ou *satisficing man* (Brown, 2004).

das decisões, que ele chama de decisões compostas¹⁵, muitas vezes transforma o processo de tomada de decisão de tal maneira, que o alto escalão de uma empresa performa uma função de poder, pois as decisões foram tomadas em outras instâncias, por outras pessoas. Simon exemplifica o caso através da figura de um tesoureiro de uma empresa que precisa alocar uma quantia para o financiamento de um projeto determinado, nesse caso, o engenheiro chefe e seus subordinados, o gerente geral, o presidente da empresa e os membros do conselho administrativo e mesmo o banco que fornecerá o empréstimo, tomam decisões ao longo da realização de uma ação, algumas que podem atrasar ou mesmo inviabilizar esse processo, fazendo com que todo o processo seja retomado do ponto de partida ou deixado de lado (Simon, 1997, p. 306).

Além disso, Simon trabalha com o conceito de eficiência, no sentido de buscar debater o que seria uma decisão eficiente, pensando no objetivo final dessa tomada de decisão, buscando sempre o melhor resultado para este objetivo. Nesse sentido, Simon aponta que apesar de termos sempre o envolvimento de questões financeiras na tomada de decisão na esfera administrativa, em entidades públicas, o custo produzido nem sempre é a única variável, pois existem outros fatores, como o bem-estar das comunidades e pessoas afetadas por essas decisões (Simon, 1997). Assim, no caso dessas entidades, o objetivo nem sempre é a maximização de resultados financeiros, como uma redução de gastos ou ampliação de receitas, mas a otimização desses gastos, compreendendo-os como eficientes ao equilibrar as finanças com o bem-estar ou outros objetivos não financeiros para a população, como exemplo, o estudioso aponta que uma boa biblioteca pública não é aquela que possui todos os livros que já foram publicados, mas uma que faz uso dos recursos disponíveis para produzir uma boa coleção de livros (Simon, 1997, p. 262).

Desenvolvendo, assim, os aspectos da tomada de decisão no cenário da administração, Simon foi laureado, em 1978, com um prêmio de Economia que pode ser considerado o equivalente ao Prêmio Nobel, por conta dos seus trabalhos pioneiros voltados para o processo de tomada de decisões nas organizações.¹⁶ Entendemos que essa premiação confere um grau elevado de reconhecimento nos trabalhos de Simon, mas a

¹⁵ A decisão composta é um processo que reconhece diferentes sujeitos na tomada de decisão, por mais que ao final do processo, a decisão seja realizada por uma única pessoa, várias outras estão associadas à construção de um consenso.

¹⁶ Algumas informações podem ser acessadas no site <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1978/summary/> acesso em: 06 jun. 2025

sua permanência nas discussões sobre a tomada de decisões e a sua consolidação como um importante referencial na administração e nos estudos sobre o comportamento, apontam para uma abertura no sentido de estabelecer novas normas para estudos voltados para a administração de empresas e consequentemente um novo olhar sobre o trabalho da gestão, que passa a considerar novos aspectos, distanciando-se da ideia de maximização e satisfação econômica dos sujeitos.

Influenciado pelos trabalhos de Herbert Simon e preocupado em compreender os aspectos subjetivos da tomada de decisões, Daniel Kahneman (1934-2024) desenvolveu ao longo dos anos diversas pesquisas com cenários variados para compreender tais aspectos. Ao longo das suas pesquisas, Kahneman desenvolveu a ideia da existência de um sistema duplo de tomada de decisões, algumas, realizadas pelo sistema 2 sendo tomadas racionalmente, pensadas pelos tomadores de decisão e que levam tempo ao serem avaliadas as alternativas, os resultados possíveis e o interesse específico relacionado com cada um desses resultados. Contudo, o pesquisador compreendeu que existem outros mecanismos, que fazem com que a tomada de decisões seja feita de forma rápida e sem sobrecarregar o tomador de decisões. Assim, Kahneman (2012) define a tomada de decisões como sendo resultados da atuação de dois sistemas que agem de formas diferentes, o Sistema 1 e o Sistema 2. O primeiro, é um sistema rápido, que busca atalhos para a tomada de decisão sem que o sistema nervoso se desgaste. O Sistema 2, já é responsável por tomadas de decisões mais racionais, que são analisadas as alternativas e os possíveis resultados dessas decisões.

Os elementos da tomada de decisão que permitem que estas sejam realizadas de forma mais rápida e responsiva foram identificados como heurísticas e vieses por Daniel Kahneman, conjuntamente com Amos Tversky. Kahneman apresenta a definição de heurística como um “procedimento simples que ajuda a encontrar respostas adequadas, ainda que geralmente imperfeitas, para perguntas difíceis” (2012, p. 72). Já os vieses, são erros sistemáticos no processo de tomada de decisão, o que os torna previsíveis (2012, p. 8).

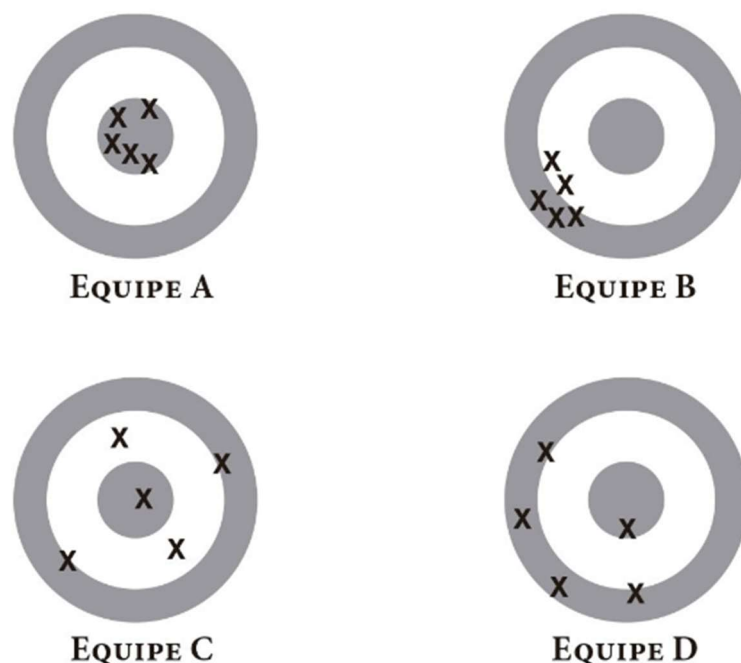
Um dos exemplos de heurísticas apresentadas por Kahneman (2012) é a heurística da ancoragem. Em um experimento, os pesquisadores construíram uma roda da fortuna que só parava em dois números: 10 e 65. As pessoas que participavam do experimento giravam a roda e respondiam a duas perguntas: a primeira era “A porcentagem de nações africanas entre membros da ONU é maior ou menor do que o número que você acabou

de escrever?"; a segunda era "Qual é sua melhor estimativa sobre a porcentagem de nações africanas na ONU?". O experimento mostrou que a maioria dos entrevistados não ignoravam a roda que acabavam de girar e a resposta para a segunda pergunta apresentou uma média de 25% para os participantes que viram a roda parar no número 10 e 45% para os que viram a roda parar no número 65 (2012, p. 86).

Dentre os casos de vieses apresentados, elencamos o viés do otimismo para exemplificar. Por mais que a realidade diga o contrário, o viés do otimista faz com que a tomada de decisão deixe de lado as informações que apontam para um fracasso na empreitada, como o exemplo específico de um casal de jovens que comprou, com todas as suas economias, um hotel que havia sido construído 12 anos antes, mas que todos os proprietários que haviam gerido o hotel anteriormente haviam fracassado (2012, p. 182).

Uma importante definição apresentada por Kahneman, Sibony e Sunstein (2021) sobre a tomada de decisão é o ruído. As heurísticas, como apresentamos anteriormente, são erros sistemáticos, e por isso previsíveis, nas tomadas de decisão, já os ruídos, são desvios que acontecem nas tomadas de decisão que não são previstos nem esperados. Os autores apresentam a seguinte imagem para ilustrar as diferenças:

Figura 3 — Quatro equipes



Fonte: Kahneman; Sibony; Sunstein (2021, p 6).

A imagem representa equipes que acertariam alvos com um rifle, equipe A representaria um mundo ideal, onde todos acertariam o centro do alvo. A equipe B tem a sua mira enviesada. Ambas as equipes C e D possuem uma dispersão que indica um ruído, mas o caso da equipe D é mais específico por ser ao mesmo tempo enviesada. Essa imagem serve para ilustrar a ideia de que o ruído impacta a tomada de decisão de forma aleatória e imprevisível. Compreendendo, dessa forma, que nem sempre as decisões são impactadas por heurísticas e vieses, e que os ruídos podem ser injustos e produzir gastos desnecessários, os autores apresentam formas de reduzi-los.

Um dos diversos exemplos apresentados pelos pesquisadores como estratégias para a redução dos ruídos é o caso do uso de regras e algoritmos. No caso destes, os autores entendem que eles não são passíveis de erro de julgamento, por serem fórmulas. Eles entendem que os algoritmos não irão substituir os seres humanos, mas são as únicas opções para a eliminação completa dos ruídos (Kahneman; Sibony; Sunstein, 2021). No caso das regras ou diretrizes, um exemplo específico é o caso da escala de Apgar, utilizada para reduzir erros de diagnóstico médico em casos de recém-nascidos. “A escala de Apgar exemplifica como as diretrizes funcionam e por que reduzem o ruído. Ao contrário de regras ou algoritmos, diretrizes não eliminam a necessidade do julgamento: a decisão não é uma simples computação” (Kahneman; Sibony; Sunstein, 2021, p. 248). Essas diretrizes transformam a decisão em subjuízos, que permitem a transformação de uma decisão complexa, facilitando-a.

Com esses desenvolvimentos do aspecto da tomada de decisão que ampliam a perspectiva apresentada por Simon, Kahneman recebeu o mesmo prêmio, no ano de 2002. Isso nos leva ao desenvolvimento seguinte sobre as tomadas de decisão, apresentado por Richard Thaler, outro que recebeu o Prêmio de Ciências Econômicas, no ano de 2017.

Richard Thaler e Cass Sunstein, desenvolveram o conceito de *nudge*, outra forma de reduzir os erros nas tomadas de decisão. para pensar o papel das instituições no processo de tomada de decisão dos sujeitos. Partindo do que reconhece ser uma forma de paternalismo libertário, Thaler e Sunstein apresentam a ideia de que a tomada de decisão das pessoas pode ser direcionada.

Esse nudge, na nossa concepção, é um estímulo, um empurrãozinho, um cutucão; é qualquer aspecto da arquitetura de escolhas capaz de mudar o comportamento das pessoas de forma previsível, sem vetar qualquer opção e sem nenhuma mudança significativa em seus incentivos econômicos. Para ser considerada um nudge, a intervenção deve ser barata e fácil de evitar. Um nudge não é uma ordem (Thaler; Sunstein, 2009, posição 139).

O paternalismo se dá pelo fato de que algumas políticas direcionarem a decisão com o objetivo de melhorar a situação dos envolvidos (Thaler; Sunstein, 2003, p. 175) A ideia é que o *nudge* “preserva a liberdade de escolha, mas autoriza instituições tanto públicas quanto privadas, a direcionar as pessoas em direções que serão capazes de promover o bem-estar delas” (Thaler; Sunstein, 2003, p. 179).

Essa perspectiva acerca da tomada de decisão, contudo, apresenta um cenário complexo, uma vez que ela assume posições específicas em torno da definição do que é o melhor para as pessoas, sem necessariamente trabalhar criticamente esse aspecto. Considerar necessariamente um erro as escolhas das pessoas que as levem a um fim supostamente positivo (como se fosse possível pré-determinar isso quando se fala da escolha de outra pessoa) é reforçar a ideia de que agimos pensando unicamente nos objetivos, que estamos sempre preocupados com os resultados ao final de um processo, o que não necessariamente é válido.

Assim, a Teoria da Decisão produziu ideias sobre a forma como decidimos que possibilitariam previsões das tomadas de decisão, uma vez que seria possível mapear os elementos comportamentais da decisão e na possibilidade dos erros, produzir mecanismo de correção. Dessa forma, as escolhas poderiam ser direcionadas, buscando produzir tomadas de decisão a partir de treinamentos ou construção de modelos decisórios que direcionam ou reforçam uma ideia, de construção das decisões de forma a torná-las mais efetivas dentro de determinadas realidades ou voltadas para objetivos específicos.

O estabelecimento da norma

A Ergologia enquanto abordagem para a compreensão do trabalho através da atividade nos permite entender que existe o estabelecimento de normas para a realização do trabalho, expectativas de como se deve desenvolver determinada situação. Contudo, a norma não é capaz de lidar com toda a realidade do trabalho, ela não é capaz de prescrever tudo, como se o trabalho fosse completamente previsível, quantificável e completamente racionalizável. É sob a atividade de trabalho, como o trabalhador faz, desenvolve o seu trabalho, mobilizando tanto as normas estabelecidas, quanto as suas normas, os seus valores, individuais e em comunidade, que acontece o trabalho real, e isso se dá convocando as normas para um debate, para que o trabalho possa ser vivível e possível (Schwartz; Durrive, 2010).

Abordaremos primeiramente o conceito de norma, da forma como foi apresentada por Georges Canguilhem (2001, 2009), em seguida, o debate sobre as competências da forma como foi elaborado por Louis Durrive (2021) considerando o estabelecimento de normas e por fim, buscaremos compreender as epistemicidades e a ideia de atividade desenvolvidas por Yves Schwartz (1998, 2002) e Schwartz e Durrive (2010).

Canguilhem aponta que nos dicionários, a ideia de normal é desenvolvida de forma limitada, conforme a regra, ou aquilo que é como deve ser, muitas vezes associado a uma ideia de um tipo ideal como aponta a tradição filosófica realista, indicando um aspecto essencial (2009, p. 40). Em seguida, Canguilhem questiona:

É certo que, em medicina, o estado normal do corpo humano é o estado que se deseja restabelecer. Mas será que se deve considerá-lo normal porque é visado a ser atingido pela terapêutica, ou, pelo contrário, será que a terapêutica o visa justamente porque ele é considerado como normal pelo interessado, isto é, pelo doente? (Canguilhem, 2009, p. 40)

Assim, Canguilhem desenvolve o conceito de norma buscando compreender o que é que configura o estado normal e o estado anormal, ou patológico na medicina, desenvolvendo, então o sentido da normatividade vital (2009, p. 43). É fundamental para essa norma, considerar o meio em que ela se faz norma, pois é na relação com o meio e com o organismo, em primeiro lugar, que ela se propõe (2001, p. 115). E nesse sentido, Canguilhem aponta para a relação de norma que será desenvolvida dentro da ergologia através da ideia de renormalização.

Antes de entrarmos, contudo, nessa ideia, compreendemos ser importante retomar o levantamento feito por Louis Durrive (2021), apresentando como a norma foi sendo compreendida por vários pensadores no sentido de estabelecer como a ergologia compreende a ideia de renormalização. Para isso, Durrive utiliza quatro perspectivas que lançam luz sobre a questão da competência em momentos diferentes, são elas: a de Aristóteles, John Dewey, Pierre Bourdieu (e Lévi-Strauss) e a de Yves Schwartz (e Georges Canguilhem).

Aristóteles teria sido um dos responsáveis por buscar estabelecer uma hipótese acerca da competência, compreendendo-a a partir de uma ideia de projeto, onde a ideia de se chegar a um fim idealizado faz com que se desenvolva a atividade, sendo assim possível de se avaliar se ela é efetiva ou não, comparando-a com o ideal (Aristóteles, 1958. Aristóteles, então, “descobre a força da prática da racionalidade” (Durrive, 2021, p. 59), uma vez que há o estabelecimento de um projeto.

John Dewey teria ampliado essa perspectiva ao compreender que existe uma relação entre o real e a atividade, em que há uma “resistência do real” que é “ao mesmo tempo obstáculo e suporte” (Durrive, 2021, p. 59). Dewey parte do princípio de

que estamos constantemente em interação infraconsciente com o meio ambiente (porque a nossa vida biológica é uma tal atividade) e que nós não intelectualizamos reflexivamente a articulação entre fins e meios senão a partir do momento em que encontramos um obstáculo e buscamos uma solução não imediata para resolvê-lo (Durrive, 2021, p. 66).

Assim, Dewey antecipa uma discussão que a própria egologia abarca ao apresentar a importância do meio para o desenvolvimento da atividade, compreendendo-o enquanto produtor de norma, que possibilita a vida ao mesmo tempo que pode impossibilitá-la, fazendo com que o organismo precise se mobilizar para a vida no meio.

Bourdieu, na mesma perspectiva de Lévi-Strauss, analisa o papel da estrutura na composição da norma. Neste caso, especificamente, Bourdieu desenvolve o papel estruturante da norma, entendendo que as normas são estabelecidas anteriormente, por um grupo social e é dentro destas que os sujeitos agem. Lévi-Strauss já havia antecipado que “todo homem é sempre aculturado, qualquer ação pressupõe então, como uma condição de sua possibilidade, a totalidade das normas da cultura em que ela ocorre” (Durrive, 2021, p. 71). Porém, Bourdieu vai além, ampliando a relação com a norma, entendendo que

a gênese dessas normas já não é mais uma implicação de acordo com um movimento de cima para baixo – *top-down* – (como em Lévi-Strauss), mas uma diferenciação, de acordo com um movimento de baixo para cima – *bottom-up*. Essas são as microrrelações de poder próprias a um campo ou subcampo que vão ditar localmente as previsões condicionando a aceitabilidade dos comportamentos. Agir é, então, sempre inscrever suas práticas nas práticas de um determinado meio (aquele em que sempre se evoluiu, aquele de onde se vem ou aquele onde se quer entrar enunciando essa ação) (Durrive, 2021, p. 73).

Assim, as normas não são simplesmente uma estrutura social preexistente, resultam da relação com sujeitos. Ao mesmo tempo que elas moldam as ações, os sujeitos também agem em debate com elas, dentro das relações de poder estabelecidas no meio em que eles se encontram. Portanto,

Bourdieu forja, assim, o conceito de “estratégias” para insistir sobre o fato de que uma norma não faz norma senão a partir do momento em que o agente percebe como o respeito a ela lhe dará uma vantagem nas relações de poderes constitutivos de seu campo (Durrive, 2021, p. 73).

Isso significa que há uma dinâmica entre os sujeitos e as normas estabelecidas, que permitem que aconteça certa flexibilidade, por conta das relações de poder e pelas dinâmicas entre os sujeitos. Contudo, essa ideia desenvolvida por Bourdieu encontra um

limite por não reconhecer o aspecto da normatividade que foi desenvolvida por Canguilhem.

Durrive (2021) apresenta a perspectiva de Canguilhem acerca da norma a partir de três pontos de oposição: primeiro, a norma se estabelece por corrigir, retificar. “É porque um comportamento é julgado insatisfatório em função de certos valores que se decreta uma norma”, estabelecendo que existe um fato que precede a norma, ao qual ela busca julgar (Durrive, 2021, 76). Um segundo ponto é a ideia de que a norma é, ela própria normativa, uma vez que ela opera através da exclusão de outras normas, que implicam riscos aos sujeitos ao assumir uma norma em detrimento de outra, por exemplo (Durrive, 2021, 77). Por fim, considerando o desenvolvimento proposto por Canguilhem, “a biologia (explicação objetiva do funcionamento e comportamento do vivente) só será completamente pertinente por muito tempo, se ela encontrar, nesses modelos, um meio de integrar a experiência que tem o organismo ‘*daquilo que faz para viver*¹⁷’” (Durrive, 2021, 77-78). Isso aponta para uma análise que considere também a experiência individual frente às normas, não somente uma imposição destas e nem uma resposta automática dos sujeitos. As normas, assim, fazem normas também por serem utilizadas pelos sujeitos para que possam viver nos meios em que se encontram. A partir daí, Yves Schwartz (1998) desenvolve a ideia de renormalização, onde os sujeitos possuem a capacidade para desenvolver em suas atividades vitais, um debate entre as normas, antecedentes e internas (valores externos e individuais) buscando estabelecer condições para que a vida aconteça.

Dessa forma, compreendemos que as normas antecedentes se estabelecem no meio, elas vão de encontro dos sujeitos no meio, onde eles desenvolvem suas atividades e, inclusive, as suas próprias normas, em debate, para que a sua vida seja possível no meio em que se encontra (Schwartz, 2008). Elas também são desenvolvidas por especialistas, cientistas e educadores em uma situação de produção de saberes que Schwartz chama em desaderência, onde a realidade de uma atividade é apagada em torno de uma generalização que produz as normas antecedentes, assim chamadas por antecederem a atividade (Schwartz, 2017).

¹⁷ Grifo do autor.

Mesmo assim, as normas, por mais que sejam necessárias, elas não são capazes de abarcar a totalidade do real, elas generalizam e, por isso, não se encaixam na diversidade que a vida impõe, às singularidades da vida, sendo assim, insuficiente.

Os saberes produzidos em desaderência, assim são por conta de uma necessidade de uma primeira antecipação do trabalho, onde se espera que as normas sejam estabelecidas para que se produza o resultado, próximo do que entendia Aristóteles com o projeto em busca de um resultado ideal. A primeira antecipação, então, é definida a partir da perspectiva de que toda situação de trabalho pode ser pensada, protocolada e ensinada de certa forma, distante do real, de uma forma idealizada a partir de procedimentos lógicos, técnicos, organizacionais e jurídicos. Para definir essa distância do real, Schwartz faz uso do termo desaderência relativa com o aqui e agora. Esses saberes ensinados em desaderência ignoram os lugares e os momentos em que serão utilizados pelos trabalhadores, por isso, estão desconectados da realidade (Schwartz, 2017).

Além disso, temos uma segunda antecipação que se dá no fazer da atividade, onde o trabalhador produz conhecimento em aderência, convocando as normas estabelecidas em desaderência para o debate de normas, passando, assim, pelo processo de renormalização. As normas antecedentes, dessa forma, entram em contato com a realidade, com o aqui e agora, sendo convocadas para o debate, e é neste momento em que a norma faz norma ou precisa ser renormalizada, para que a atividade aconteça dentro do possível.

Assim, Schwartz apresenta que essa relação das duas antecipações se consolida no que ele chama de registro Um e registro Dois. A dialética estabelecida entre a dupla antecipação da atividade produz, em um primeiro momento o primeiro registro, que é “tudo aquilo que preexiste à atividade, antes que a atividade se desenrole; ele visa guiar a atividade, orientá-la, quase enquadrá-la” (Schwartz, 2010, p. 95). Já o registro Dois “é tudo aquilo que diz respeito à resingularização, à desnaturalização dessas normas que podemos chamar de normas antecedentes” (Schwartz, 2010, p. 95). É essa relação dialética, antecipação/encontro, que Schwartz entende como o núcleo da história humana, pois a busca por tornar as atividades humanas possíveis de serem realizadas e a vida vivível, normas antecedentes e renormalização produzem o movimento de transformações na vida humana, mudanças que colocam em curso a história.

Com essas considerações, podemos então compreender como o debate de normas se desenvolve dentro das ciências humanas, através do que Schwartz chama de disciplinas

epistêmica e ergológica. Uma das questões levantadas pelo ergólogo sobre essa temática: “é possível refletir sobre a formação em geral sem se questionar a respeito da relação entre ‘as coisas que a nós importa conhecer’ e sua disponibilização num ato de ensino?”, mais ainda, ele questiona: “será que as coisas que a nós importa conhecer emergem através da história ou será que elas são a história?” (Schwartz, 2002, p. 128). A ergologia, então, propõe compreender como o debate de normas transforma as perspectivas sobre as atividades humanas no processo de construção das normas no processo de renormalização.

A disciplina epistêmica é a disciplina do conceito, “ela visa o projeto ou a ambição argumentativa por meio de arquiteturas reguladas e coerentes, características dos conjuntos conceituais” (Schwartz, 2002, 136). É através dessa disciplina que se busca apagar as singularidades dos processos e generalizá-los, para que se possa, assim neutralizar a história e assim estabelecer as normas.

A disciplina ergológica cabe exatamente no que escapa à disciplina epistêmica, que são as singularidades, essa busca sempre considerar que apesar de termos as generalizações que produzem as normas, existe um debate incessante entre normas e as renormalizações. Diferenciando as duas de forma mais direta, Schwartz afirma que

A disciplina ergológica exige que se encontre, por baixo da regularidade, o que “faz história”; a disciplina epistêmica, pelo contrário, persegue todas as marcas de aderência do enunciado protocolar a sua história. (Schwartz, 2002, p. 137)

Essas duas dinâmicas fazem parte das Ciências Humanas, uma vez que se diferenciam das Ciências da Natureza, chamadas também de ciências duras, porque na atividade humana, a partir da ergologia, é fundamental compreender que há sempre um tensionamento entre as normas e a vida, no aqui e agora. As normas nunca darão conta de tudo, embora elas sejam necessárias como referências. Em oposição ao que buscava Taylor ao construir a ideia de que o homem deveria responder aos estímulos no espaço de trabalho como faz uma máquina, ou melhor, como um boi.

Em suas relações com o meio físico e o meio social no interior da empresa, o operário reage - ou melhor, é concebido por Taylor, como devendo reagir - sem iniciativa pessoal a uma soma de estimulações, movimentos mecânicos, ordens sociais, dos quais ele não pode escolher nem a qualidade nem a intensidade, nem a frequência. A cronometragem dos tempos operatórios, a eliminação dos tempos mortos, dos movimentos inúteis, são as consequências de uma concepção mecanicista e mecânica da fisiologia, província sem autonomia ("province sans autonomie") de uma ciência energética e totalitária. (Canguilhem, 2001, p. 115)

Com isso, compreendemos que o estabelecimento de normas se dá através de diferentes formas de reconhecimento e aplicação do conhecimento produzido sobre uma determinada atividade. No caso da Teoria da Decisão, o reconhecimento através das premiações são um primeiro indício de que os autores se tornaram importantes nas suas áreas de estudos. Ademais, pesquisas apontam as influências dos autores elencados como referências, Cruz, Prado e Carvalho (2023) apontam, por meio de um estado da arte, a presença de trabalhos desenvolvidos por Kahneman e Thaler no campo das finanças comportamentais e Balestrin (2002) apresenta Simon como um nome importante, com uma extensa produção bibliográfica, para os Estudos Organizacionais.

A racionalidade neoliberal como produtora de normas e a perspectiva ergológica frente a Teoria da Decisão

Dardot e Laval, partindo de formulações de Foucault (1999, 2008, 2011), entendem que o neoliberalismo é uma racionalidade que não somente impacta a ação dos governantes, mas os modos de viver dos próprios governados (2016, p. 16). Assim, compreendem que o neoliberalismo não deve ser reduzido a políticas econômicas nem a uma ideologia política.

Essa racionalidade surge a partir da crise do liberalismo clássico, de uma reformulação do liberalismo e de uma nova forma de governamentalidade que era necessária no mundo do pós-segunda guerra.

A crise do liberalismo clássico está associada às limitações próprias da ideologia frente um mundo em transformação. “A necessidade prática da intervenção governamental para fazer frente às mutações do capitalismo, aos conflitos de classe que ameaçam a ‘propriedade privada’ e as novas relações de força internacionais é que põe em crise o liberalismo dogmático” (Dardot; Laval, 2016, p. 39).

O ponto pé para a sua reformulação é o Colóquio Walter Lippmann, que ocorreu em Paris, em 1938. Ali, Dardot e Laval (2016) apontam que o neoliberalismo é fundado a partir da crítica à ideia do laissez-faire, base do liberalismo. Citando a obra de Lippmann (1938) lançada em francês no evento: “A agenda¹⁸ prova que o liberalismo não é a

¹⁸ Grifo dos autores.

apologética estéril em que se transformou durante a sua sujeição ao dogma do *laissez-faire*¹⁹ e à incompreensão dos economistas clássicos” (Dardot; Laval, 2016, p. 74). Nesse momento, o neoliberalismo surge como um movimento que rompe com a ideia de afastamento do Estado ao compreendê-lo como fundamental no ordenamento jurídico, estabelecendo normas associadas à perspectiva neoliberal. Assim, a ideia não era mais limitar a incidência da atuação dos governos sob o mercado, mas tornar o mercado o “princípio dos governos dos homens como do governo de si”. Assim, “considerado uma *racionalidade*²⁰ governamental, e não uma doutrina mais ou menos heteróclita, o neoliberalismo é precisamente o desenvolvimento da lógica do mercado como lógica normativa generalizada, desde o Estado até o mais íntimo da subjetividade” (Dardot; Laval, 2016, p. 33).

Outros pontos fundamentais, são a implementação de políticas neoliberais em países da América Latina, especificamente o Chile e a Argentina, a ascensão dos governos de Margaret Thatcher (1979) no Reino Unido e Ronald Reagan (1981), o Consenso de Washington (1989) internacionalizando um sistema disciplinar mundial e, assim, a consolidação da transformação do Estado que foi reestruturado de duas formas: “de fora, com privatizações maciças de empresas públicas que põe fim ao ‘Estado produtor’, mas também de dentro, com a instauração de um Estado avaliador e regulador que mobiliza novos instrumentos de poder.” (Dardot; Laval, 2019, 275-6).

Estudos desenvolvidos na Administração, buscaram estabelecer através de estudos majoritariamente funcionalistas, as normas de funcionamento das estruturas administrativas. Contudo, se faz presente também um debate (de normas) que tem transformado a perspectiva dos estudos nesse campo abrindo espaços para novas formas de se analisar a administração. Tais estudos buscam apreender a realidade a partir de perspectivas singulares, compreendendo que nem sempre é necessário buscar investigar regras gerais, mas que existe uma riqueza do real que escapa às generalizações e às regras (Holz; Bianco, 2014; Mattos, 2011). Um tema central na administração é a tomada de decisão, seja no lugar de um líder de uma empresa, ou de um trabalhador na base da hierarquia empresarial, a tomada de decisões se faz presente em diferentes espaços e em todos os momentos, ela pode ser compreendida a partir de uma perspectiva normativa,

¹⁹ Grifo dos autores.

²⁰ Grifo dos autores.

funcionalista, mas exige também o desenvolvimento de trabalhos que analisem as singularidades, numa perspectiva descritiva.

A proposta da Ergologia é analisar a atividade de trabalho a partir da experiência do trabalhador, em atividade. Ao olhar para esta, a abordagem ergológica permite realizar investigações acerca do desenvolvimento do debate de normas, tensionados pelas normas antecedentes e o processo de renormalização desenvolvido pelo trabalhador. São eles que criam e recriam as normas da atividade ao produzi-las a partir de suas experiências individuais, possibilitando, inclusive a reorganização dessas normas antecedentes, que poderão ser renormalizadas por outros em outros momentos, visto que é na singularidade que as normas são reapropriadas, tornando o trabalho possível e vivível.

A Teoria da Decisão nos apresenta alguns aspectos sobre as escolhas no desenvolvimento da atividade de trabalho, acerca das formas de se agir no e gerir o trabalho, assim podemos compreender como os pesquisadores citados compreenderam essa tomada de decisão. Simon (1997), concebemos formas de fazer com que trabalhadores compreendam o objetivo da tomada de decisão em sua sequência, composta por diferentes sujeitos em suas individualidades, buscando levar em consideração sempre o objetivo das pessoas e da organização envolvidas no trabalho. Com Kahneman (2021), as ações de trabalhadores que decidem de formas imprevistas podem ser vistas como erros sistemáticos nas escolhas ao longo da atividade. E com Thaler e Sunstein (2009), poderiam ser pensadas outras formas de fazer com que os trabalhadores busquem o bem-estar. Isso, contudo, desconsidera o aspecto que a ergologia apresenta do debate de normas por compreenderem a existência de caminhos para uma decisão em torno do melhor resultado dentro da produção das normas, ao passo que a ergologia apresenta a renormalização como elemento fundamental da atividade e, também, da tomada de decisão²¹. Dessa forma, a perspectiva ergológica nos ajuda a compreender que as normas estão tensionadas nos momentos de tomada de decisão, que nem sempre serão controladas, nem sempre estarão dentro do esperado e mesmo quem toma as decisões, nem sempre controla ou considera o mundo de possibilidades relacionados às decisões.

²¹ O exemplo das trabalhadoras das fábricas de televisores e as variações de sequências de movimentos pode ser um exemplo para apontar a presença de erros sistemáticos que tensionam as normas estabelecida, de tomadas de decisão que vão na contramão do bem-estar individual e mesmo dos objetivos envolvidos na produção da fábrica. Ver: SCHWARTZ; DURRIVE, 2010.

A tentativa de se estabelecer formas específicas de se realizar um determinado trabalho, não reconhece que o essencial do trabalho sempre escapa ao que foi planejado. Isso porque o planejamento da tarefa é produzido em desaderência, o real da atividade sempre manterá uma distância do que a tarefa prescreve. Mesmo que consideremos um olhar mais disposto a entender a situação das trabalhadoras no seu agir em atividade, outros estariam trabalhando de outras formas e mesmo em momentos diferentes, as escolhas mudam. Isso porque no fazer da atividade são acionados os conhecimentos para realiza-la, em parte estabelecidos através das normas, mas também os conhecimentos e valores individuais de cada trabalhador. Isso porque a atividade escapa à ideia de generalização, ela sempre se reajusta, não se deixando ser dirigida.

Compreendemos que a Teoria da Decisão estabeleceu normas ao pensar as estruturas e estratégias para o funcionamento interno nas empresas, superando em certa medida os ideais associados à maximização econômica dos resultados. Entender que os trabalhadores não são motivados nem movidos somente por aspectos econômicos foi um avanço importante dos trabalhos de Herbert Simon (1997). Mas substituir os estímulos pela ideia de que o trabalhador possui ou deve possuir o mesmo objetivo que os seus superiores na empresa é apagar as singularidades da atividade do trabalho, que a perspectiva ergológica entende não ser viável, ou vivível. Kahneman (2012, 2021) aponta para uma infinidade de características, comportamentos e questões que diversificam as decisões, ao passo que há uma perspectiva rica de análise das escolhas, sua perspectiva também possibilita um apagamento do aspecto singular da atividade. Questionamos se o ruído, tido como uma falha, pode não ser de fato um aspecto da decisão que não pode ser previsto, porque as escolhas feitas pelas pessoas nem sempre podem ser antecipadas e suficientes quando confrontadas com um grupo de alternativas. Por fim, Thaler (2009) visando direcionar as escolhas, age como se fosse possível julgar o que é melhor, necessariamente, para as pessoas. Como se instituições públicas ou privadas fossem capazes de produzir em desaderência respostas para as vontades que nem mesmo o trabalhador necessariamente controla.

No quadro a seguir, buscamos apresentar como a Teoria da Decisão avança ao analisar o ser humano em sua complexidade, distanciando-o da ideia de um ser completamente racional, mas que permite, com a razão neoliberal, produzir uma atualização do ser humano à serviço de um capitalismo repaginado.

Autores	Perspectiva
Simon (1943, 1997)	Apresentou a ideia de racionalidade limitada, questionando a ideia de um homem que sempre, ao tomar decisões, busca a maximização dos resultados. Introduziu a noção de satisfação na tomada de decisão e a compreensão de uma decisão composta por diversos sujeitos no nível administrativo.
Kahneman (2012); Kahneman, Sibony e Sunstein (2021)	Desenvolveram a ideia da irracionalidade na tomada de decisão ampliando-a através da compreensão da existência de dois sistemas que operam nesses processos e que são influenciados por heurísticas e vieses. Ao mesmo tempo, apresentou os desvios não sistemáticos na tomada de decisão, os ruídos. Assim, Kahneman propôs formas de reduzir o papel dos vieses e dos ruídos, melhorando a tomada de decisão.
Thaler e Sunstein (2003; 2009); Thaler (2019)	Compreendendo a tomada de decisão como escolhas que as pessoas fazem e que nem sempre são as melhores possíveis, Thaler apresenta um empurrãozinho para tomadas de decisão que impactem de forma positiva a vida em sociedade e de forma individual também.
Schwartz (2002, 2010, 2017); Schwartz e Durrive (2008); Durrive (2021)	Ao analisar a atividade de trabalho enquanto um debate de normas, a Ergologia permite compreender que as tomadas de decisão, em todo o momento, estão mediadas por normas que as antecedem. Ao questioná-las, ao renormalizá-las, o trabalhador produz um desvio, um erro (a partir da perspectiva normativa), mas é exatamente este erro que torna a atividade possível, vivível.

A partir do que apresentam Gomes Júnior e autores (2025), podemos compreender que a atividade de trabalho está inserida em um cenário de incertezas e que as normas que buscam prescrever e controlar a tomada de decisão, no caso da atividade de gestão, não são suficientes, pois é no agir no meio e no momento que o corpo-si faz a atividade possível renormalizando-as.

Conclusão

A Teoria da Decisão, apresenta uma nova perspectiva acerca do que é o ser humano. A tomada de decisão que antes era vista como uma busca por maximização de resultados, foi substituída por uma razão limitada, enviesada, marcada por atalhos que a torna quase uma resposta automática, também marcada pela imprevisibilidade. Além disso, também compreendemos que a tomada de decisão pode ser direcionada, ao serem

concebidas arquiteturas para a tomada de decisão que, embora não impeçam ou controlem diretamente, “dão um empurrão”²² para uma decisão tida como melhor por quem está organizando essa arquitetura.

O neoliberalismo, enquanto racionalidade, buscou transformar os sujeitos, inserindo-os em um novo meio, onde a competição é regra. Em um mundo assim, apesar de o neoliberalismo apontar para uma retomada da ideia de que os seres humanos são completamente racionais nas suas escolhas, a inserção de elementos que direcionam as tomadas de decisão, as melhoram e previnem erros, podem ser utilizadas para o controle dos sujeitos e uma subordinação cada vez maior às lógicas do mercado, aplicada cada vez mais em setores que antes não estavam ao seu alcance.

Ao reconhecer que o ser humano precisa de um empurrão ao tomar suas decisões, exatamente por não ser completamente racional, as diferentes abordagens teóricas acerca da decisão buscam responder como melhorar essas escolhas, como torná-las menos custosas aos estados, menos arriscadas para os sujeitos e mais orientada aos objetivos, na expectativa de apagar da decisão a vida que escolhe, agindo no aqui e agora, possibilitando a renormalização do que está em jogo na tomada de decisão.

A noção de heurísticas e vieses tende a reforçar uma concepção normativa do comportamento, aproximando-se de uma lógica que, no contexto neoliberal, valoriza decisões consideradas eficientes e racionais, em detrimento da singularidade das situações concretas.

Um ruído, talvez não seja somente um ruído porque há uma prática imprevisível na atividade. Talvez ele seja um aspecto do trabalho, naquele dia, naquele momento. Ele se repete quando olhamos a partir da renormalização, porque no momento da atividade as normas estão sujeitas ao debate, pode não ser um simples erro, mas a vida buscando uma forma diferente de viver.

A Teoria da Decisão, ao buscar compreender a tomada de decisão como algo previsível ou melhorável, pode acabar por usurpar dimensões vitais do corpo-si e tornar a vida no trabalho invivível. Ao se associar à racionalidade neoliberal, essa usurpação produz, em teoria, um ser humano instigado a valores associados ao mercado, valores de competitividade, de individualidade e que fazem com que a tomada de decisão possa ser

²² O nudge, como compreendido por Thaler e Sunstein (2009).

controlada, buscando produzir melhores tomadas de decisão voltadas para esses valores. A partir dessa discussão, torna-se possível compreender a Teoria da Decisão como uma forma específica de normatividade que, ao ser apropriada pela racionalidade neoliberal, tende a se consolidar como norma antecedente para a atividade de gestão. A perspectiva ergológica, então, nos permite avançar na visão sobre a tomada de decisão, entendendo-a como resultado de um debate de normas, que não pode ser previsto nem controlado, de fato, quando o meio propõe a realidade da atividade.

Referências

ARISTÓTELES. *Topics*. Oxford: Oxford University Press, 1958.

ARNAUD, A; NICOLE, P. *A lógica ou a arte de pensar*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2016.

BACELAR, D. F. Entre a razão e o instinto: breves apontamentos histórico-filosóficos sobre a relação entre animais humanos e não-humanos no Ocidente. *Cadernos de História*. v. 8, n. 8, 2011.

BALESTRIN, A. Uma análise da contribuição de Herbert Simon para as Teorias Organizacionais. *REAd*. ed. 28, v. 8, n. 4, jul-ago, 2002.

BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life*. Nova Iorque: Routledge, 2019.

CANGUILHEM, G. O meio e as normas do homem no trabalho. *Pró-posições – UNICAMP*, v. 12, n. 2-3, jul.-nov. 2001.

CANGUILHEM, G. *O normal e o patológico*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2009.

CONDORCET, N. *Plan de Constitution présenté à la Convention Nationale*. Paris: Imprimerie Nationale, 1793. Disponível em: https://fr.wikisource.org/wiki/Plan_de_Constitution_pr%C3%A9sent%C3%A9_%C3%A0_la_Convention_Nationale. Acesso em 24 out. 2025.

CRUZ, K. K.; PRADO, J. W.; CARVALHO, F. M. O estado da arte em finanças comportamentais: um estudo bibliométrico. *Revista de Gestão e Secretariado*. São Paulo, v. 14, n. 5, p. 7480-7500, 2023.

DARDOT, P.; LAVAL, C. *A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal*. São Paulo: Boitempo, 2016.

DEWEY, J. *How we think*. Mansfield Centre, CT :Martino Publishing, 2012.

- DURRIVE, L. *Competência e atividade de trabalho*. Belo Horizonte: Faberfactum Editora, 2021.
- FOUCAULT, M. *Ditos e escritos II*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.
- FOUCAULT, M. *Do governo dos vivos*. São Paulo: Centro de Cultura Social; Rio de Janeiro: Achiamé, 2011.
- FOUCAULT, M. *História da Sexualidade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2014-2015, 3 v.
- FOUCAULT, M. *Nascimento da biopolítica*. São Paulo: Martins Fontes, 2008.
- GOMES JÚNIOR, A. B.; SANTOS, L. G.; COSTA, A. S.; RODRIGUES, G. A. Homo economicus versus homo vitalis: uma panorâmica sobre as diferenças das representações teóricas da natureza humana e suas implicações na gestão do trabalho. In: *ANAIS DO XIX ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTUDOS DO TRABALHO: TRABALHO E DIREITOS NO SÉCULO XXI: CENÁRIO DE DESTRUIÇÃO E VIAS DE RECONSTRUÇÃO*. Anais. Florianópolis (SC), UFSC, 2025.
- HANSSON, S. O. *Decision Theory: A Brief Introduction*. KTH: Estocolmo, 2005.
- HERÓDOTO. *The Histories*. Penguin Books, 1954.
- HOLZ, E. B.; BIANCO, M. F. Ergologia: uma abordagem possível para os estudos organizacionais sobre trabalho. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 12, Edição Especial, Rio de Janeiro, ago. 2014.
- KAHNEMAN, D. *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- KAHNEMAN, D.; SIBONY, O.; SUNSTEIN, C. R. *Ruído: Uma falha no julgamento humano*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2021.
- MATOS, J. C. M. A questão da razão como critério distintivo entre homem e animal. *Filosofia Unisinos*. v. 12, n. 1, p. 48-55, jan/abr, 2011.
- MATTOS, P. L. C. L. “Os resultados desta pesquisa (qualitativa) não podem ser generalizados”: pondo os pingos nos is de tal ressalva. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 9, edição especial, p. 450-468, 2011.
- MENEGHETTI, F. K. O que é um Ensaio-Teórico. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 2, Mar./Abr. 2011.
- PETERSON, M. *An Introduction to Decision Theory*. Cambridge University Press: Cambridge, 2017.
- SCHWARTZ, Y. Disciplina epistêmica disciplina ergológica: paidéia e politéia. *Proposições* – UNICAMP, v. 13, nº 1, jan-abr. 2002
- SCHWARTZ, Y. Educación y actividad de trabajo: diálogos, obstáculos y desafíos - Conferencia, *Laboreal, Online*, v. 13, nº 1, 2017, p. 1-20.

SCHWARTZ, Y. Motivações do conceito de corpo-si: corpo-si, atividade, experiência. *Letras de hoje*, Porto Alegre, v. 49, n. 3, jul.-set. 2014, p. 259-274.

SCHWARTZ, Y. Trabalho e uso de nossa faculdade de conceituar. *Laboreal, Online*, v. 19, nº 3, p. 1-15, 2023.

SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2ª ed. Niterói: EdUFF, 2010.

SIMON, H. A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*. v. 69, n. 1, fev., 1955.

SIMON, H. *A theory of administrative descision*. Tese (Doutor em Filosofia [PhD]) Faculdade da Divisão de Ciências Sociais, Universidade de Chicago. Chicago, p. 228, 1943.

SIMON, H. *Administrative Behavior: a study of decision-making process in administrative organizations*. 4º ed. Nova Iorque: Free Press, 1997.

SIMON, H. Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review*. v. 63, n. 2, 1956.

SIMON, H. Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science. *The American Economic Review*, v. 4, n. 3, jun. 1959.

SIMON, H. *The shape of automation: for man and management*. Nova Iorque :Harper & Row, Publishers, 1965.

THALER, R. *Misbehaving: a construção da economia comportamental*. Rio de Janeiro: Editora Intrínseca, 2019.

THALER, R. H.; SUNSTEIN, C. R. Libertarian Paternalism. *The American Economic Review*, v. 93, n. 2, p. 175-179, 2003.

THALER, R.; SUNSTEIN, C. *Nudge: Como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

3.2 “O homem, o mercado e a cidade”: a razão neoliberal repensando a escola pública brasileira²³

Resumo

O presente artigo busca desenvolver uma reflexão teórica acerca do avanço da razão neoliberal (Dardot; Laval, 2016) no caso da educação pública (Laval, 2019). Entendemos que esse avanço tensiona o que Schwartz e Durrive (2010) apresentam como o espaço tripolar nas sociedades mercantis e de direito. Partiremos de um levantamento histórico sobre a educação brasileira e aspectos associados à gestão escolar. Buscamos compreender as transformações associadas aos valores dimensionáveis do mercado e como eles suplantam os valores não dimensionáveis, configurando a educação pública brasileira em uma mercadoria e a escola pública, uma empresa, transformando o papel do gestor escolar. Com isso, refletiremos sobre o papel das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) nesse tensionamento e o papel dessas organizações frente à transformação na gestão escolar. Entendemos que embora tenhamos caminhado ao longo da história para um projeto mais democrático de educação, a racionalidade neoliberal reconfigura a escola e o seu papel, transformando-a em uma mercadoria à serviço dessa nova forma de pensar o mundo que é o neoliberalismo.

Palavras-chave: Ergologia. Gestão Escolar. Neoliberalismo. OSCs. Valores.

²³ Artigo a ser encaminhado para a Revista Olhares (UNIFESP).

Introdução

Muito se caminhou na educação brasileira desde que a Companhia de Jesus iniciou o seu projeto de educação durante a colonização portuguesa no Brasil. Seja o papel dessa instituição na catequização dos indígenas, seja nos debates sobre a educação de pessoas que foram escravizadas, ou os papéis do público e do privado, diferentes projetos de escola, sociedade e país estiveram interligados (Saviani, 2021). Mas não temos um debate consolidado, é um projeto continuamente em construção e quando falamos em educação pública, a disputa aparenta estar mais intensa atualmente.

Essa disputa se desenvolve dentro de alguns contextos, um deles é a atual perspectiva de reforma do Estado, diante da razão neoliberal. Essa racionalidade, que impera nos dias de hoje, transforma as políticas públicas e as práticas sociais aproximando-as das lógicas do mercado, fazendo com que o Estado passe a consolidar políticas voltadas para a expansão de áreas de influência do mercado, inclusive em áreas como a saúde e a educação (Dardot; Laval, 2016), que no Brasil são consolidadas pela Constituição Federal como direitos dos brasileiros e não mercadorias (Brasil, 1988).

Apresentamos por meio de um ensaio teórico (Meneghetti, 2011), um breve levantamento histórico acerca do desenvolvimento da concepção da gestão escolar brasileira, a partir de leituras sobre a educação brasileira desde o período colonial aos dias de hoje, com ênfase na esfera pública, para então refletirmos sobre aspectos do momento atual da gestão das escolas públicas brasileiras e a atuação das Organizações da Sociedade Civil.

Um breve histórico da gestão escolar brasileira

Desde as primeiras preocupações com a educação no Brasil, ainda enquanto colônia, grupos dissociados do governo, em alguma medida estiveram à frente dessa atividade.

Partimos da periodização construída por Saviani (2021) para em seguida desenvolver alguns elementos que ficam fora dessa proposta. Durante o período colonial, a educação foi conduzida pela Igreja Católica (1549-1759). Foi a partir do estabelecimento de colégios e seminários com o objetivo de converter os indígenas que a educação passou a ser empregada em um primeiro momento na colônia. Sendo assim, Morgan (2023), aponta que desde os primórdios, a educação brasileira foi desenvolvida,

majoritariamente, por instituições privadas, compreendendo a Igreja Católica como tal, apesar de ao longo de boa parte da história brasileira ela ter se configurado como um aparelho também do Estado.

Saviani (2021) apresenta o *Ratio atque Institutio Studiorum Societatis Jesu* como um documento que marca uma mudança dentro do período da administração jesuíta da educação. Esse documento apresenta 467 regras, dentre as quais estabelecia a figura de um reitor, que dirige de forma geral, havia também um prefeito de estudos superiores, que era responsável por auxiliar o reitor na organização dos estudos e acompanhamento da atuação dos professores, consolidando a atividade de supervisão educacional (Saviani, 2021, p. 85).

Após a expulsão dos jesuítas com as reformas do Marquês de Pombal, a colônia passa por outras transformações na educação, em especial a contraposição às ideias religiosas a partir de influências do Iluminismo, que acaba por estabelecer o Estado como elemento central no estabelecimento de currículos, professores e instituições.

No caso dos chamados estudos menores, correspondentes ao ensino primário e secundário, os reformadores compreendiam que os trabalhos desenvolvidos pelos jesuítas afastavam as pessoas de um real desenvolvimento que levaria Portugal a outro patamar no mundo Moderno. Assim, o Alvará de 28 de junho de 1759 privilegiou os estudos do que então eram compreendidos como “humanidades” e dispunha sobre normas voltadas para as funções do diretor de estudos e dos professores. Esta primeira figura teria como atribuição a supervisão do ensino e apresentar relatórios e sugestões para melhorias no ensino, além de fiscalizar o trabalho dos professores, advertindo e punindo-os. No Brasil, contudo, o impacto das reformas foi reduzido, somente a partir de 1772 que se deu um desenvolvimento mais quantitativo (Saviani, 2021).

Maciel e Shigunov Neto (2003) apontam que apesar de preocupações com o desenvolvimento e modernização da educação tanto em Portugal quanto no Brasil, o projeto pombalino para a educação foi responsável por destruir uma estrutura educacional consolidada sem ao mesmo tempo estabelecer novos meios para que a educação fosse modernizada. Projetos de instrução pública, escolas voltadas para a nobreza e cursos para a burguesia portuguesa não foram suficientes, uma vez que após a demissão de Pombal, em 1777, o projeto educacional acabou voltando para as mãos das ordens religiosas. Até 1834, o espírito das reformas pombalinas, com ideários iluministas coexistiriam com influências religiosas nos espaços educacionais.

Com a Independência do Brasil, a Constituição de 1824 estabeleceu que “a instituição primária é gratuita a todos os cidadãos”. Conforme aponta Saviani (2021), no período Imperial, propostas concorrentes se desenvolveram, como a ideia de um ensino mais próximo das influências iluministas e uma proposta onde elementos religiosos se faziam fortemente presentes. Apesar de a Constituição estabelecer a gratuidade da educação em 1824, dez anos depois, o Império se desobrigou do compromisso com relação às escolas e transferiu a responsabilidade para as Províncias, o que “legalizou a omissão do poder central” (Saviani, 2021 p. 152).

Assim, diferentes projetos surgiram, mas muitos associados ao Regulamento de 1854 promulgado no Rio de Janeiro no qual, por exemplo, se estabeleceu uma multa aos pais e responsáveis que não garantissem o ensino aos seus filhos. Ao mesmo tempo, contudo, a educação formal na capital imperial não era permitida às pessoas escravizadas (Saviani, 2021) e a limitação do ensino secundário para os meninos pobres que demonstrassem “capacidade” reforçava a educação como instrução para o trabalho livre (Schueler, 1999). Ao mesmo tempo, o espírito do liberalismo que rondava as instituições no período, também influenciaram a “desoficialização” do ensino com a abertura de escolas privadas de benemerência, oferecendo o acesso gratuito à formação (Saviani, 2021, p. 162).

Com o avanço do século XIX, a questão da abolição e consequentemente da mão de obra livre passa a reforçar um novo projeto para o ensino no país, debateram-se então propostas como escolas agrícolas, mas que com a imigração para as fazendas acabou deixando de ser necessária. Mesmo com a Proclamação da República, pouca coisa de fato muda em relação ao ensino em nível nacional. Saviani (2021) aponta que por mais que diferentes projetos tenham sido apresentados desde o Segundo Reinado, o problema do financiamento e diferentes concepções sobre a educação seriam barreiras para a consolidação a nível nacional. As mentalidades liberal e cientificista que se consolidaram no período teriam buscado afastar o Estado do seu papel como garantidor do acesso à educação.

Conclui-se, pois, que as dificuldades para a realização da ideia de sistema nacional de ensino se manifestaram tanto no plano das condições materiais como no âmbito da mentalidade pedagógica. Assim, o caminho da implantação dos respectivos sistemas nacionais de ensino, por meio do qual os principais países do Ocidente lograram universalizar o ensino fundamental e erradicar o analfabetismo, não foi trilhado pelo Brasil. E as consequências desse fato projetam-se ainda hoje, deixando-nos um legado de agudas deficiências no que

se refere ao atendimento das necessidades educacionais do conjunto da população (Saviani, 2021, p. 187).

Somente a partir da última década do século XIX é que um modelo mais consolidado passa ser disseminado no Brasil. Com a consolidação dos grupos escolares, em São Paulo e a disseminação do modelo para outros estados, mas que também reforçava a distinção ao produzir barreiras sociais, como o elevado número de repetências. Será a partir da década de 1920, com a Reforma de Sampaio Dória, que a questão do analfabetismo vai ser colocada no centro, estabelecendo uma escola obrigatória a todos e que buscava garantir a alfabetização das crianças. A partir de então, outros estados também passaram por reformas educacionais (Saviani, 2021).

Uma das primeiras tentativas de modernizar a administração pública brasileira remonta ao final da chamada República Velha, com a ascensão de Getúlio Vargas ao poder em 1930. Nesse período, houve uma tentativa de se substituir o que hoje é compreendido por uma administração patrimonialista, por uma administração burocratizada. Ela se caracteriza pela racionalidade na administração pública em contraponto à corrupção que imperava no período dos coronéis (Ribeiro, *et al.*, 2013). Bittar e Bittar (2012) apontam que é também nesse período que há um intenso debate sobre o papel do Estado no âmbito da educação, considerando a presença dos ideais escolanovistas no debate.

No caso da gestão escolar, Drabach e Mousquer (2009) apontam que a teoria administrativa de Henry Fayol influenciou os pioneiros na definição da administração escolar. Estabelecendo a importância e o papel do gestor escolar.

Ainda segundo Drabach e Mousquer (2009), Lourenço Filho e Anísio Teixeira, teriam abraçado a partir da década de 1960 novas teorias da administração, que apontavam para a incompletude das teorias de Fayol, Taylor e Ford, “na medida em que não reconheciam a influência das pessoas frente ao desenvolvimento das decisões” (Drabach; Mousquer, 2009, p. 268). Ampliando esse aspecto do papel das pessoas na esfera administrativa, Teixeira passa a afirmar que “somente o educador ou o professor pode fazer administração escolar” (Teixeira, 1964, p. 14 *apud* Drabach; Mousquer 2009, p. 270).

Com o Golpe Militar em 1964, o Estado brasileiro passou por uma segunda reforma, visto que a primeira não havia conseguido abandonar por completo as influências do patrimonialismo herdeiro do colonialismo e do período imperial. Houve

nesse período uma descentralização nos serviços públicos, que passaram a ser oferecidos, também, por instituições públicas e de economia mista (Ribeiro; *et al.*, 2013). Contudo, essa descentralização era incompatível com as práticas dos governos militares, que limitavam a autonomia que pretendiam trazer para as instituições ao manterem um caráter intervencionista ao mesmo tempo.

Além disso, Saviani (2008) aponta que ao longo do período militar, o projeto que se concebeu para a educação passou a ser voltado para as demandas do mercado, onde a educação passa a ter o objetivo de “formação de recursos humanos para o desenvolvimento econômico dentro dos parâmetros da ordem capitalista” (Saviani, 2008, p. 296).

Com a Redemocratização, o Estado brasileiro e seu papel voltou ao centro das discussões, uma vez que estava instaurada a Constituinte que promulgou, em 1988, a atual Constituição Federal. A Educação, assim, passa a ser concebida como um “direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (Brasil, 1988, art. 206). E a democracia passa a ser reforçada enquanto fundamental, materializando-se na gestão democrática das escolas, onde a comunidade escolar decide quem serão os responsáveis por gerir as instituições escolares que irão atendê-la.

Logo após a promulgação da Constituição de 1988, o Estado brasileiro passou por uma reforma administrativa que procurou trazer padrões e valores da iniciativa privada para a gestão pública, a Nova Gestão Pública (NGP), ou o gerencialismo, modelo que oficializa a racionalidade neoliberal na administração pública brasileira, pois moderniza a gestão incorporando a ideia de eficiência e eficácia no serviço público buscando entregar mais para as pessoas com menos recursos, buscando entregar mais para as pessoas com menos recursos e a ideia de Gestão para Resultados (GpR), que procura produzir resultados quantificáveis (Mello; Santos; Pereira, 2022; Palú; Arbigaus; Silveira, 2023).

Institucionalmente, a perspectiva da NGP amplia suas influências a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), e no caso específico da educação passou a se materializar em políticas de governança por números, como Drabach e Souza (2016) apontam no caso do SAEB (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica), que gera competição ao produzir o ranqueamento das escolas e a

culpabilização das que não conseguem alcançar os resultados esperados; e também temos o estabelecimento de Parcerias Público-Privadas (PPP) mais recentemente que estabelecem o papel das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) como entidades que passam a definir estratégias de gestão e conteúdos a serem desenvolvidas nas escolas públicas (Pereira; Cossetin; Garcia, 2023). E mais especificamente no aspecto da gestão escolar, parcerias como essas trazem plataformas de gestão educacional com o objetivo de desburocratizar, mas que Lima (2021), citado por Pereira, Cossetin e Garcia (2023) entende como uma “hiperburocratização” exigindo a alimentação de sistemas com dados e evidências.

Em levantamento recente acerca da legislação voltada para a escolha de gestores para unidades de ensino públicas estaduais, por exemplo, Tomaz e Carvalho (2025) apontam que a maior parte dos estados brasileiros realizam eleições, com exceção de São Paulo, que realiza um concurso público atendendo aos termos estabelecidos por meio de edital e no Tocantis, onde é realizado processo seletivo em que a secretaria de educação escolhe, entre os servidores que se candidatam, os que melhor atendem a critérios pré-estabelecidos. Além disso, processos como os recentes leilões de escolas estaduais, em São Paulo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul, apontam para novas configurações da gestão escolar ainda a serem analisadas.²⁴

Assim, pensando nas transformações do Estado brasileiro, temos atualmente uma retomada da descentralização na função do Estado em ofertar para a população determinados serviços, com a justificativa de busca por qualidade e eficiência, que o serviço público não seria capaz de oferecer (Farias, 2022). A Lei n.º 13.204/2015, o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) aparece como um de vários pontos de inflexão no atual debate sobre a educação pública brasileira. Isso se dá pelo fato de que o MROSC facilitou para que o mercado, de forma indireta, passasse a oferecer serviços que o Estado busca, cada vez mais, deixar de oferecer diretamente. Assim, passando para a iniciativa privada elementos da gestão pública, muitas vezes em

²⁴ Sobre o estado de São Paulo ver: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2024/11/04/consorcio-sp-escolas-arremata-2-lote-de-construcao-de-escolas-publicas-do-estado-de-sp-por-r-325-bilhoes.ghtml>; Minas Gerais: <https://g1.globo.com/mg/minas-gerais/noticia/2026/04/22/entenda-leilao-que-entregou-a-iniciativa-privada-manutencao-de-95-escolas-estaduais-de-mg.ghtml>; e Rio Grande do Sul: <https://www.estado.rs.gov.br/eduardo-leite-apresenta-ppp-da-infraestrutura-escolar-que-vai-qualificar-instalacoes-de-98-escolas-estaduais> Acesso em: 25 abr. 2026

nome de uma qualidade que as administrações públicas não seriam capazes de entregar à população (Martins; Souza; Pina, 2020; Farias, 2022).

Compreendemos que ao longo de toda a história apresentada, as relações entre o Estado e entidades privadas, em alguns casos sem fins lucrativos, permearam as discussões sobre o projeto de Educação a ser desenvolvido no Brasil. Contudo, compreendemos que no momento em que vivemos, o avanço de uma visão, ou de uma racionalidade, reconfigura o papel do Estado em relação a direitos fundamentais como a Educação.

A escola repensada pelo neoliberalismo

Conforme as discussões apresentadas por Dardot e Laval (2016) sobre o neoliberalismo e Laval (2019) sobre seu avanço no âmbito da educação, buscamos compreender como uma transformação na forma de ver o papel do Estado enquanto garantidor de direitos constitucionais vem acontecendo no Brasil, ampliando o papel do mercado. Essa troca de atores no setor da educação pública não é defendida pelo fato de o Estado não dar conta das demandas da educação, mas porque ele se dispõe a ceder seu lugar ao mercado e aos interesses e valores de grupos privados reprodutores de uma racionalidade específica

Dardot e Laval (2016) apontam que o neoliberalismo não é somente um conjunto de políticas que busca desregulamentar a economia, ou um liberalismo repaginado para o final do século XX e para o século XXI. Ele é um sistema de pensamento responsável por reorganizar e repensar todas as esferas da vida, inclusive construindo na subjetividade, as dinâmicas do mercado, na qual os sujeitos passam a se entender enquanto empresas de si mesmos. Assim, os sujeitos, se percebendo como empreendedores de si mesmos são responsabilizados diretamente pelos seus fracassos e sucessos, sem que se considere criticamente a realidade na qual as relações sociais acontecem.

Somos todos empreendedores, ou melhor, todos aprendemos a ser empreendedores. Apenas pelo jogo do mercado nós nos educamos a nos governar como empreendedores. Isso significa também que, se o mercado é visto como um livre espaço para os empreendedores, todas as relações humanas podem ser afetadas por essa dimensão empresarial, constitutiva do humano (Dardot; Laval, 2016, p. 146).

Nesse cenário, o Estado não deve mais ser limitado, como entendiam os liberais clássicos, mas deve criar condições para a expansão do mercado em áreas que antes estavam sob a sua tutela como educação, saúde, segurança e previdência.

Veiga-Neto (2000), apresenta também, que com essa nova lógica, o Estado é reconfigurado a partir de novas táticas e dispositivos, por exemplo: ou as atividades que possuem o potencial de produzir lucro são privatizadas, ou são submetidas as que não são lucrativas à visão empresarial. Nessas áreas essenciais que antes eram tuteladas pelo Estado, como a educação, então, o máximo que passa a ser o papel dos governos é a regulação ou a garanti-las às populações mais carentes. Ao refletir sobre a nova configuração do ser humano no contexto do neoliberalismo, ele aponta para uma nova natureza humana não mais voltada para a economia, mas como alguém que “pode e deve ser levado a se comportar dessa ou daquela maneira no mundo da economia” (Veiga-Neto, 2000, p. 198).

No caso específico da escola, Laval (2019) aponta que essa lógica de operar o mundo a partir de valores do mercado muda a configuração da escola pública, que passa a responder a demandas de resultados mensuráveis e eficiência econômica.

A educação – da mesma forma que a estabilidade política, a liberdade de circulação financeira, o sistema fiscal favorável às empresas, a fragilidade do direito social e dos sindicatos e o preço das matérias-primas – tornou-se um “fator de atração” de capitais cuja importância vem crescendo nas estratégias “globais” das empresas e nas políticas de adequação dos governos (Laval, 2019, p. 18).

Veiga-Neto (2000), na mesma direção, aponta que ao refletir sobre a escola temos uma tendência ao empresariamento com o desenvolvimento de inovações pedagógicas. A escola neoliberal, como chama Laval (2019), ainda não é uma realidade definitiva, está em processo de consolidação e em disputa. Por isso, é importante buscar compreender as situações referentes à educação e compreender como os avanços estão acontecendo nos diferentes países, inclusive o Brasil.

Neste cenário, de avanço do neoliberalismo sobre as escolas, no Brasil, temos alguns movimentos das empresas que reorganizaram o que entendemos, inclusive, como o papel dessas instituições, transformando o que é demandado delas.

A gestão escolar, segundo Laval (2019), passa a ser um dos pontos importantes para essa nova racionalidade, uma vez que a escola deixa de ser um espaço de desenvolvimento de aprendizado crítico e passa a ser compreendida e organizada a partir

da eficiência econômica ao passo que a comunidade escolar atendida passa a ser vista como consumidora. Um exemplo é o apresentado por Dardot e Laval (2016) no caso de Milton Friedman e a educação estadunidense dos anos 1950, apresentando a ideia de um cheque-educação²⁵.

O sistema consiste em deixar de financiar diretamente as escolas e dar a cada família um “cheque” [ou um cartão] representando o custo médio da escolaridade; a família é livre para utilizá-lo na escola de sua escolha e ainda acrescentar a quantia que quiser, de acordo com suas prioridades em matéria de educação (Dardot; Laval, 2016, p. 224).

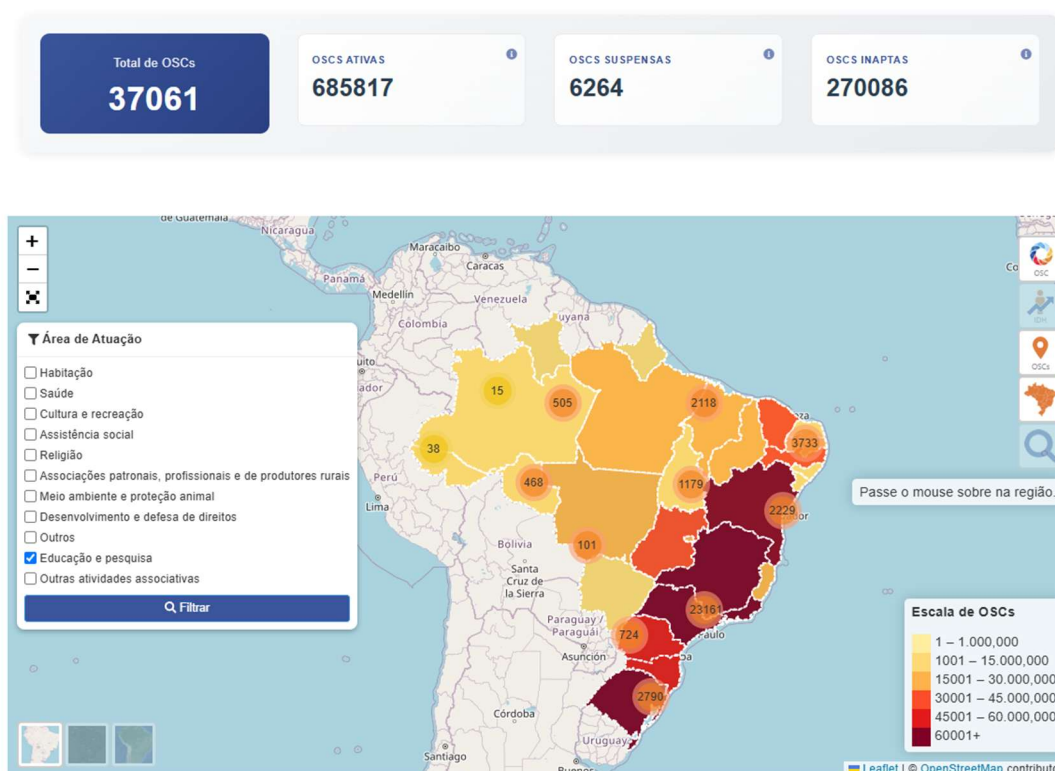
Pereira e Pereira (2023) apresentam que estudos recentes no Brasil acerca do avanço do neoliberalismo na educação pública apontaram para uma predominância da temática do papel do Estado como regulador, introduzindo a lógica do modelo gerencial na educação. “Isso se dá por meio de propostas de currículos, políticas de formação e proposição de avaliações, atingindo a gestão, a organização escolar e o trabalho docente” (Pereira; Pereira, 2023, p. 510).

Assim, valores, interesses, métricas e objetivos associados à lógica do mundo das empresas são implementadas como indicadores da atuação das escolas públicas brasileiras. Um exemplo que podemos apresentar é o caso do IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), Sudbrack e Janke (2023) apresentam um estudo sobre o desenvolvimento de uma parceria com instituições privadas para o desenvolvimento de materiais didáticos voltados para a preparação, ou treinamento dos estudantes, para a prova do SAEB, cujo resultado impacta no índice da escola. Isso acaba por fazer com que não mais seja um fim dessas instituições formar cidadãos críticos, mas sim responder às necessidades numéricas de índices produzidos para satisfazer uma necessidade de apresentar dados quantitativos, como notas e aprovações que passam a ser os novos marcadores do avanço da educação. Quando passa a ser necessário um indicador de aprendizado, o treinamento dos estudantes responde à essa demanda.

É nesse contexto que compreendemos a atuação das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) enquanto empresas que buscam oferecer aos estados e municípios brasileiros, métodos de gestão, materiais pedagógicos e tecnologias de ensino e aprendizado que prometem entregar melhores resultados a partir de uma modernização da educação ofertada, em especial, às famílias mais carentes do país.

²⁵ A mesma ideia propagada nos dias de hoje como “voucher educacional”.

Figura 4 — Mapa das OSCs: aplicação do filtro “Educação e pesquisa”



Fonte: <https://mapaosoc.ipca.gov.br/> acesso em: 20 de mai. 2026

O mapa apresentado acima mostra a distribuição das OSCs no país a partir da temática da Educação e pesquisa, podemos ver a predominância da presença dessas instituições na região Centro-Sul²⁶ do país, onde também estão localizados os estados mais desenvolvidos economicamente²⁷. Ao mesmo tempo, os estados que possuem menos atuação das OSCs voltadas para a educação são, talvez, os que mais precisam de políticas públicas voltadas para o desenvolvimento de uma oferta de maior qualidade de ensino. Não deveríamos, então, ter mais ofertas de apoio nos estados que mais necessitam? Ou será que essa não é a resposta, uma vez que os índices nas regiões de maior atuação não necessariamente apresentam os melhores dados? Será que existem outros interesses para além da promessa de uma melhora na educação? Seria a educação uma forma de instituições privadas buscarem formas de ampliarem suas influências, divulgarem um modo de pensar e ao mesmo tempo fazer com que o recursos públicos sejam direcionados

²⁶ A proposta de classificação da região “Centro-Sul” foi desenvolvida por Pedro Geiger e considera aspectos históricos, sociais e econômicos

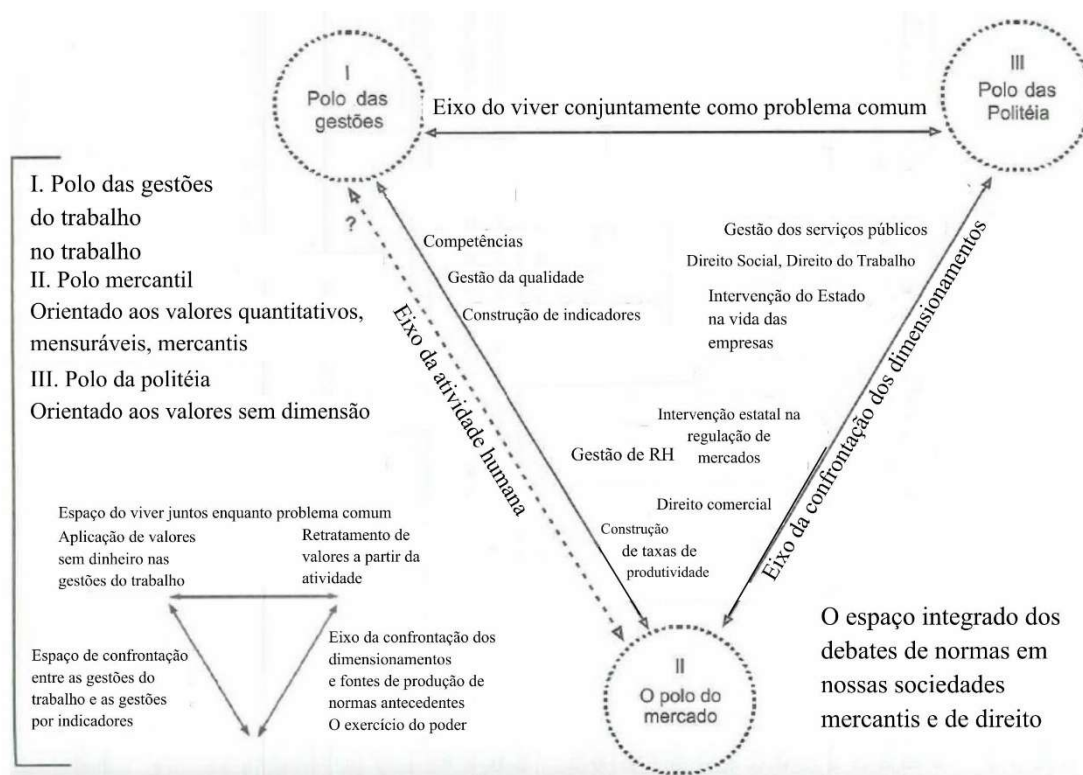
²⁷ Ver IDH dos estados brasileiros: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/pesquisa/37/30255?tipo=ranking&indicador=30255> Acesso em: 30 de mai. 2026

para entidades privadas? Deixemos essas provocações para outros estudos que possam se debruçar sobre esse tema.

A sociedade mercantil e de direitos, uma contribuição ergológica

Schwartz e Durrive apresentam uma leitura das relações na sociedade contemporânea, chamada por eles de sociedade mercantil e de direito. Mercantil, porque vivemos em sociedades “nas quais justamente o peso do mercado e o fato de se utilizar a atividade humana sob o enquadramento de contratos mercantis são aspectos fundamentais”, e de direito porque existimos em sociedades, embora os autores não generalizem para o mundo todo, em que “existe um código de direito para regular as relações entre os homens, como instituições, constituições, mais frequentemente o sufrágio universal, em que cada um é igual” (Schwartz; Durrive, 2010, p. 248). Temos então o polo da política, onde se estabelecem os direitos e as instituições e o polo do mercado, onde se desenvolvem as dinâmicas mercantis. Para além destes, temos o polo das dramáticas de uso de si, onde se desenvolve o debate de normas, consolidando, dessa forma, uma polaridade tripla, em um espaço tripolar.

Figura 5 — Adaptação da figura “O espaço tripolar”



Fonte: Schwartz e Durrive (2010, p. 252).

As dinâmicas de relação entre os sujeitos em atividade, os mercados e o campo do direito, ocorrem através dos tensionamentos entre os três polos desenvolvidos no esquema apresentado na Figura 6. São, segundo Schwartz e Durrive (2010) valores dimensionáveis, os que “tudo funciona no número, nas diferenças de quantidades” e os valores não dimensionáveis são não calculáveis como saúde, bem-estar e educação. Eles estão no meio das tensões no eixo da confrontação dos dimensionamentos onde as disputas por políticas “puxam” as dinâmicas para um lado, caso haja um desequilíbrio. No eixo do viver comum como um problema também existem tensões, afinal os polos II e III são os produtores de normas antecedentes fortes que se direcionam para o polo das dramáticas de uso de si, estabelecendo as normas de funcionamento da vida, mas onde, ao mesmo tempo, elas serão renormalizadas para que sejam vivíveis.

O trabalho desenvolvido nas escolas públicas se encontra exatamente no eixo da confrontação dos dimensionamentos. Se por um lado, compreendemos que é necessário garantir acesso à educação pública gratuita e de qualidade (Brasil, 1988), que entendemos aqui serem valores não dimensionáveis, do outro lado, temos um avanço da razão neoliberal que busca dimensionar por meio dos indicadores do mercado, as instituições e suas formas de atuar tornando a educação uma mercadoria.

Pensando a instituição escolar pública em uma sociedade mercantil de direitos

A escola pública no Brasil atual vem passando por diversas transformações. Debates sobre o Ensino Médio e a necessidade da sua transformação para atender às demandas da sociedade apontaram para uma inserção de disciplinas voltadas para a formação de trabalhadores e não mais de cidadãos (Ferreti, 2018; Furtado; Silva, 2020).

Alguns dos aspectos que entendemos serem importantes de serem apontados neste texto é a transformação do entendimento sobre a educação, tencionando-a como uma mercadoria, um bem privado (Laval, 2019; Pereira e Pereira, 2023). Também há uma transformação no entendimento do papel da escola, que passa a ser medida por critérios de eficiência e respondendo a avaliações externas, que buscam quantificar o resultado

desenvolvido por essas instituições escolares que acabam por se tornarem empresas, competindo entre si (Laval, 2019), por parcelas dos valores destinados à educação.²⁸

Dessa forma, o neoliberalismo transformou a missão da educação pública, deixando de ser um bem voltado para o bem-comum, passando a estar alinhada às normas estabelecidas pela racionalidade neoliberal, nas quais a formação do cidadão se resume a um trabalhador capaz de se inserir em um mercado cada vez mais incerto e que demanda profissionais autônomos e flexíveis, verdadeiras empresas de si (Laval, 2019).

Simon (1997), por exemplo, ao compreender a tomada de decisão no âmbito da administração, apresenta que o objetivo da organização precisa ser alinhado aos objetivos das pessoas relacionadas à organização, tanto dos gestores, dos trabalhadores e dos consumidores, é preciso encontrar um equilíbrio entre os objetivos de cada um. E no caso dos objetivos de instituições públicas, pensando na ideia da eficiência dessas instituições, com o exemplo de uma biblioteca pública, não é possuir exemplares de todos os livros que já foram publicados, mas uma que fez uso dos recursos limitados que ela possui para oferecer aos usuários uma boa coleção dentro do que é possível oferecer (Simon, 1997).

A educação, assim, repensada pelo neoliberalismo, passa a adotar métricas inclusive do que pode ser medido quantitativamente, para compreender a sua eficiência, mas ao mesmo tempo, precisamos questionar se esses critérios que são tensionados pelo mercado, são de fato os melhores critérios a se levar em conta.

Conclusão

O neoliberalismo estabeleceu novas normas para o funcionamento das sociedades mercantis e de direito. Partindo de uma racionalidade que incide tanto sobre o Estado quanto sobre os sujeitos e suas subjetividades, o neoliberalismo proporcionou desenvolvimento do polo do mercado de tal forma que, na atual configuração da sociedade ocidental contemporânea, ele passa a ser a principal referência na formação dos

²⁸ Além dessas transformações associadas à essa visão das escolas e da quantificação do que a escola produz, também temos um avanço de instituições conservadoras como igrejas e instituições militares. Sobre casos de militarização das escolas, ver: DIAS, Z. R. E RIBEIRO, A. C. Escolas cívico-militares: conservadorismo e retrocesso na educação brasileira. *Teias*, v. 22, out-dez, 2021. Em Minas Gerais, por exemplo, houve um amplo debate público sobre a militarização e os impactos dela na formação dos estudantes. Ver: <https://www.almg.gov.br/comissoes/educacao-ciencia-e-tecnologia/849/reuniao/2/2025-07-10/14:00>. Acesso em: 8 mar. 2026.

sujeitos. A reforma do Ensino Médio, no Brasil, buscava atender demandas de um mercado que coloca para os jovens valores cada vez mais distantes do bem-comum e mais próximos da competitividade e da concorrência da lógica mercantil. Preparando trabalhadores para esses mercados, as escolas passaram não mais a formar cidadãos, mas consumidores e empresas, que ao mesmo tempo que se colocam nesse mercado para o consumo, são consumidos em uma lógica individualista que enfraquece o polo do viver conjuntamente.

A inserção de organizações privadas na educação não é um fenômeno novo na história da educação brasileira, mas a atual forma, com o avanço das OSCs e a possibilidade de uma oferta de serviços que atende a interesses associados aos ideais do mercado, tensiona o próprio papel da escola pública brasileira ao não mais compreendê-la como garantidora de uma formação que viabiliza a cidadania, mas que se importa exclusivamente com respostas à índices que podem, e são muitas vezes manipulados.

Em um cenário de controle, nas escolas, as normas e valores neoliberais são reforçadas direcionando a atuação dos profissionais dessas instituições e minando a capacidade de tomada de decisões, uma vez que ela passa a ser controlada e direcionada para os fins quantificáveis apontados como necessidade de serem alcançados a partir do mercado.

Referências

BITTAR, M.; BITTAR, M. História da Educação no Brasil: a escola pública no processo de democratização da sociedade. *Acta Scientiarum Education*. v. 34, n. 2, jul./dez. 2012.

BRASIL. [Constituição (1988)] *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Presidente da República, [2024]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 nov. 2024.

DARDOT, P.; LAVAL, C. *A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal*. São Paulo: Boitempo, 2016.

DIAS, Z. R. E RIBEIRO, A. C. Escolas cívicomilitares: conservadorismo e retrocesso na educação brasileira. *Teias*, v. 22, out-dez, 2021. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/revistateias/article/view/59634>. Acesso em: 10 out. 2025.

DRABACH, N. P.; MOUSQUER, M. E. L. Dos primeiros escritos sobre administração escolar aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. *Currículo sem Fronteiras*, v. 9, n. 2, p. 258-285, jul.-dez. 2009.

DRABACH, N. P.; SOUZA, A. R. Leituras sobre a gestão democrática e o “gerencialismo” na/da educação no Brasil. In: OLIVEIRA, O. S; PEREIRA, S. M; DRABACH, N. P. (orgs.). *Políticas e gestão da educação: olhares críticos em tempos sombrios*. Curitiba: Ed. UFTPR, 2016.

FARIAS A. M. O empresariamento da educação pública: Consórcio de Desenvolvimento e Inovação do Norte do Paraná. *Interfaces da Educação*, Paranaíba, v. 13, n. 38, 2022.

FERRETI, C. J. A reforma do Ensino Médio e sua questionável concepção de qualidade da educação. *Estudos Avançados*. v. 32, n. 93, 2018.

FURTADO, R. S.; SILVA, V. V. A. A reforma em curso no Ensino Médio brasileiro e a naturalização das desigualdades escolares e sociais. *e-Curriculum*, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 158-179, jan. 2020. DOI: 10.23925/1809-3876.2020v18i1p158-179. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum/article/view/45763>. Acesso em: 10 out. 2025.

LAVAL, C. *A escola não é uma empresa: o neoliberalismo em ataque ao ensino público*. São Paulo: Boitempo, 2019.

MACIEL, L. S. B.; SHIGUNOV NETO, A. A educação brasileira no período pombalino: uma análise histórica das reformas pombalinas do ensino. *Educação e Pesquisa*, v. 32, n. 3, set./dez. 2006.

MARTINS, A. S.; SOUZA, C. A.; PINA, L. D. Empresas sociais e a privatização de novo tipo da educação básica: Um estudo sobre a relação público-privada em cidades de Minas Gerais-Brasil. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*, v. 28 n. 183, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.14507/epaa.28.5546>. Acesso em: 19 set. 2024.

MELLO, M. B.; SANTOS, C. C. F.; PEREIRA, R. S. A outra face da era digital: Nova Gestão Pública e controle do trabalho docente. *Retratos da Escola*. v. 16, n. 36, set.-dez. 2022.

MENEGHETTI, F. K. O que é um Ensaio-Teórico. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 2, Mar./Abr. 2011. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000200010>. Acesso em: 18 dez. 2025.

MORGAN, K. V. Concepções Privatistas na Esfera Pública Estatal: Uma Análise da “Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar”. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*, v. 31, n. 57, 2023.

PALÚ, J.; ARBIGAUS J. S.; SILVEIRA, A. Plataformização da educação, da escola pública e suas formas de gestão: entre promessas e realidades. *Revista de Ciências Humanas*. v. 24, n. 2, maio/ago, p. 160-183, 2023.

PEREIRA, E. M.; COSSETIN, M.; GARCIA, T. O Programa Jovem de Futuro no Pará e as implicações para o Direito Humano à Educação – DHE. *Educação e Filosofia*. v. 37, n. 79, jan.-abr. 2023.

RIBEIRO, L. M. P.; PEREIRA, J. R.; BENEDICTO, G. C. As Reformas da Administração Pública Brasileira: Uma contextualização do seu cenário , entraves e das

novas perspectivas. In: *EnANPAD*, 2013, Rio de Janeiro. v. XXXVII Encontro da ANPAD, 2013.

PEREIRA, V. A. D.; PEREIRA, M. S. Neoliberalismo e organização da educação básica brasileira. *Revista de psicologia política*. v. 23 no. 58 São Paulo, 2023.

SAVIANI, D. O legado educacional do regime militar. *Cadernos CEDES*. v. 28, n. 76, set./dez. 2008.

SAVIANI, D. *História das Ideias Pedagógicas no Brasil*. Campinas: Autores Associados, 2021.

SCHUELER, A. F. M. de. Crianças e escolas na passagem do Império para a República. *Revista Brasileira De História*, v. 19 n. 37, 1999.

SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2ª ed. Niterói: EdUFF, 2010.

SIMON, H. *Administrative Behavior: a study of decision-making process in administrative organizations*. 4º ed. Nova Iorque: Free Press, 1997.

SUDBRACK, E. M.; JANKE, R. R. Tensões entre o público e o privado na educação brasileira: uma história recorrente. *Revista Eletrônica de Educação*, v. 17, jan.-dez. 2023.

TOMAZ, A. S. L.; CARVALHO, A. S. Normas para a escolha de diretores escolares: um levantamento nas redes estaduais de ensino do Brasil. *Revista Sobre Tudo*. v. 16, n. 1, 2025.

VEIGA-NETO, A. Educação e governamentalidade neoliberal: novos dispositivos, novas subjetivações. In: PORTOCARRERO, V; CASTELO BRENCO, G. *Retratos de Foucault*. Rio de Janeiro: Nau Editora, 2000.

3.3 Uma reflexão crítica sobre o trabalho de gestão escolar: a plataformização por meio do Jovem de Futuro (SIGAE) e a educação pública estadual mineira²⁹

Resumo

A educação pública brasileira atualmente vem passando por diversas transformações. Sejam em termos de mudanças no Ensino Médio, seja nos avanços da iniciativa privada, é fundamental refletir sobre os caminhos que estão colocados no horizonte. Nesse sentido, desenvolvemos uma análise crítica do trabalho do gestor da educação estadual mineira frente às mudanças que vem sendo praticadas através da implementação da plataforma de gestão Jovem de Futuro, do Instituto Unibanco. Analisamos à luz do avanço neoliberal na educação pública (Dardot; Laval, 2016; Laval, 2019) a plataformização da educação, no aspecto da gestão escolar, debatendo as tensões estabelecidas entre valores do mercado, valores do bem-comum e valores pessoais expressos no que Schwartz nomeou espaço tripolar (2010). Compreendemos, assim, que o avanço da razão neoliberal no caso das escolas públicas, transforma a própria compreensão da educação pública, que passa a ser medida através de resultados sem considerar a qualidade destes.

Palavras-chave: Ergologia. Gestão Escolar. Jovem de Futuro. Neoliberalismo.

²⁹ Artigo a ser encaminhado para a revista Trabalho e Educação (UFMG).

Introdução

Nos últimos anos vêm sendo implementadas na educação mineira plataformas de gestão escolar que permitem que tanto os gestores de dentro da escola (diretores e vice-diretores) quanto os de fora da escola (inspetores, superintendentes, diretores pedagógicos, secretário de educação) acompanhem diariamente o desenvolvimento das atividades escolares. Especialmente através do preenchimento do diário escolar e da migração desses dados para a plataformas como o SIGAE/Jovem de Futuro e o Power Bi. Esse acompanhamento é algo totalmente novo, uma vez que há poucos anos, as escolas mineiras preenchiam os dados dos estudantes em diários de papel, e taletas³⁰.

Consideramos, com isso, que a atividade de trabalho (Schwartz, 2010) do gestor escolar e dos professores no estado de Minas Gerais vem passando por transformações que acompanham essas mudanças na relação com a própria tecnologia e a forma de gerir o trabalho nas escolas. Mudanças relacionadas ao trabalho do gestor consistem em acompanhar, vigiar e cobrar dos professores um contínuo preenchimento de dados que migram de um sistema informatizado para outro, além de alimentar continuamente, ao longo do ano plataformas como a SIGAE/Jovem de Futuro (Oliveira; Balduino, 2015; Mello, *et al*, 2020; Palú *et al*, 2023; Silva; Carolei, 2024).

Nessa plataforma em específico, a escola estabelece o Plano de Ação a ser executado no ano, levando em consideração demandas da Secretaria Estadual de Educação, das superintendências regionais de ensino e a realidade da instituição. Essa prática, se encontra inserida dentro de uma realidade tensionada, uma vez que consideramos as sociedades mercantis de direito (Schwartz, 2010) em debate frente à razão neoliberal (Dardot; Laval, 2016), que guia as sociedades atuais, não somente em aspectos econômicos, mas também sociais e culturais. Isto reflete, então, em uma nova concepção de escola pública, profundamente influenciada por essa forma de pensar o mundo através da ótica do neoliberalismo (Laval, 2019; Santos; Neto-Mendes, 2022) que busca quantificar e produzir dados e métricas que transformam valores não dimensionáveis em valores dimensionáveis (Schwartz, 2010).

Tendo em vista as considerações apontadas, partimos de estudos sobre a racionalidade neoliberal e seu impacto para a escola pública mineira buscando apresentar

³⁰ Taletas eram os registros de notas dos estudantes que eram entregues à secretaria da escola ao final do ano letivo para o registro da vida escolar dos estudantes ao longo do ano.

o atual contexto da educação pública estadual mineira. Em seguida, analisamos criticamente o Programa Jovem de Futuro e a plataforma de gestão escolar SIGAE desenvolvida pelo Instituto Unibanco e o relatório de atividades publicado pelo Unibanco no ano de 2020 sobre o programa Jovem de Futuro. Assim, discutimos com base em trabalhos desenvolvidos por autores à luz da ergologia e da Teoria da Decisão, e de levantamento bibliográfico sobre o trabalho da gestão escolar inserido na lógica da plataformização, o avanço neoliberal e seu impacto sobre a escola pública. Com isso, buscamos entender como novas normas estão sendo estabelecidas para o trabalho do gestor escolar, consolidando um novo papel para este trabalhador, assim compreendendo como a tomada de decisão dos gestores nas escolas estaduais está mediada por plataformas.

Concebemos este artigo como uma importante reflexão sobre a atual situação da educação pública estadual mineira no âmbito da gestão, abrindo espaço para discussões sobre o uso de plataformas tanto de gestão do trabalho quanto de conteúdos educacionais. Acreditamos que contribuímos para reforçar a importância de nos debruçarmos, enquanto pesquisadores, sob o fenômeno que vem atingindo não somente Minas Gerais, mas também outros estados do Brasil, com os avanços do neoliberalismo nas escolas públicas brasileiras. Especialmente, no caso deste trabalho, buscando compreender, ao olhar para a gestão escolar, como a lógica neoliberal impacta a tomada de decisão dos gestores com o objetivo de produzir métricas que respondam aos anseios do mercado.

A razão neoliberal repensando a escola pública

O contexto do qual partimos nesta para o desenvolvimento deste artigo é o do neoliberalismo enquanto uma racionalidade que produz um entendimento sobre o mundo e faz com que as pessoas sejam inseridas em uma nova dinâmica de vida em um meio que impacta e produz novas formas de agir, dinâmica essa que impacta também a educação ofertada pelas instituições públicas de ensino, entre elas as mineiras. Partimos assim, do cenário apresentado por Dardot e Laval (2016) sobre o neoliberalismo e Laval (2019) sobre seu avanço, especificamente, na educação. Segundo os autores, isso se dá por conta de uma transformação na forma de ver o papel do Estado enquanto garantidor de direitos, que no caso brasileiro são considerados constitucionais, ampliando o papel do mercado como garantidor desses direitos, uma vez que o Estado brasileiro é visto como incapaz ou

incompetente. Isto não significa que o Estado brasileiro não atue de forma efetiva, mas aponta para o fato de que ele está se dispondo a renunciar ao seu papel enquanto garantidor da educação pública.

Para tanto, Dardot e Laval (2016) apontam que o neoliberalismo não é somente um conjunto de políticas que busca desregulamentar a economia, ou que é um liberalismo repaginado para o final do século XX e para o século XXI. Ele é um sistema de pensamento responsável por reorganizar e repensar todas as esferas da vida, inclusive construindo na subjetividade dos sujeitos, as dinâmicas do mercado, onde os sujeitos passam a se entender enquanto empresas de si mesmos. Assim, os sujeitos, se percebendo como empreendedores de si mesmos são responsabilizados diretamente pelos seus fracassos e sucessos, sem que se considere criticamente a realidade na qual as relações sociais se desenvolvem.

Somos todos empreendedores, ou melhor, todos aprendemos a ser empreendedores. Apenas pelo jogo do mercado nós nos educamos a nos governar como empreendedores. Isso significa também que, se o mercado é visto como um livre espaço para os empreendedores, todas as relações humanas podem ser afetadas por essa dimensão empresarial, constitutiva do humano (Dardot; Laval, 2016, p. 146).

Nesse cenário, o Estado não deve mais ser limitado, como entendiam os liberais clássicos, mas deve criar condições para a expansão do mercado em áreas que antes estavam sob a tutela do Estado como educação, saúde, segurança e previdência.

Os valores que são desenvolvidos dentro desta nova racionalidade apontam para valores incompatíveis com o homem econômico das teorias clássicas da administração e da economia, mas o homem da racionalidade neoliberal “procura sobretudo *trabalhar a si mesmo*³¹ com o intuito de transformar-se continuamente, aprimorar-se, tornar-se sempre mais eficaz” (Dardot; Laval, 2016, p. 333). Assim, os autores apontam que a competição se torna um imperativo, onde cada um se torna não somente um empresário, mas uma empresa em si, competindo em um mercado de trabalho repleto de empresas.

No caso específico da escola, Christian Laval (2019) aponta que essa lógica de operar o mundo a partir de valores do mercado muda a configuração da escola pública, que passa a responder a demandas de resultados mensuráveis e eficiência econômica.

A educação – da mesma forma que a estabilidade política, a liberdade de circulação financeira, o sistema fiscal favorável às empresas, a fragilidade do direito social e dos sindicatos e o preço das matérias-primas – tornou-se um “fator de atração” de capitais cuja importância vem crescendo nas estratégias

³¹ Grifo dos autores.

“globais” das empresas e nas políticas de adequação dos governos (Laval, 2019, p. 18).

Com isso,

A escola, que tinha como centro de gravidade não só o valor profissional, mas também o valor social, cultural e político do saber - valor, aliás, que era interpretado de forma muito diferente, conforme as correntes políticas e ideológicas-, hoje é orientada, pelas reformas em curso, para os propósitos de competitividade prevalentes na economia globalizada (Laval, 2019, p. 18).

Como um bastião dessa racionalidade neoliberal, as escolas buscam desenvolver os valores voltados para a competitividade, reforçando o individualismo e a ideia do empreendedorismo.

É frente a essa configuração que as formas de gerir e avaliar a educação também se transformam, deixando de ser espaços para a formação de cidadãos e desenvolvendo consumidores e empresas de si. A escola passa a ser medida a partir da sua capacidade de responder a indicadores como os do mercado e para isso, ele busca não somente introduzir seus valores e ideias, mas passa ele mesmo a gerir os quadros escolares.

Refletindo especificamente sobre o aspecto do papel da gestão nas escolas, Laval (2019) aponta que a lógica empresarial aplicada às escolas busca produzir uma liderança que consiga alcançar os números e indicadores demandados a fim de produzir um maior valor agregado. Isso ocorre em conjunto a construção de uma cultura comum disseminada entre os gestores, que possuem as bases e formações similares que parecem ampliar o poder de suas decisões, mas que na realidade implicam um maior controle por parte da gestão tanto local, dentro da escola quanto fora dela.

A escola neoliberal, como define Laval (2019), ainda não é uma realidade definitiva, está em processo de consolidação e em disputa. Por isso, é importante buscar compreender as situações referentes à educação e compreender como os avanços estão acontecendo nos diferentes países, inclusive o Brasil. Compreendemos assim, que a atuação do Instituto Unibanco, com o Programa Jovem de Futuro, configura um produto educativo que promete transformar a educação melhorando os indicadores da escola ao mesmo tempo que transforma a atividade dos trabalhadores em educação, sejam eles gestores ou professores.

O Instituto Unibanco, o Programa Jovem de Futuro e a Plataforma SIGAE

O Instituto Unibanco, fundado em 1982, é uma organização privada sem fins lucrativos que busca melhorar a educação pública brasileira por meio de transformações na gestão. Os objetivos da instituição são: “contribuir para a permanência dos estudantes na escola, para a melhoria da aprendizagem e para a redução das desigualdades educacionais” (Unibanco, 2024, p. 4). Para isso, o Instituto funciona por meio de um fundo patrimonial mantido majoritariamente pelo Itaú Unibanco Holding S.A. A partir desse fundo surge a fusão, no ano de 2008, dos bancos Itaú e do Unibanco que consolidou a maior operação de integração da história do país, se tornando o maior banco da América do Sul e um dos maiores do mundo (Morgan, 2023, p. 9). Ao longo dos 44 anos de atuação na educação, o instituto alterou o seu foco de atuação, concentrando suas ações no Ensino Médio, ao passo que as ações voltadas para o Ensino Fundamental foram concentradas no Fundo Itaú Social (Morgan, 2023, p. 9).

Morgan (2023) e Caetano (2016) caracterizam, a partir de Ball e Youdell (2008), a atuação do Unibanco como um processo de endoprivatização, definindo-a como o desenvolvimento e aplicação de ferramentas de mercado adaptadas para a inserção na esfera das políticas públicas. Outros autores, como Oliveira e Balduino (2015) e Ceccon e Monteiro (2023) caracterizam o Instituto, a partir de Bishop e Green (2008) como uma instituição filantocapitalista, definindo-o pela sua relação como o mercado financeiro e o desenvolvimento de soluções tecnológicas e de comunicação.

Buscamos compreender a atuação do Instituto Unibanco, contudo, a partir do seu papel para a plataformação do trabalho. Entendemos, com Abílio, Amorim e Grohmann, que existe uma

dificuldade frente à perda de formas materialmente estáveis envolve também a definição do trabalho, quando diferentes tipos de atividade são, hoje, controlados por meio de plataformas digitais. É possível colocar o trabalho de motoristas, entregadores, tradutores, advogados, professores, diaristas, goleiros sob uma mesma definição? (Abílio; Amorim; Grohmann, 2021, p. 34)

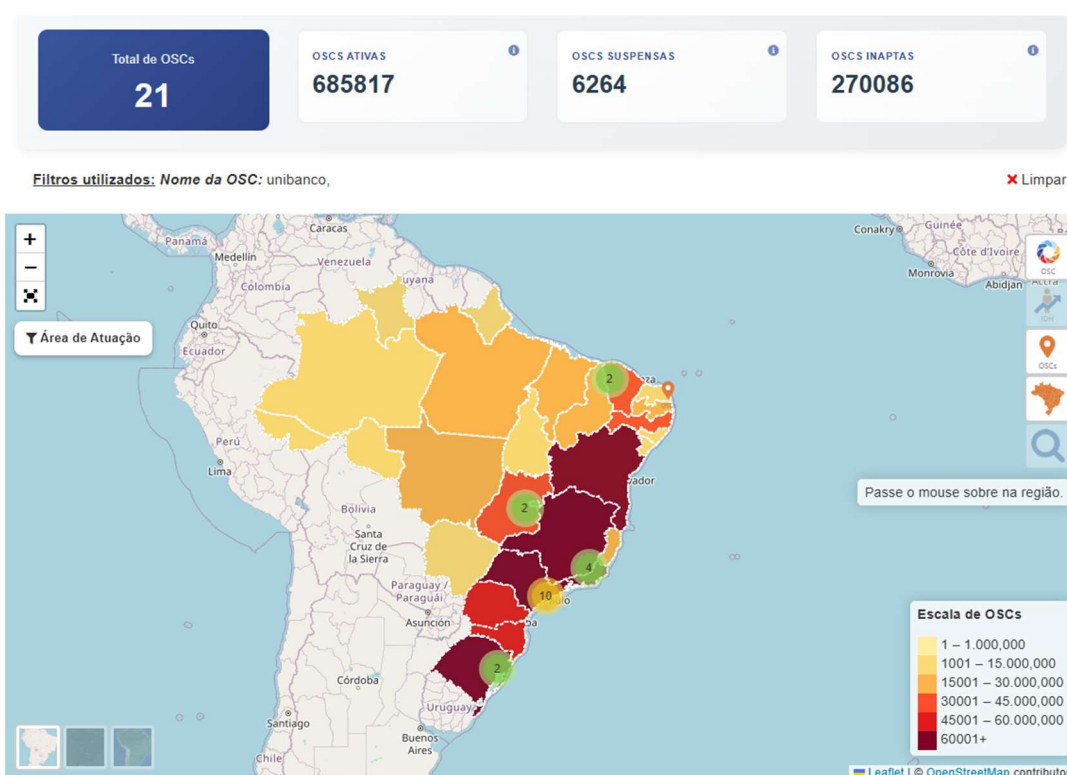
Grohmann apresenta também a definição de Nieborg e Poell (2018, p. 4276) de plataformação, entendendo-a como “a penetração de extensões econômicas, governamentais e infraestruturais de plataformas digitais nos ecossistemas da Web e de aplicativos.”

A seguir, apresentamos um mapa disponível no Mapa das Organizações da Sociedade Civil. Nele podemos visualizar os estados em que o Instituto Unibanco se faz presente. Essa organização iniciou sua atuação com um projeto piloto do Jovem de Futuro

em 197 escolas nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo. Quatro anos depois, em 2012, o projeto é ampliado, atuando em escolas do Ceará, Goiás, Mato Grosso do Sul, Pará e Piauí. Em 2015, o projeto passa a ser adotado no Espírito Santo. Os dados apresentados, contudo, não mostram os acordos encerrados.³²

No caso de Minas Gerais, atualmente, o Instituto Unibanco atua em todas as 2.375 escolas estaduais que possuem Ensino Médio por meio do Programa Jovem de Futuro³³ totalizando quase 600 mil estudantes atendidos pelo programa³⁴.

Figura 6 — Mapa de atuação do Instituto Unibanco



Fonte: <https://mapaosoc.ipea.gov.br/> acesso em: 20/05/2026

O Programa Jovem de Futuro é uma ação do Instituto Unibanco que se consolida como “uma Parceria Público-Privada (PPP) voltada ao aprimoramento das práticas de gestão e liderança nas escolas, regionais de ensino e secretarias de educação” (Henriques; Carvalho; Barros, 2020). Baseado no método PDCA (Planejar (Plan), Executar (Do),

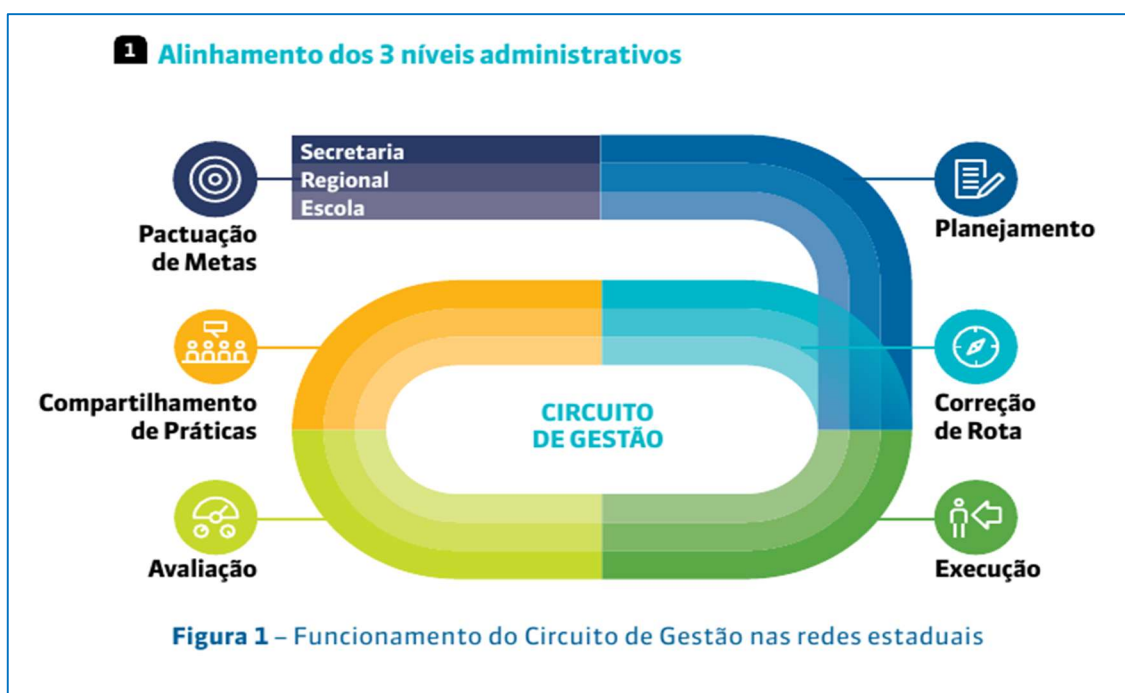
³² Essa linha do tempo está disponível no site do Instituto, onde eles indicam o que eles consideram grandes marcos no link: <https://www.institutounibanco.org.br/o-instituto/sobre-nos/>

³³ <https://www.institutounibanco.org.br/conteudo/jovem-de-futuro-chega-a-toda-a-rede-estadual-de-minas-gerais-em-2024/>

³⁴ Ver Compromisso nacional Criança Alfabetizada disponível em: https://download.inep.gov.br/crianca_alfabetizada/panorama_da_educacao_mg.pdf

Verificar (Check) e Atuar (Act)) é centrado em um Circuito de Gestão desenvolvido por meio de uma Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Resultados (SMAR). Essa parceria se materializa através de uma plataforma de acompanhamento, o Sistema de Gestão para o Avanço Contínuo da Educação (SIGAE), onde as escolas, regionais e secretarias inserem dados e acompanham o desenvolvimento de ações. A primeira das ações que as escolas precisam desenvolver é um Plano de Ação, onde, em tese, realizam o diagnóstico da situação da escola propondo formas de superar as dificuldades através de atividades que serão desenvolvidas em diferentes momentos do ano. O Plano de Ação é revisado ao longo do ano letivo com o objetivo de reorganizar as ações, planejar novas a partir do reconhecimento da limitação das que não se concretizaram, sempre com o objetivo de responder à uma demanda de melhoria dos indicadores. Projetos, busca ativa, reuniões com os responsáveis, parcerias com instituições externas, se tornam formas de responder à essas demandas.

Figura 7 — O Circuito de Gestão baseado no PDCA



Fonte: Henriques, Carvalho e Barros (2020, p. 12).

A partir da pactuação das metas entre Secretaria, superintendências regionais e escola (comunidade escolar), é desenvolvido o plano de ação, buscando apontar gargalos, estratégias, metas quantificáveis e prazos para que o acompanhamento dos avanços e dificuldades no plano sejam acompanhadas. Assim, o plano é colocado em execução e durante as Visitas Técnicas - realizadas pelas superintendências na figura dos inspetores escolares - são avaliadas as necessidades de se reorganizar as ações ou se elas

prosseguiram em torno do objetivo esperado. Feito isso, as escolas são convidadas a compartilharem as suas experiências com outras escolas das mesmas regionais ou não, onde práticas exitosas são levantadas como modelos que podem ser desenvolvidos em outras instituições de ensino do estado. Por último, são reavaliadas as ações, as necessidades de correções de prazos, de objetivos ou mesmo o estabelecimento de novas ações/objetivos, a fim de se desenvolver um plano de ação que melhore os indicadores das escolas.

O acompanhamento da inserção de dados, do desenvolvimento das atividades acontece em tempo real, mas os momentos cruciais são os cortes que migram quantidades massivas de dados das escolas como notas, frequências e aulas desenvolvidas ao longo do período de um bimestre e servem como base para auxiliar a gestão na avaliação da execução do Plano de Ação.

É através do acompanhamento desse Plano de Ação que as secretarias de educação, regionais e inspetores entendem que a gestão escolar está buscando agir, em conjunto da comunidade escolar, com o objetivo de melhorar os indicadores escolares. No caso da plataforma, estes são as aulas dadas e as notas dos estudantes. Esses indicadores, contudo, são apenas quantitativos, não refletindo de fato alguma mudança real na situação da escola. É um indício importante que um estudo realizado por Cardoso e Batista (2024) aponte o mesmo resultado presenciado em uma das escolas apresentadas no relato de experiência. Os indicadores externos não coincidem com a melhoria nos indicadores internos. São vários os fatores que podem impactar o resultado do Ideb e a relação de causa e consequência é difícil de mensurar sendo necessários estudos mais aprofundados, mas considerando os objetivos do Programa Jovem de Futuro, os indícios apontam para fragilidades na proposta.

Os números que aparecem na plataforma SIGAE são apenas números, não indicando questões como a qualidade das ações que foram desenvolvidas e a pressão por melhores resultados pode acabar gerando uma maior artificialidade nos números. Notas que não indicam o real nível de aprendizagem e aulas que embora tenham sido executadas, não alcançam de fato os seus objetivos.

Figura 8 — Página inicial do SIGAE

Jovem de Futuro...

UNIDADE ESCOLAR

2021 - JF (p) - Circuito E...

Painel de Controle

Agenda

Atividades

Mês

< Maio 2021 >

Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb
25	26	27	28	29	30	1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31	1	2	3	4	5

Ver agenda completa

UNIDADE ESCOLAR PROF PEDRO SOARES

Etapa: Ensino Médio

Data para postagem do plano de ação: 19 de mar de 2021 - Plano postado

Data de corte próxima SMAR: N/A

Regional:

Escola:

Pessoas

- Coordenadores de Regional: 0
- Analistas: 0
- ACQ: 0
- Diretores: 0
- Coordenadores Pedagógicos: 0
- Professores: 8

Participação

- Reuniões de Boas Práticas: 0 / 0 = (0%)

Tamanho

- Turmas: 0
- Disciplinas X Turmas: 0
- Alunos Matriculados: 0

Visitas Técnicas: 3 / 4 = (75%)

© 2021 Instituto Unibanco

Fonte: Extraído de Como atualizar a execução das tarefas na plataforma SIGAE. 5 de ago. 2021.

Na página inicial, todas as pessoas associadas à plataforma - gestores, supervisores, professores e estudantes – conseguem acompanhar o calendário de

execução com as datas das ações e reuniões que serão realizadas com as regionais. Nestas reuniões, os indicadores serão analisados e, mais especificamente, serão desenvolvidas as ações de verificação da execução do Plano de Ação e dos dados disponibilizados por meio do Diário Digital dentro do prazo do corte da SMAR, quando os dados são incorporados na plataforma. As escolas são pressionadas a cumprirem prazos curtos de finalização nos registros dos diários exatamente por conta desta relação com a plataforma, pois eles precisam estar finalizados dentro do prazo para que todos os dados migrem de uma plataforma para a outra.

A seguir apresentamos algumas imagens retiradas de vídeos de tutoriais e de reuniões sobre o uso da plataforma, todos os vídeos estão disponíveis na internet. Optamos por fazer dessa forma por conta da possibilidade de acesso a todas as pessoas que tenham interesse de conhecer o que está apresentado neste artigo. Caso desenvolvêssemos uma análise a partir da página específica à qual possuímos acesso enquanto servidores estaduais associados à plataforma, não seria possível permitir o acesso aos demais pesquisadores.

Os dados apresentados foram produzidos durante a Pandemia de COVID-19, antes do retorno às salas de aula.

Figura 9 — Página do Plano de Ação e detalhes das ações e seus status na plataforma

Jovem de Futuro...

UNIDADE ESCOLAR

2021 - JF (PI) - Circuito E...

- Plano de Ação - Em Execução

Planos de Ação - Em Execução

Visualizar Plano por Estrutura UNIDADE ESCOLAR

Hierarquia

Gantt

Visualizar Ações por Objetivo

Mês Todos

Status Todas

Filtrar

Descrição	Tipo	Responsável	Status	Início previsto	Término previsto	Início realizado	Término realizado
Garantia da aprendizagem	Objetivo						
Instigar os alunos a participares das aulas remotas	Desafio						
Implementação e continuação das aulas remotas	Ação			01/02/2021	17/12/2021		
Mapeamento dos alunos com e sem acesso a internet	Tarefa			01/02/2021	17/12/2021		

2021 Instituto Unibanco

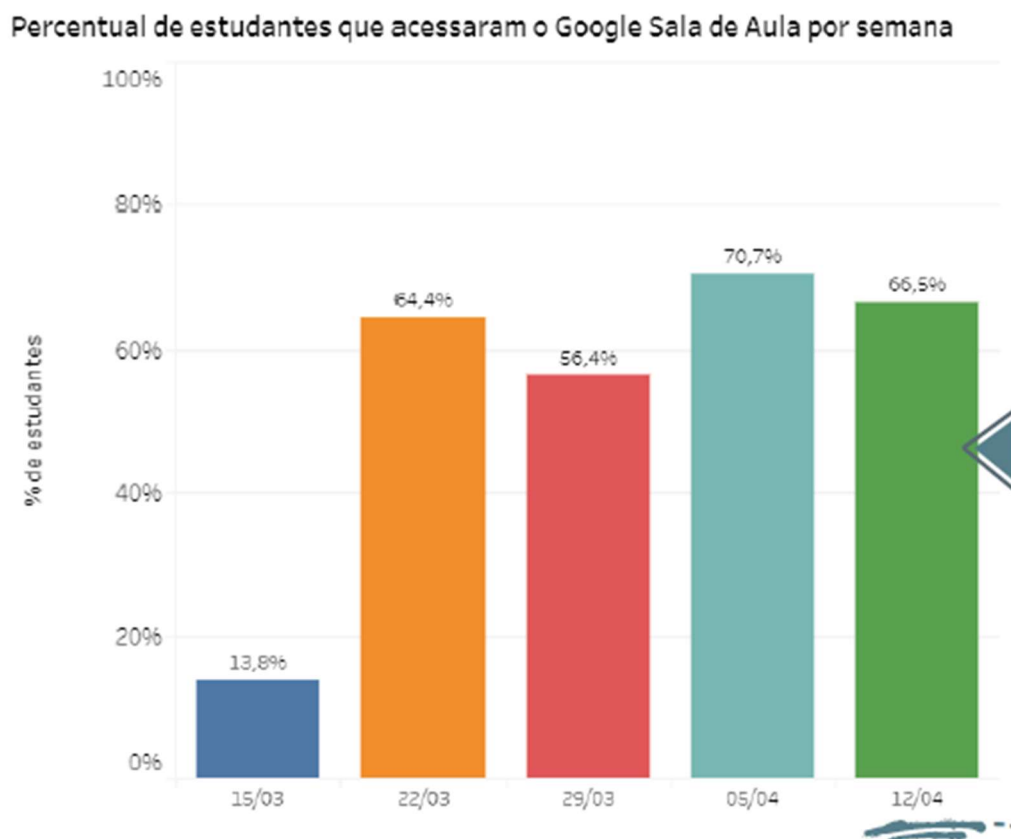
Fonte: Extraído de Como atualizar a execução das tarefas na plataforma SIGAE. 5 de ago. 2021.

Nesta segunda imagem da plataforma, temos a apresentação da página do Plano de Ação e dois destaques. Apesar da qualidade limitada da imagem, por conta da fonte utilizada, podemos ver um objetivo que é a garantia da aprendizagem; um desafio que é “instigar os alunos a participarem das aulas remotas”; uma ação, a “implementação e continuação das aulas remotas” e, por fim, uma tarefa, o “mapeamento dos alunos com e sem acesso a internet”. No outro destaque temos os status das ações e da tarefa, o indicador em vermelho apresenta um atraso no início de sua execução. Outras cores possíveis são a verde, com ela concluída e cinza, quando ainda está em andamento. Ali também são indicadas as pessoas que serão responsáveis pelas ações.

Uma das questões que apareceram nos momentos de desenvolvimento do Plano de Ação que vivenciei foi a necessidade de se colocar ações e tarefas com resultados quantificáveis, pois somente assim seria possível conhecer os resultados. Portanto, mapear o acesso dos estudantes à internet é uma tarefa relativamente fácil de ser desenvolvida, mas fazer com que participem e que essa participação seja feita de forma efetiva é uma outra questão. As câmeras e microfones fechados durante as aulas remotas

estabeleceram barreiras cujos prejuízos são difíceis de mensurar, mas que podem dizer muito.¹³

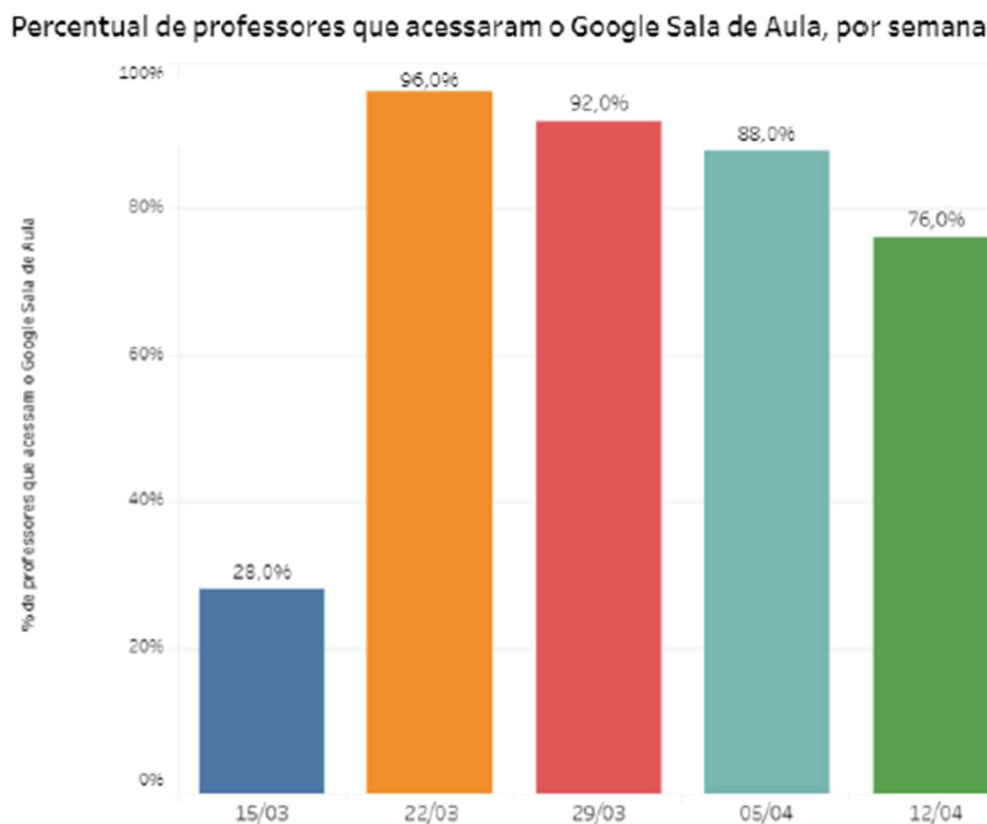
Figura 10 — Gráfico de estudantes que acessaram o Google Sala de Aula por semana disponível na plataforma



Fonte: Minas Gerais (2021).

Para o acompanhamento, diversos dados quantitativos são apresentados no Percentual de estudantes que acessaram o Google Sala de Aula por semana. Temos o Percentual de professores que acessaram o Google Sala de Aula, por semana e o Número de dias na semana em que o professor acessou o Google Sala de Aula. Em alguma medida, os números apresentados nos dizem dos acessos, ao material digital e às salas de aula desenvolvidas na plataforma de ensino Google Sala de Aula. Mas para além disso, não conseguimos medir mais nada. Qual a qualidade desse acesso? Mesmo que o acesso indicasse o tempo gasto na plataforma, como esse tempo foi gasto? Não se pode mensurar esses dados a partir do que a plataforma entrega aos gestores.

Figura 11 — Gráfico do percentual de professores que acessaram o Google Sala de Aula por semana disponível na plataforma



Fonte: Minas Gerais (2021).

Figura 12 — Número de dias na semana em que o professor acessou a plataforma Google Sala de Aula

Número de dias na semana acessados pelo professor					
Nome	15/03	22/03	29/03	05/04	12/04
PROFESSOR 1		5	4	5	1
PROFESSOR 2		5	2	3	
PROFESSOR 3		3	5	6	1
PROFESSOR 4	1	5	4	6	1
PROFESSOR 5	1	6	3	6	1

Fonte: Minas Gerais (2021).

O Painel de Monitoramento mostra um outro aspecto desse controle, o do acesso dos professores à plataforma. Com Número de dias na semana em que o professor acessou a plataforma Google Sala de Aula, o SIGAE entregava ao gestor se o professor minimamente acessou a plataforma e quais os dias da semana em que esse acesso foi realizado. Esse monitoramento poderia ter como objetivo a aplicação dos horários das aulas de forma

remota, mas não foi necessariamente isso que ele produziu. O resultado disso foi a divulgação dos acessos dos professores à plataforma por parte da SEE-MG, de forma pública, com o objetivo de causar constrangimentos, logo sendo apagada.³⁵ Esses dados demonstram que parte do objetivo é o controle e a forma como a Secretaria Estadual de Educação fez uso desses dados reforçam a ideia de controle.

Como podemos ver através das Figuras 11, 12 e 13, os dados que são coletados na plataforma do SIGAE durante as SMARs são quantitativos em sua grande maioria. Dados de aulas dadas indicam somente se as aulas foram registradas, uma vez que na prática, mesmo que o professor não tenha lecionado uma aula por qualquer que seja o motivo, a escola é responsável por fazer o lançamento, a frequência pode ser um indicador de tendências de abandono, mas também não é suficiente para apresentar a realidade dos estudantes em sala de aula, por conta das dinâmicas variadas das salas de aula nas escolas estaduais e por fim as notas também dificilmente refletem o real cenário da escola, uma vez que professores são pressionados a produzir resultados cada vez melhores sem considerar a aprendizagem dos alunos.

Diante dessa situação, a gestão escolar parece ter uma ferramenta que materializa um cronograma de ações, que sistematiza os dados, mas que a reflexão sobre eles é limitada, uma vez que a busca por resultados mensuráveis se torna o mais importante. Dentro da plataforma SIGAE, a realidade da escola pode parecer uma para o gestor, mas a prática pode ser completamente diferente. Isso ocorre porque a demanda por resultados, como as notas, gera desgaste entre os trabalhadores, uma vez que a gestão quer indicadores melhores, como, por exemplo, todos os estudantes de uma turma com notas acima da média, e as estratégias para isso dependem unicamente, de fato, do professor que pode buscar formas de alcançar essa meta e não o nível de aprendizagem desejado.

Entendemos que é fundamental que as ações sejam planejadas e realizadas levando em consideração dados reais, mas o que a plataforma apresenta é uma imagem com pouca nitidez, o que possibilita uma leitura incorreta ou limitada da realidade e que pode gerar demandas que não serão capazes de resolver, mesmo que de forma superficial, os problemas reais.

³⁵ Uma notícia sobre o ocorrido pode ser vista em: <https://g1.globo.com/mg/minas-gerais/noticia/2021/05/14/dados-pessoais-e-jornada-de-trabalho-dos-professores-da-rede-estadual-vazam-na-internet.ghtml> Acesso em 27 de out. 2025

A tomada da decisão baseada em dados quantitativos

Desde os estudos apresentados por Herbert Simon sobre a tomada de decisões no setor administrativo, o planejamento e a revisão são compreendidos como elementos importantes (1997). Embora o PDCA não seja originário dos teóricos das decisões, compreendemos que há um diálogo entre a perspectiva da administração e da gestão de qualidade desenvolvidos por Walter Shewhart e William Deming, de onde o método de gestão é originário (Bemi; Júnior, 2021; Yan, 2024).

A ideia de tomada de decisão composta, apresentada por Simon é uma forma de superar a ideia da racionalidade limitada a partir da participação dos diferentes setores envolvidos nessa ação. A etapa de planejamento é definida como um momento no qual as habilidades de uma variedade de especialistas são mobilizadas para a análise de um problema antes que a tomada de decisão seja feita, já a etapa de revisão dessa decisão permite que o gestor possa definir o que será realizado, de fato, pelos trabalhadores que desenvolverão determinada ação, resultado dessas decisões tomadas (Simon, 1997, p. 312).

Posteriormente, compreendendo que as decisões não somente possuem um aspecto da limitação da racionalidade, mas também são influenciadas por outros fatores, da subjetividade de cada tomador de decisão, Daniel Kahneman (2012) e conjuntamente com Oliver Sibony e Cass Sunstein (2021) apresentaram as heurísticas, os vieses e os ruídos. Os primeiros são compreendidos como positivos por facilitarem a tomada de decisão, mas podem gerar os vieses, que produzem erros sistemáticos e, por isso, previsíveis, já os ruídos são erros não sistemáticos e imprevisíveis. Contudo, tanto no caso dos vieses quanto no aspecto dos ruídos, estratégias podem ser desenvolvidas para reduzir a ocorrência destes dois fenômenos.

Entendendo, assim, que as decisões podem ser direcionadas, Kahneman, Sibony e Sunstein (2021) apresentam diversas formas de reduzi-lo, melhorando a tomada de decisão. Entendemos que o PDCA, não seja diretamente uma das medidas apresentadas, compreendemos que ela pode ser associada, ainda mais quando apresentada por meio de diretrizes, que é uma das formas de reduzir o ruído na tomada de decisão. Compreendemos que considerando os custos econômicos dos erros na administração pública, pensar estratégias de redução deles são importantes, mas a visão de que o erro

em si é um problema possibilita a produção de visões de mundo que, mesmo que os autores citados anteriormente tenham trabalhado para debater a perspectiva do *homo economicus* (Jabbour; Gabriele, 2021), possibilita o reforço através de uma racionalização que transfere os valores do mercado e do mundo empresarial para setores da sociedade em que essas métricas, embora tenham também lugar, não podem ser as únicas a serem almejadas.

Os tensionamentos em uma sociedade mercantil de direitos

Nesse cenário da racionalidade neoliberal frente às escolas públicas estaduais mineiras, para não dizer brasileiras, entendemos que uma reflexão se faz necessária para compreendermos os caminhos que se colocam no horizonte para a educação pública. As normas neoliberais não se fazem uníssonas e estabelecidas, elas tensionam os valores no que Schwartz e Durrive (2010) chamam de sociedade mercantil de direitos, pois ao mesmo tempo que o mercado se faz presente na vida humana, temos códigos que regulam o funcionamento das sociedades a partir de instituições e constituições.

Organizando em dois polos, o do mercado e o da política, uma análise da atividade de trabalho perde um elemento que se faz fundamental. Para a Ergologia é no terceiro polo, o do das dramáticas do uso de si que a história se completa, onde as tensões se fazem presentes (Schwartz; Durrive, 2010). É neste polo que os trabalhadores convocam as normas estabelecidas para o debate, refletindo, reconstruindo e reorganizando as suas formas de desenvolver as suas atividades de trabalho.

Pensando nos aspectos apresentados sobre a educação estadual mineira, percebemos que há um profundo tensionamento que atualmente pende para o lado do mercado, com o estabelecimento de uma racionalidade neoliberal para as escolas através do Programa Jovem de Futuro. Os valores dimensionáveis do mercado se impõem sobre os valores não dimensionáveis do polo da política, fazendo com que a educação se limite a aprovação dos estudantes, às aulas dadas registradas em uma plataforma que não demonstra outros aspectos da educação, não quantificáveis, como o nível de aprendizado e os aspectos desse aprendizado. No caso específico do papel dos gestores escolares, a vigilância e a resposta a demandas externas se tornam a pedra angular da sua atividade, cobrando melhores resultados para que, em números em uma plataforma, a escola parece estar melhor.

As avaliações externas, por mais que possam ter seus problemas, demonstram que os resultados do Jovem de Futuro não são condizentes com a realidade. O número de aprovações não consegue captar o abandono ou a evasão escolar, a quantidade de aulas dadas na plataforma não diz da realidade do conteúdo trabalhado, da qualidade dessas aulas. Além disso, o processo de plataformização da gestão escolar transforma as relações de trabalho na escola, onde as normas estabelecidas mudam conforme necessidades não mais dos trabalhadores, mas para uma demanda da plataforma para o processamento dos dados - aos professores da rede estadual mineira eram garantidos cinco dias úteis após o fechamento dos bimestres para finalizarem os registros do diário digital, mas por conta das necessidades da SMAR e da migração de dados, os professores atualmente precisam finalizar seus registros em até dois dias úteis, gerando uma série de consequências para os trabalhadores como adoecimento e advertências.

O avanço dos valores e das métricas do mercado se materializam, assim, no trabalho plataformizado na educação. Considerando o aspecto gerencial e a tomada de decisões, a plataforma SIGAE, embora não engesse os gestores a realizar somente o que está apresentado no Plano de Ação, faz com que ele se torne uma bússola, que guia as ações de todos no espaço escolar, desde os estudantes até a gestão.

A ideia de que esse trabalho através de plataformas de gestão geraria uma otimização do trabalho, uma desburocratização ou melhoria de indicadores pode desenvolver o resultado oposto (Palú; Arbigaús; Silveira, 2023), com um aumento da burocracia, gerando novas tarefas aos gestores que agora precisam além de realizar os trabalhos que eram feitos, precisam gerar diversas formas de registros, como fotos e dados, além de alimentação de redes sociais associadas às instituições.

O relatório apresentado por Henriques, Carvalho e Barros (2020) busca apresentar resultados positivos da implementação do Programa nas instituições parceiras ao longo dos anos, ao mesmo tempo que procura embasar os resultados comparando-os a escolas que não foram atendidas, os resultados que apresentam não podem, necessariamente, ser associados como causa e consequência. Quando analisamos o caso da educação, existem diversos fatores que precisam ser analisados e considerados. Melhoria em índices podem ser mascarados por elementos comuns à vida escolar e que não necessariamente estão associados ao melhor desenvolvimento da gestão e das práticas de liderança ou efetivação dos planos, que muitas vezes apresentam dados quantitativos. A evasão e recursos como a aprovação automática também impactam os dados finais, por isso um acompanhamento

mais próximo e de forma qualitativa permitiria um quadro mais próximo da realidade, embora também limitado.

A concepção do gestor das escolas públicas no Brasil e em Minas Gerais (Alvarenga; Oliveira, 2024; Souza, 2019, 2025), não reflete a compreensão como a de um sujeito que lida com burocracias e deixa de atuar em questões pedagógicas, não se reduz a isso. A ideia de uma gestão democrática, que atende a demandas dos territórios e das pessoas atendidas pelas instituições, muitas vezes não cabe nessas novas burocracias e tecnologias de gestão que aparecem como promessa de modernização e desburocratização. Elas refletem, como podemos perceber, um maior controle e uma produção de dados que podem ser visualizados, mascarando uma realidade complexa.

Conclusão

Apesar de prometerem reduzir a burocracia, parcerias como a estabelecida em Minas Gerais com o Instituto Unibanco, não somente ampliam a burocratização do trabalho nas escolas como também permitem uma inserção de valores neoliberais nas escolas estaduais que passam a direcionar as tomadas de decisão dos gestores em busca de respostas às métricas estabelecidas e pactuadas no Plano de Ação. A liberdade de pactuar ações da forma como a gestão, a instituição e a comunidade escolar entendem necessárias, faz parecer que há um direcionamento das ações, mas as métricas utilizadas, os valores que são dimensionados, não indicam um avanço real na solução dos problemas, são meramente números que não conseguem responder de fato a uma melhoria na educação, na formação de cidadãos críticos.

A organização da gestão a partir de uma plataforma que materializa o Circuito de Gestão, baseado no PDCA, amplia a vigilância na atuação dos profissionais da educação, sejam eles os gestores ou os professores, fazendo com que o trabalho, por conta dessa dinâmica, passe a ser reduzido à resposta às demandas do Plano de Ação e da Secretaria de Estado de Educação e das Superintendências Regionais.

Compreendemos assim, que o polo do mercado está em expansão no que tange à educação pública estadual mineira no contexto do neoliberalismo. Isso transforma o trabalho dos profissionais da educação e transforma as concepções desse trabalho, organizando-o a partir da resposta a metas estabelecidas fora da escola, em que a resposta às demandas passa a ser da quantidade de resultados e não da qualidade deles.

Porém, compreendemos que existem diversas formas de renormalização da atividade de trabalho nessa área, pois mesmo que se tente controlar todos os aspectos, o meio, como define Schwartz se mostra sempre infiel, requerendo do trabalhador que ele se reorganize e produza novas formas de desenvolver a sua atividade, convocando as normas para o debate.

Referências

ABÍLIO, L. C.; AMORIM, H.; GROHMANN, R. Uberização e plataformização do trabalho no Brasil: conceitos, processos e formas. *Sociologias*. v. 23, n. 57, maio-ago. 2021.

ALVARENGA, E. Q.; OLIVEIRA, R. F. Gestão democrática e New Public Management na educação: o caso do sistema estadual de ensino de Minas Gerais. In: ARAÚJO, E. S.; OLIVEIRA, R. F.; SILVA, D. E. (orgs.). *Políticas educacionais no Brasil: atores, embates e arenas em contexto democrático*. Belo Horizonte: Editora Selo FaE, 2024.

BEMI, H; SOUZA JUNIOR, M. A. A. O CICLO PDCA NA TOMADA DE DECISÃO. *Revista Interface Tecnológica*, Taquaritinga, SP, v. 18, n. 1, p. 680–696, 2021.

BISHOP, M.; GREEN, M. *Philanthrocapitalism: How giving can save the world*. New York: Bloomsbury Press, 2008.

CECON, M. L. L.; MONTEIRO, S. C. Programa Jovem de Futuro: condições de oferta, implicações e consequências para o Direito Humano à Educação. *Jornal de Políticas Educacionais*, v. 17, jan. 2023.

DARDOT, P.; LAVAL, C. *A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal*. São Paulo: Boitempo, 2016.

HENRIQUES, R; CARVALHO, M; BARROS, R. *Avaliação de impacto em educação: a experiência exitosa do programa Jovem de Futuro em parceria com o poder público*. São Paulo: Instituto Unibanco, 2020.

INSTITUTO UNIBANCO. *Circuito de gestão: princípios e método*. 2016

JABBOUR, E.; GABRIELE, A. *China: o socialismo do século XXI*. São Paulo: Boitempo, 2021.

KAHNEMAN, D. *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KAHNEMAN, D.; SIBONY, O.; SUNSTEIN, C. R. *Ruído: Uma falha no julgamento humano*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2021.

- LAVAL, C. *A escola não é uma empresa: o neoliberalismo em ataque ao ensino público*. São Paulo: Boitempo, 2019.
- LOURENÇO FILHO, M. B. *Organização e Administração Escolar: curso básico*. 8ª edição. Brasília: INEP/MEC, 2007.
- MARTINS, A. S.; SOUZA, C. A.; PINA, L. D. Empresas sociais e a privatização de novo tipo da educação básica: Um estudo sobre a relação público-privada em cidades de Minas Gerais-Brasil. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*, v. 28 n. 183, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.14507/epaa.28.5546>. Acesso em: 19 set. 2024.
- MELLO, M. B.; SANTOS, C. C. F.; PEREIRA, R. S. A outra face da era digital: Nova Gestão Pública e controle do trabalho docente. *Retratos da Escola*. v. 16, n. 36, set.-dez. 2022.
- MINAS GERAIS. *Acesso ao Painel de Indicadores Processuais*. 2021.
- MORGADO, J. C. Da qualidade da avaliação à avaliação de qualidade. In: *Políticas e gestão da educação: olhares críticos em tempos sombrios*. OLIVEIRA, O. S; PEREIRA, S. M; DRABACH, N. P. (orgs.) Curitiba: Ed. UFTPR, 2016.
- MORGAN, K. V. Concepções Privatistas na Esfera Pública Estatal: Uma Análise da “Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar”. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*, v. 31, n. 57, 2023.
- NASCIMENTO-GUARALDO, L. A. Trajetória histórica da gestão escolar no Brasil: desvendando caminhos. *Cadernos da Fucamp*. v. 39, 2025.
- NIEBORG, D.; POELL, T. The platformization of cultural production: Theorizing the contingent cultural commodity. *New Media & Society*, v. 20, n. 11, p. 4275-4292, 2018.
- OLIVEIRA, R. T. C.; BALDUINO, M. A. C. Projeto Jovem de Futuro: uma Tecnologia do Instituto Unibanco para a Gestão de Escolas Públicas de Ensino Médio. *Educação: Teoria e Prática*, v. 25, n. 50, set.-dez. 2015.
- PALÚ, J.; ARBIGAUS J. S.; SILVEIRA, A. Plataformização da educação, da escola pública e suas formas de gestão: entre promessas e realidades. *Revista de Ciências Humanas*. v. 24, n. 2, maio/ago, p. 160-183, 2023.
- PEREIRA, V. A. D.; PEREIRA, M. S. Neoliberalismo e organização da educação básica brasileira. *Revista de psicologia política*. v. 23 no. 58 São Paulo, 2023. Epub 8 jul. 2024.
- PERONI, V. M.; CAETANO, M. R. Relações entre o público e o privado na educação: o Projeto Jovem de Futuro do Instituto Unibanco. *Educação: Teoria e Prática*, v. 25, n. 50, set.-dez. 2015.
- PINTO, S. N. D. S.; MELO, S. D. G. Mudanças nas políticas curriculares do Ensino médio no Brasil: repercussões da BNCCEM no currículo mineiro. *Educação Em Revista*, v. 37, e34196, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-469834196>. Acesso em: 20 dez. 2025.

PRETO, P. M. *Formação de diretores de escola e os desafios da prática profissional*. Trabalho Final de Curso de Pós-Graduação em Educação/Mestrado Profissional (Mestre em Educação). Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2022.

SANTOS, M.; NETO-MENDES, A. Processos de Privatização da Educação Pública: Uma Revisão Sistemática da Literatura. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*. v. 30. n. 83, 2022.

SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2ª ed. Niterói: EdUFF, 2010.

SILVA, N. A. G.; CAROLEI, P. Plataformização da educação pública: desafios para autonomia docente e inclusão discente. *Revista Docência e Cibercultura*. v. 8, n. 4, out.-nov. 2024.

SIMON, H. *Administrative Behavior: a study of decision-making process in administrative organizations*. 4º ed. Nova Iorque: Free Press, 1997.

SOUZA, A. R. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, v. 27, n. 103, abr-jun, 2019.

SOUZA, A. R. Revisitando e reconstruindo um conceito de gestão democrática da educação. *Educação em Revista*. v. 41, 2025.

UNIBANCO. *Relatório de Atividades 2024*. 2026.

YAN, H. Research on influence factors and application effects of professional ability building for college counselors from PDCA cycle perspectives. *Human Systems Management*, v. 43, n. 5, 2024. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.3233/HSM-230030> DOI: 10.3233/HSM-230030 Acesso em: 20 out. 2025.

Considerações Finais

O ponto de partida desta pesquisa foi uma parceria entre o governo de Minas Gerais e o CEFET-MG, essa parceria busca promover a formação continuada de servidores da educação e parte dessa formação, deve, no meu entendimento, ser compartilhada. Não somente com o acesso a este texto, mas também no compartilhamento dessas reflexões sobre a concepção da gestão escolar, sobre o tensionamento dessa atividade e sobre o que queremos para a educação pública mineira.

Passar por este processo de formação enquanto pesquisador, refletindo sobre a minha atuação como profissional sem dúvida foi um momento único na minha vida, em especial por conta da situação atual da educação mineira. Acredito que pesquisas futuras irão estudar de forma mais aprofundada o que aqui não está muito explorado. No momento em que escrevo essa Considerações Finais, diferentes movimentos surgem no debate público para propor soluções privadas à educação pública, não somente em Minas Gerais. Isso significa que o processo que apresentamos aqui está longe de finalizado, está em desenvolvimento.

A Ergologia me permitiu refletir não somente sobre o que eu faço enquanto ser humano em atividade, mas me permitiu ver também com outros olhos a própria proposta da Teoria da Decisão, pois ao mesmo tempo que ela propõe, por um lado, o controle, ela mesmo aponta alguns limites, limites estes reconhecidos pelo nosso agir no meio e no momento. Assim, vislumbrar a minha atuação enquanto gestor, algo que foi surgindo na minha vida enquanto esta pesquisa se desenrolava, me fez compreender cada vez mais a dimensão do trabalho humano, e mais ainda o trabalho humano desenvolvido conjuntamente, voltado para o atendimento, e no caso da educação na formação de pessoas.

A teoria que pode fazer uso de matrizes e sistemas de tomada de decisão para facilitar a nossa atuação, não consegue prever tudo e não confiar cegamente em promessas que surgem de políticas públicas modernizantes, que buscam tornar eficientes a atuação dos gestores precisa acontecer, no meu entendimento depois desse processo.

Outra promessa que nos aparece com esse estudo é a solução a partir da inserção de entidades privadas que buscam, por meio de conhecimentos e tecnologias adquiridos nos espaços mais modernos do mercado, nas instituições mais tecnológicas, pensadas para a facilidade, na revolução do uso das informações e dados produzidos nas

plataformas. O mercado vai prometer todas as soluções e para alcançar os resultados prometidos pode demandar recursos públicos que poderiam ser direcionados para outros fins, que não as métricas demandadas pela lógica empresarial transplantada na educação pública.

Entendo que podemos vislumbrar com essa dissertação que as respostas quando parecem simples demais, para problemas complexos, devem ser vistas com desconfiança. Não desconsidero toda a importância da informatização e do monitoramento em tempo real do aproveitamento dos estudantes, das presenças nas salas de aula e na facilidade que o uso de Inteligências Artificiais na correção de avaliações e redações possibilita para o retorno mais rápido de situações que a escola, sem isso, seria incapaz de conseguir. Mas será que a solução para preparar os estudantes para a redação do Enem é bombardeá-los com testes mensais e correções superficiais realizadas por IA? Será que no lugar oferecer uma ferramenta tecnológica baseada em Inteligência Artificial para o planejamento das aulas e atividades, não deveríamos repensar a remuneração e o tempo que os professores levam para planejar uma aula de qualidade como algo que de fato faz parte da carga horária de trabalho dos professores? Será que o plano de ação de uma escola não deveria ser orgânico e não mediado por uma plataforma que busca medir as ações com base no status de conclusão ou não dessas etapas no sistema informatizado?

Entendo, com o trabalho que acabamos de apresentar, que as atividades de trabalho dos profissionais da educação estão definitivamente no alvo. Em nome da eficiência, da desburocratização, do alívio de demandas administrativas, o professor, o diretor e outros servidores vão sendo remodelados pelas novas propostas para a educação, tendo os seus trabalhos cada vez mais controlados, para que se possa verificar, punir e direcionar, afinal, para professor exausto, um material nas mãos que ele pode só reproduzir, pode ser visto como uma salvação e não uma prisão.

A Ergologia, nos permite, enfim, compreender que para a atividade acontecer, para ser viável e vivível, as normas precisam existir, não estamos propondo aqui a extinção das normas. Mas é essencial que não se busque prescrever, antecipar tudo através delas, primeiro porque isso é impossível, mas mais importante, porque a rigidez normativa inviabiliza a atividade de trabalho e ao renormalizar essa atividade, o trabalhador pode adoecer. Talvez não seja somente pela dinâmica do trabalho nas escolas, com os estudantes que adoecem os professores atualmente, mas toda uma relação de expectativa de resposta a novas normas de um trabalho associado a plataformas que torna

essa atividade cada vez mais mecânica e desligada de uma satisfação do trabalhador com o uso que ele faz de si para si e para os outros.

Assim, retomando ao problema, ou questão, que nos motivou no desenvolvimento dessa pesquisa, entendemos que o estabelecimento de direcionamentos para a tomada de decisão, a massificação de dados e o controle que o trabalho de gestão escolar nas escolas públicas do estado de Minas Gerais correspondem à demandas que não são as da sociedade em geral e nem representam o ideal da Educação concebida como um direito, mas respondem à necessidade da produção de resultados quantificáveis, a partir de uma lógica do mercado e das empresas transplantada para as escolas. Isso produz uma educação que passa a ser cobrada por números, e esses mesmos números são muitas vezes contraditórios, pois um momento de treinamento para a produção de um resultado pode gerar um resultado positivo ao mesmo tempo em que outras formas de avaliação, tanto internas quanto externas, não correspondem à realidade.

Por fim, entendo que a tensão existente entre o mercado e o papel da educação precisa pender para o lado da vida em comunidade, do bem comum, onde os valores não são dimensionáveis e que sejam estabelecidas novas métricas, não mais baseadas na quantidade, mas na qualidade. Acredito que se continuarmos no caminho que estamos trilhando, mesmo sem perceber, iremos somente formar uma mão de obra que irá atender às demandas do mercado, subordinada cada vez mais à racionalidade neoliberal.

Referências

ABÍLIO, L. C.; AMORIM, H.; GROHMANN, R. Uberização e plataformização do trabalho no Brasil: conceitos, processos e formas. *Sociologias*. v. 23, n. 57, maio-ago. 2021.

ALVARENGA, E. Q.; OLIVEIRA, R. F. Gestão democrática e New Public Management na educação: o caso do sistema estadual de ensino de Minas Gerais. In: ARAÚJO, E. S.; OLIVEIRA, R. F.; SILVA, D. E. (orgs.). *Políticas educacionais no Brasil: atores, embates e arenas em contexto democrático*. Belo Horizonte: Editora Selo FaE, 2024.

AMARO, R. A.; SCHUNK, L.; D'ANGELO, M. J. Concepções de gestão escolar democrática: estudo fenomenográfico com diretores de escolas públicas. *Educação em Revista*. v. 40, 2024.

ARISTÓTELES. *Topics*. Oxford: Oxford University Press, 1958.

BACELAR, D. F. Entre a razão e o instinto: breves apontamentos histórico-filosóficos sobre a relação entre animais humanos e não-humanos no Ocidente. *Cadernos de História*. v. 8, n. 8, 2011.

BALESTRIN, A. Uma análise da contribuição de Herbert Simon para as Teorias Organizacionais. *REAd*. ed. 28, v. 8, n. 4, jul-ago, 2002.

BITTAR, M.; BITTAR, M. História da Educação no Brasil: a escola pública no processo de democratização da sociedade. *Acta Scientiarum Education*. v. 34, n. 2, jul./dez. 2012.

BOURDIEU, P. A ilusão biográfica. In: FERREIRA, M. M.; AMADO, J. (orgs.). *Usos e abusos da história oral*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1996. p. 183-191.

BRASIL. [Constituição (1824)] *Constituição Política do Império do Brasil (de 25 de março de 1824)*. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao24.htm. Acesso em: 5 maio 2026.

BRASIL. [Constituição (1988)] *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Presidente da República, [2024]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 nov. 2024.

BRASIL. *Lei Nº 13.005 de 25 de junho de 2014*. Aprova o Plano Nacional da Educação e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 5 maio 2026.

BRASIL. *Lei Nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 5 maio 2026.

BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life*. Nova Iorque: Routledge, 2019.

CAETANO, M. R. O Ensino Médio no Brasil e o Instituto UNIBANCO: um caso de privatização da educação pública e as implicações para o trabalho docente. *Revista Educação e Emancipação*. v. 9, n. 1, jan.-jun. 2016.

CANGUILHEM, G. O meio e as normas do homem no trabalho. *Pró-posições* – UNICAMP, v. 12, n. 2-3, jul.-nov. 2001.

CANGUILHEM, G. *O normal e o patológico*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2009.

CARDOSO, J. P. T.; BATISTA, G. A. Programa Jovem de Futuro e seu impacto nos resultados de uma escola da rede estadual de ensino de Minas Gerais. *Cadernos da Fucamp*. v. 34, 2024.

CECON, M. L. L.; MONTEIRO, S. C. Programa Jovem de Futuro: condições de oferta, implicações e consequências para o Direito Humano à Educação. *Jornal de Políticas Educacionais*, v. 17, jan. 2023.

COMO atualizar a execução das tarefas na plataforma SIGAE. [S. l.]: Publicado pelo canal Prof. Ailton, 5 de ago. 2021. 1 vídeo (1min37s). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=0Tw5Y5blffo&list=PLaFkQQSpA4xDPfxPgqnNLvLLK5EotGyoL>. Acesso em: 24 out. 2025.

CRUZ, K. K.; PRADO, J. W.; CARVALHO, F. M. O estado da arte em finanças comportamentais: um estudo bibliométrico. *Revista de Gestão e Secretariado*. São Paulo, v. 14, n. 5, p. 7480-7500, 2023.

DANIELLOU, F.; LAVILLE, A.; TEIGER, C. Ficção e realidade do trabalho operário. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. v. 17, n. 68, p. 7-13, out.dez. 1989.

DARDOT, P.; LAVAL, C. *A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal*. São Paulo: Boitempo, 2016.

DEWEY, J. *How we think*. Mansfield Centre, CT :Martino Publishing, 2012.

DRABACH, N. P.; MOUSQUER, M. E. L. Dos primeiros escritos sobre administração escolar aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. *Currículo sem Fronteiras*, v. 9, n. 2, p. 258-285, jul.-dez. 2009.

DRABACH, N. P.; SOUZA, A. R. Leituras sobre a gestão democrática e o “gerencialismo” na/da educação no Brasil. In: OLIVEIRA, O. S; PEREIRA, S. M; DRABACH, N. P. (orgs.). *Políticas e gestão da educação: olhares críticos em tempos sombrios*. Curitiba: Ed. UFTPR, 2016.

DURAFFOURG, J.; DANIELLOU, J.; GUÉRIN, F. Automatiser: quelle place pour le travail humain? *Le Nouvel Automatismes*, p. 47-53, set. 1982.

DURRIVE, L. *Competência e atividade de trabalho*. Belo Horizonte: Faberfactum Editora, 2021.

DURRIVE, L.; SCHWARTZ, Y. Glossário de ergologia. *Laboreal* [online], v. 4, n. 1, 2008.

FERRETI, C. J. A reforma do Ensino Médio e sua questionável concepção de qualidade da educação. *Estudos Avançados*. v. 32, n. 93, 2018.

FORMENTI, L. Autobiografia como teoria de si: uma interpretação epistemológica. In: ABRAHÃO, M. H. M. B. (org.). *A nova aventura (auto)biográfica*: tomo II. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2018.

FOUCAULT, M. *Ditos e escritos II*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.

FOUCAULT, M. *Dits et écrits II (1976-1988)*. Paris: Galimard, 2001.

FOUCAULT, M. *Do governo dos vivos*. São Paulo: Centro de Cultura Social; Rio de Janeiro: Achiamé, 2011.

FOUCAULT, M. *História da Sexualidade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2014-2015, 3 v.

FOUCAULT, M. *Nascimento da biopolítica*. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

FREITAS, L. C. Os reformadores empresariais da educação e a disputa pelo controle do processo pedagógico na escola. *Educação & Sociedade*. v. 35, n. 129, out.-dez. 2014.

FREITAS, S. H. Z.; GREGÓRIO, G. G. V.; SOUZA, F. B. L. C. O Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil: principais instrumentos criados pela lei nº 13.019/2014 e desafios para sua implementação. *Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública*, v. 6, n. 2, jul.-dez. 2020.

FURTADO, R. S.; SILVA, V. V. A. A reforma em curso no Ensino Médio brasileiro e a naturalização das desigualdades escolares e sociais. *e-Curriculum*, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 158-179, jan. 2020. DOI: 10.23925/1809-3876.2020v18i1p158-179. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum/article/view/45763>. Acesso em: 10 out. 2025.

GOMES JÚNIOR, A. B.; SANTOS, L. G.; COSTA, A. S.; RODRIGUES, G. A. Homo economicus versus homo vitalis: uma panorâmica sobre as diferenças das representações teóricas da natureza humana e suas implicações na gestão do trabalho. In: *ANAIS DO XIX ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTUDOS DO TRABALHO: TRABALHO E DIREITOS NO SÉCULO XXI: CENÁRIO DE DESTRUIÇÃO E VIAS DE RECONSTRUÇÃO*. Anais. Florianópolis (SC), UFSC, 2025. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/xix-encontro-nacional-da-abet-478826/1098165-HOMO-ECONOMICUS-VERSUS-HOMO-VITALIS---UMA-PANORAMICA-SOBRE-AS-DIFERENCAS-DAS-REPRESENTACOES-TEORICAS-DA-NATUREZA>. Acesso em: 10 jun. 2026.

HANSSON, S. O. *Decision Theory: A Brief Introduction*. KTH: Estocolmo, 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/210642121_Dcision_Theory_A_Brief_Introduction. Acesso em: 30 jun. 2024.

HERÓDOTO. *The Histories*. Penguin Books, 1954.

HOLMAN JONES, S. L.; ADAMS, T. E; ELLIS, C. *Handbook of autoethnography*. Nova Iorque: Routledge, 2016.

HOLZ, E. B.; BIANCO, M. F. Ergologia: uma abordagem possível para os estudos organizacionais sobre trabalho. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 12, Edição Especial, Rio de Janeiro, ago. 2014.

INSTITUTO UNIBANCO. *Circuito de gestão: princípios e método*. 2016

JABBOUR, E.; GABRIELE, A. *China: o socialismo do século XXI*. São Paulo: Boitempo, 2021.

KAHNEMAN, D. *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KAHNEMAN, D.; SIBONY, O.; SUNSTEIN, C. R. *Ruído: Uma falha no julgamento humano*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2021.

KREIN, J. D.; COLOMBI, A. P. F. A reforma trabalhista em foco: desconstrução da proteção social em tempos de neoliberalismo autoritário. *Educação & Sociedade*. v. 40, e0223441, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302019223441>. Acesso em: 22 dez. 2025.

LAVAL, C. *A escola não é uma empresa: o neoliberalismo em ataque ao ensino público*. São Paulo: Boitempo, 2019.

LOURENÇO FILHO, M. B. *Organização e Administração Escolar: curso básico*. 8ª edição. Brasília: INEP/MEC, 2007.

MACIEL, L. S. B.; SHIGUNOV NETO, A. A educação brasileira no período pombalino: uma análise histórica das reformas pombalinas do ensino. *Educação e Pesquisa*, v. 32, n. 3, set./dez. 2006.

MARTINS, A. S.; SOUZA, C. A.; PINA, L. D. Empresas sociais e a privatização de novo tipo da educação básica: Um estudo sobre a relação público-privada em cidades de Minas Gerais-Brasil. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*, v. 28 n. 183, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.14507/epaa.28.5546>. Acesso em: 19 set. 2024.

MATOS, J. C. M. A questão da razão como critério distintivo entre homem e animal. *Filosofia Unisinos*. v. 12, n. 1, p. 48-55, jan/abr, 2011.

MATTOS, P. L. C. L. “Os resultados desta pesquisa (qualitativa) não podem ser generalizados”: pondo os pingos nos is de tal ressalva. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 9, edição especial, p. 450-468, 2011.

MELLO, M. B.; SANTOS, C. C. F.; PEREIRA, R. S. A outra face da era digital: Nova Gestão Pública e controle do trabalho docente. *Retratos da Escola*. v. 16, n. 36, set.-dez. 2022.

MENEGHETTI, F. K. O que é um Ensaio-Teórico. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 2, Mar./Abr. 2011. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000200010>. Acesso em: 18 dez. 2025.

MORAIS, J. de S.; BRAGANÇA, I. F. de S. Pesquisa formação narrativa (auto)biográfica: da tessitura de fontes aos desafios da interpretação hermenêutica.

Educar Em Revista, v. 37, e75612, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-4060.75612>. Acesso em: 2 nov. 2025.

MORGADO, J. C. Da qualidade da avaliação à avaliação de qualidade. In: *Políticas e gestão da educação: olhares críticos em tempos sombrios*. OLIVEIRA, O. S; PEREIRA, S. M; DRABACH, N. P. (orgs.) Curitiba: Ed. UFTPR, 2016.

MORGAN, K. V. Concepções Privatistas na Esfera Pública Estatal: Uma Análise da “Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar”. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*, v. 31, n. 57, 2023.

NASCIMENTO-GUARALDO, L. A. Trajetória histórica da gestão escolar no Brasil: desvendando caminhos. *Cadernos da Fucamp*. v. 39, 2025.

NIEBORG, D.; POELL, T. The platformization of cultural production: Theorizing the contingent cultural commodity. *New Media & Society*, v. 20, n. 11, p. 4275-4292, 2018.

OLIVEIRA, R. T. C.; BALDUINO, M. A. C. Projeto Jovem de Futuro: uma Tecnologia do Instituto Unibanco para a Gestão de Escolas Públicas de Ensino Médio. *Educação: Teoria e Prática*, v. 25, n. 50, set.-dez. 2015.

OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. C. Validade e reflexividade na pesquisa qualitativa. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 7, n. 1, p. 88-98, 2009.

PALÚ, J.; ARBIGAUS J. S.; SILVEIRA, A. Plataformização da educação, da escola pública e suas formas de gestão: entre promessas e realidades. *Revista de Ciências Humanas*. v. 24, n. 2, maio/ago, p. 160-183, 2023.

PEREIRA, E. M.; COSSETIN, M.; GARCIA, T. O Programa Jovem de Futuro no Pará e as implicações para o Direito Humano à Educação – DHE. *Educação e Filosofia*. v. 37, n. 79, jan.-abr. 2023.

PEREIRA, V. A. D.; PEREIRA, M. S. Neoliberalismo e organização da educação básica brasileira. *Revista de psicologia política*. v. 23 no. 58 São Paulo, 2023. Epub 8 jul. 2024.

PERONI, V. M.; CAETANO, M. R. Relações entre o público e o privado na educação: o Projeto Jovem de Futuro do Instituto Unibanco. *Educação: Teoria e Prática*, v. 25, n. 50, set.-dez. 2015.

PETERSON, M. *An Introduction to Decision Theory*. Cambridge University Press: Cambridge, 2017.

PINTO, S. N. D. S.; MELO, S. D. G. Mudanças nas políticas curriculares do Ensino médio no Brasil: repercussões da BNCCEM no currículo mineiro. *Educação Em Revista*, v. 37, e34196, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-469834196>. Acesso em: 20 dez. 2025.

PRETO, P. M. *Formação de diretores de escola e os desafios da prática profissional*. Trabalho Final de Curso de Pós-Graduação em Educação/Mestrado Profissional (Mestre em Educação). Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2022.

RAMÍREZ, H. Neoliberalism in Brazil: An analysis from the viewpoint of the current situation. *PSL Quarterly Review*, [S. l.], v. 72, n. 289, p. 117–134, 2019.

REY, F. G. *Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação*. Thompson Learning: São Paulo, 2005.

RIBEIRO, P. R. M. História da educação escolar no brasil: Notas para uma reflexão. *Paidéia*, FFCLRP – USP, Rib. Preto, n. 4, fev/jul, 1993.

SANTOS, J. M. O; ESTEVAM, R. A; MARTINS, T. M. Pesquisa (auto)biográfica. *Ensaios Pedagógicos*, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 45-53, 2018. DOI: 10.14244/enp.v2i1.64. Disponível em: <https://www.ensaiospedagogicos.ufscar.br/index.php/ENP/article/view/64>. Acesso em: 1 set. 2025.

SANTOS, M.; NETO-MENDES, A. Processos de Privatização da Educação Pública: Uma Revisão Sistemática da Literatura. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*. v. 30. n. 83, 2022.

SAVIANI, D. O legado educacional do regime militar. *Cadernos CEDES*. v. 28, n. 76, set./dez. 2008.

SAVIANI, D. *História das Ideias Pedagógicas no Brasil*. Campinas: Autores Associados, 2021.

SCHNEID SCHERER, S. Charter school: proposta, redes políticas e implicações educacionais no Brasil. *Educação*, [S. l.], v. 46, n. 1, p. e44789, 2023. DOI: 10.15448/1981-2582.2023.1.44789. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/faced/article/view/44789>. Acesso em: 20 nov. 2024.

SCHUELER, A. F. M. de. Crianças e escolas na passagem do Império para a República. *Revista Brasileira De História*, v. 19 n. 37, 1999.

SCHWARTZ, Y. Disciplina epistêmica disciplina ergológica: paidéia e politéia. *Proposições* – UNICAMP, v. 13, nº 1, jan-abr. 2002

SCHWARTZ, Y. Motivações do conceito de corpo-si: corpo-si, atividade, experiência. *Letras de hoje*, Porto Alegre, v. 49, n. 3, jul.-set. 2014, p. 259-274.

SCHWARTZ, Y. Educación y actividad de trabajo: diálogos, obstáculos y desafíos - Conferencia, *Laboreal, Online*, v. 13, nº 1, 2017, p. 1-20. Disponível em: <http://journals.openedition.org/laboreal/1970>; DOI: <https://doi.org/10.4000/laboreal.1970>. Acesso em: 22 maio 2024.

SCHWARTZ, Y. Trabalho e uso de nossa faculdade de conceituar. *Laboreal, Online*, v. 19, nº 3, p. 1-15, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.4000/laboreal.21496>. Acesso em: 22 maio 2024.

SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2ª ed. Niterói: EdUFF, 2010.

SILVA, N. A. G.; CAROLEI, P. Plataformização da educação pública: desafios para autonomia docente e inclusão discente. *Revista Docência e Ciberultura*. v. 8, n. 4, out.-nov. 2024.

SOUZA, A. R. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, v. 27, n. 103, abr-jun, 2019.

SOUZA, A. R. Revisitando e reconstruindo um conceito de gestão democrática da educação. *Educação em Revista*. v. 41, 2025.

SOUZA, A. R.; PIRES, P. A. G. As leis de gestão democrática da Educação nos estados brasileiros. *Educar em Revista*. v. 34, n. 68, mar./abr. 2018.

SUDBRACK, E. M.; JANKE, R. R. Tensões entre o público e o privado na educação brasileira: uma história recorrente. *Revista Eletrônica de Educação*, v. 17, jan.-dez. 2023.

TEIXEIRA, A. Natureza e função da Administração Escolar. *Cadernos de Administração Escolar*, n.º 1. Salvador: ANPAE, 1964.

THALER, R. H.; SUNSTEIN, C. R. Libertarian Paternalism. *The American Economic Review*, v. 93, n. 2, p. 175-179, 2003.

THALER, R. *Misbehaving: the making of behavioral economics*. Nova Iorque: W. W. Norton & Company, 2015.

THALER, R.; SUNSTEIN, C. *Nudge: Como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

TOMAZ, A. S. L.; CARVALHO, A. S. Normas para a escolha de diretores escolares: um levantamento nas redes estaduais de ensino do Brasil. *Revista Sobre Tudo*. v. 16, n. 1, 2025.

TUCHINSKI, R. T.; CORDEIRO, G. R; STARON, O. Plataformização da gestão pública escolar. *Caderno Intersaberes*. v. 14, n. 52, 2025.

VEIGA-NETO, A. Educação e governamentalidade neoliberal: novos dispositivos, novas subjetivações. In: PORTOCARRERO, V; CASTELO BRENCO, G. *Retratos de Foucault*. Rio de Janeiro: Nau Editora, 2000.

VEIGA-NETO, A. Governamentalidade e educação. *Revista Colombiana de Educación*, n.º 65. Segundo semestre, 2013.

VIEIRA, S. L. Política(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples. *RBP AE*. v. 23, n. 1, jan.-abr. 2007.

YAN, H. Research on influence factors and application effects of professional ability building for college counselors from PDCA cycle perspectives. *Human Systems Management*, v. 43, n. 5, 2024. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.3233/HSM-230030> DOI: 10.3233/HSM-230030 Acesso em: 20 out. 2025.