



## **EDUCAÇÃO, CURRÍCULO, CULTURA: NOVOS CONCEITOS NO ÂMBITO DA NOVA GESTÃO PÚBLICA: RELEVÂNCIA DA FORMAÇÃO DO LÍDER GESTOR**

Dorosnil Alves Moreira<sup>1</sup>

Fábio Robson Casara Cavalcante<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Trata-se da análise da formação de lideranças no contexto da Nova Gestão Pública (NGP), das respectivas interferências no campo educação, do currículo, da personalidade e da cultura, na perspectiva da liderança gestora. Nossos referenciais teóricos, Douglass NORTH, na questão institucional; Thomas POPKEWITZ, no debate das reformas curriculares e Max WEBER, nos fundamentos da burocracia, dentre outros, ancoram nossa abordagem epistemológica e rigorosidade metodológica. Resultados demonstram que a NGP tem foco na gestão orientada por resultados relacionados a eficiência e eficácia da máquina estatal e os equívocos relacionados à gestão, planejamento de políticas públicas e lacunas curriculares e o descuido com a prática de identificação, formação e do aprimoramento de lideranças. Nossa contribuição acadêmica consiste na apresentação de novos conceitos, cuja proposta principal é o conceito de líder gestor como agente da arte curricular da Tese de Articulação das Potencialidades Dispersas (MOREIRA, 2005-PUC/SP) e das mudanças institucionais da Tese de Desenvolvimento Regional (CAVALCANTE, 2011-NAEA/UFPA).

**Palavras-chave:** Educação. Cultura. Cultura Escolar. Líder Gestor,

### **EDUCATION, CURRICULUM, CULTURE: NEW CONCEPTS IN NEW PUBLIC MANAGEMENT: RELEVANCE OF LEADER MANAGEMENT TRAINING**

### **ABSTRACT**

This is the analysis of leadership formation in the context of New Public Management (NGP), the respective interferences in the field of education, curriculum, personality and culture, from the perspective of managerial leadership. Our theoretical framework, Douglass NORTH, on the institutional issue; Thomas POPKEWITZ, in the debate of curricular reforms and Max WEBER, in the foundations of bureaucracy, among others, anchor our epistemological approach and methodological rigor. Results show that NGP focuses on results-driven management related to the efficiency and effectiveness of the state machine and the misconceptions related to management, public policy planning and curriculum gaps, and carelessness in the practice of identifying, training and enhancing leadership. Our academic contribution consists in the presentation of new concepts, whose main proposal is the concept of managing leader as agent of the curricular art of the Dispersed Potentials Thesis (MOREIRA, 2005-PUC / SP) and of the institutional changes of the Regional Development Thesis (CAVALCANTE, 2011-NAEA / UFPA).

<sup>1</sup> Professor Doutor e pesquisador do Departamento de Ciências da Educação e vinculado ao GEPCAP da Fundação Universidade Federal de Rondônia. Email: drdorosnil@unir.br

<sup>2</sup> Professor Doutor vinculado ao Departamento Acadêmico de Ciências Sociais e Ambientais da Universidade Federal de Rondônia, pesquisador e líder do GEPCAP. E-mail: fabiocasara@unir.br



Keywords: Education. Culture. School Culture. Leader Manager

## 1 INTRODUÇÃO

A ideia de líder gestor é decorrente dos estudos e pesquisas relacionadas ao processo de identificação, formação e aprimoramento de lideranças para planejamento, gestão, inovação na perspectiva da liderança gestora, realizadas no âmbito do GEPCAP- Grupo de Estudos e de Pesquisas Socioambientais e de Políticas Públicas, do Departamento de Ciências Sociais e Gestão Ambiental, do Campus de Guajará-Mirim, da Universidade Federal de Rondônia, na Amazônia Brasileira na fronteira de Guayaramérin, Beni, Bolívia.

Nosso problema, como identificar, formar e aprimorar lideranças na perspectiva da liderança gestora, está vinculado as políticas de educação, administração e de gestão na perspectiva crítica, no contexto da NGP- Nova Gestão Pública e da PBE - Pós-Burocracia em Educação, relacionada à lógica da ética, da política e da educação, isto é, da cultura, e do respectivo poder de interferência da NGP no poder local.

Desdobramos esse problema em múltiplas questões de estudos com respectivos novos conceitos: liderança gestora, líder gestor, horizonte de consciência, graus de consciência, níveis de consciência, matemática do poder, arte curricular, dentre outros, que justificam a originalidade do nosso trabalho científico.

Nosso foco temático está no líder gestor, no campo da Nova Gestão Pública - NGP, e na possibilidade da ressignificação das práticas de liderança e da identificação da liderança gestora, no contexto das novas políticas na realidade das cidades brasileiras, e especificamente na cidade de Guajará-mirim, fronteira Brasil/Bolívia. Nossa contribuição consiste na proposta de um novo conceito de liderança: liderança gestora relacionada aos 3Gs do projeto: gestão do projeto, gerenciamento do projeto e da governabilidade do projeto, da nova gestão pública, destacando no processo de identificação, formação e aprimoramento de lideranças para o desenvolvimento da personalidade e da cultura, do indivíduo e da sociedade, um novo tipo de líder na NGP: O LÍDER



GESTOR, agente institucional, determinante nas mudanças institucionais, teóricas e práticas pedagógicas a partir da nova cultura escolar.

## **2 LIDERANÇA GESTORA, ARTE CURRICULAR E CULTURA ESCOLAR**

A lógica da cultura escolar deve promover ação e movimento em favor da inteligência, no ato de aprender e na busca do conhecimento utilizado, podendo sempre ser aprimorado pela arte curricular, onde o campo de atuação dos interessados na prática pedagógica para a adequada organização e implementação das políticas públicas e reformas curriculares é a educação.

Nosso conceito de educação: ensino + capacitação + arte curricular só faz sentido se responder e promover no “educando” a prática da lição da vida que responde com acerto: que vida vale apenas ser vivida, cujas respostas da nova gestão de políticas públicas sinalizam um novo tipo liderança, além dos tipos pré-weberianos, weberianos e pós-weberianos, o que nessa pesquisa definimos como “o líder gestor”, cuja respectiva personalidade só pode ser aprimorada pela arte curricular.

Entendemos a arte curricular como sistema, processo e dinâmica de seleção, assimilação, apropriação e incorporação de conteúdo escolar articulado e fundamentado no *trivium* e no *quadrivium*, que produz níveis e graus de consciência que potencializa a vida do indivíduo e da sociedade, da personalidade e da cultura na perspectiva da ética incluyente, para a possibilidade da formação do líder gestor.

Nossa concepção de liderança gestora define a condição do líder gestor como um agente de interferências e intervenções pró-horizonte de consciência ampliada e maximizada que promove mudanças institucionais.

O líder gestor deve ser formado e articulado na arte curricular, com domínio da matemática do poder e conectado nas redes sociais e nas novas tecnologias, sempre pronto para assimilar a causa e o projeto que faz sentido para todos os envolvidos com os 3 GS do projeto, rumo desenvolvimento pessoal, local, regional, global, cujos argumentos teóricos estão todos fundamentados na da Tese da Articulação das Potencialidades Dispersas-



TAPD (MOREIRA, 2005)<sup>3</sup> e na Tese do Desenvolvimento Regional Institucionalista-TDRI (CAVALCANTE, 2011)<sup>4</sup>, trabalhos relacionados ao eixo da gestão social, das políticas públicas, reformas curriculares e mudanças institucionais.

Desde a década de 1990, a chamada Nova Gestão Pública - NGP, ganha centralidade acadêmica sendo caracterizada, pela incorporação e implementação de princípios de gestão privada nas instituições e organizações públicas; pelas reformas setoriais relacionadas a redefinição do papel do Estado em contexto de internacionalização do capitalismo e de mudança nos modos de regulação social, cuja consequência imediata consiste na retração das políticas públicas na área social.

Esse processo tem sido debatido como tendência e conjuntura pós-burocrática. E quem são os novos protagonistas, da conjuntura “pós-crítica”, “pós-moderna”, “pós-burocrática”, isto é, quais são e como estão representados os agentes das mudanças institucionais que da tradição moderna se superaram passando da crítica ingênua, para um nível de crítica-ética, e dessa para a crítica-organizativa possibilitando então ação pós-crítica?

Nossa pesquisa revela a ideia, conceito e prática do líder-gestor, capaz de fazer a conexão entre o “pré-novo”, “o novo”, “o velho”; o passado e o presente e o futuro com horizonte de consciência “pós-futuro”, com nível e grau de consciência maximizado, com visão e ação prospectiva na perspectiva da ética includente. Essa nova liderança-gestora pode ser sintetizada no ternário e na equação da arte curricular + matemática do poder + 3gs do projeto = líder-Gestor.

Rumo às novas práticas de gestão pública, o caminho para o acerto passa pelo processo e dinâmica de identificação, formação e do aprimoramento de lideranças para o desenvolvimento local, regional; nacional,

<sup>3</sup>MOREIRA, Dorosnil Alves. **Universidade Federal de Rondônia (UNIR):** Desafios e Enfrentamentos na constituição de uma instituição multicampi. 2005. 411f. Tese (Doutorado) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.

<sup>4</sup>CAVALCANTE, Fábio Robson Casara. **Análise da desigualdade regional no estado de Rondônia à luz da teoria institucionalista de Douglas North.** 2011. 463 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2011.



global, internacional, transnacional. Dentre várias tendências e contribuições teóricas, o pensamento weberiano está presente nos diálogos, pesquisas e avaliações burocráticas e pós-burocráticas, onde a paralisação ou descontinuidade dos projetos colocam em risco, obras, eventos, reformas e múltiplas iniciativas. Assim, importa sempre questionar: de onde partiu a ideia de fazer ou de parar e qual o vínculo com a política relacionada?

As diferentes políticas públicas somam fragilidade curricular em função das lacunas constatadas na má formação dos agentes das políticas da gestão e da governança, cujas repostas sociais são efêmeras e geradoras de constantes emendas reformas institucionais. Nessa direção, raiz curricular do problema está no descaso e descuido pedagógico com o *trivium* e com o *quadrívium*.

No processo de reformas, registramos autores clássicos das ciências sociais, com destaque para Max Weber (1864-1920), cuja obra foi assimilada como fundamento da ação governamental de FHC no período de 1994 a 2002.

Na atualidade temos a presença dos autores da “pós-modernidade” como Bauman (1925-2017). Com sua teoria relacionada a práxis da “modernidade líquida”, conceitua a “liquidez” das relações sociais na modernidade e na “pós-modernidade” no campo da filosofia, da cultura, do relacionamento humano, onde demonstra o individualismo e a efemeridade das relações, sinalizando a revolução digital. Nesse sentido, autores da pós-modernidade são questionados no processo de incertezas e nas dinâmicas decorrentes. Assim, importa contribuir com análise e interpretação acerca do que acontece no lugar, na cidade, na região em diferentes contextos, potencializando nossa capacidade de criticar e de implementar as políticas públicas de educação, com noção e dimensão da nova administração, nova gestão, nova formação, nova avaliação, nova prestação de contas com transparência, privatização e o desafio da mercadorização, dentre novas práticas, que implícita ou explicitamente, nos aponta para o compromisso com os pressupostos e ressignificação de valores, das políticas públicas, com a “*Reinvenção do Governo, da Nova Gestão Pública, ou da Nova Governança*”,



relacionada ao entendimento, compreensão e interpretação “Pós-Burocracia” ou na “Hiperburocracia”.

Nessa conjuntura de múltiplas tendências e reformas curriculares, de variáveis e incertezas, a formação do “líder gestor” é a possibilidade ampliada da ressignificação da NGP e das mudanças institucionais.

A ressignificação das práticas e das vivências e das trajetórias aponta para elementos constitutivos motivadores do crescimento empírico e epistemológico, que possibilitam a formação de indivíduos comprometidos com as práticas includentes que dependem das várias articulações as potencialidades dispersas – e cada vez mais dispersas em função da intenção de a minoria esperta insistir em moralizar para mandar, manipular e dominar. Não parece haver outro caminho: a ética, a educação, a academia, e a própria sociedade, no campo da teoria e da prática, é que nos remetem à necessidade da valorização dos fundamentos filósofos e éticos vinculados às diversas trajetórias individuais e institucionais do cotidiano (MOREIRA, 2007, p. 192)

No contexto de novas práticas, das novas formas de gestão pública e de metodologias para os novos desafios e enfrentamentos sociais, surgem as reformas curriculares, oportunidade em que a articulação das potencialidades dispersas possibilita o líder gestor promover a arte curricular que soma a prática pedagógica da arte da lógica, da arte da retórica, da arte da gramática, da arte da aritmética, da arte da música, da arte astronomia, da arte marcial, da arte saúde da arte ortomolecular e das múltiplas dialéticas que viabilizam projetos e esclarecem os desejos, interesses e as necessidades, pessoais, sociais, institucionais.

### **3 CULTURA, PÓS-MODERNIDADE, NOVAGESTÃO PÚBLICA E LIDERANÇA GESTORA**

Cultura é o movimento, as ações, documentos emolumentos; é o poder do hábito, dos costumes dos cacos e crânios, e soma toda a produção realizada e passada de geração para geração, no processo, sistema e dinâmica educacional, institucional; a pós-modernidade um pacote de incertezas; a nova gestão, o esforço da combinação das estratégias, lideranças, inovações e dialética da gestão; e os fundamentos da liderança



gestora, o poder da articulação e aplicação da arte curricular rumo a nova cultura.

Significa entender, compreender e interpretar a cultura como uma equação = ética + política + educação; a arte curricular = trívium (linguagens) + quadrívium (matemáticas) + arte marcial + arte da saúde ortomolecular; os 3GS do Projeto = gestão do projeto+ gerenciamento do projeto + governabilidade do projeto; a matemática do poder = variáveis + tendências + cenários (do dia seguinte em função de cálculos realizados no dia presente das escolhas, decisões modos de agir), cuja soma produz a base do LIDER GESTOR, que se realiza no processo e na dinâmica da liderança e das mudanças institucionais.

Analisando a teoria institucionalista, Cavalcante (2011) enfatiza duas conclusões “a primeira é que as instituições moldam a política e a segunda é a que elas são moldadas pela história”. Ao considerar essas variáveis, esse pesquisador aposta no capital social local como a causa das diferenças de desempenho institucional. Nessa direção, e somando as contribuições das teses (Cavalcante, 2011; Moreira, 2005), ampliamos nosso horizonte de consciência acerca dos limites e possibilidades do líder gestor.

As somas de experiências, ciências e consciências nos possibilitam melhor entender, compreender e interpretar as tendências e cenários, as principais características do atual contexto das políticas educacionais e implicações da “nova ordem mundial”.

Na perspectiva histórica as novas concepções da gestão pública consistem em síntese epistemológica, histórica cultural de valores e dialética do poder “americano”, “russo- chinês”, “islâmico”.

No caso brasileiro, destacamos as tendências do pensamento social que impactaram a educação a partir de 1889, com a instalação da República Federativa do Brasil. Pensadores como Comte (1798-1857); Marx (1818-1883); Durkheim (1858-1917); Weber (1864-1920); Adorno (1903-1969); Merton (1910-2003) são matrizes do pensamento moderno e de influências direta nos republicanos, nas reformas do estado, na nova gestão pública e nas políticas públicas educacionais brasileiras, cujas teorias conservadoras, críticas, transformadoras ou reformadoras influenciaram impactaram a cultura escolar e



ainda interferem na formação da personalidade e da cultura, do indivíduo e da sociedade; nas instituições sociais, que nem sempre fortalece ideia do “bom selvagem” de Rousseau (1712-1778), ou controla o “Leviatã” de Hobbes (1588-1679), no processo da organização e implementação das “regras da do jogo” para convivência social.

Constatamos no costume do lugar a valorização da cultura local, que promove uma vida que aposta na derrota do “mal” e na força de um tipo de amor, que pode ser ampliado e ressignificado pela arte curricular, destravando as práticas pedagógicas operacionais, exatamente nos pontos curriculares da formação da personalidade e da cultura no tempo e nos templos escolares, conforme descreve a pesquisadora Rosa Fátima de Souza, na obra intitulada “Templos de civilização: a implantação da escola primária no Estado de São Paulo (1890-1910)” (SOUZA, 1998).

Se por um lado as teorias são importantes, por outro a experiência decorrente dos costumes de cada “outro” envolvido, são determinantes nas mudanças institucionais. Cada “outro” é uma potencialidade que pode ser aprimorado pela arte curricular cujo entendimento popular cumpre um papel histórico quando a educação equaciona o problema da justiça, do bem e do mal.

Nessa direção, entendemos que todo esforço relacionado a gestão pública deve evitar “o mal-estar na civilização” e favorecer o cidadão na “eterna busca da felicidade”, conforme diálogos das cartas entre Freud e Einstein, no livro: O porquê a Guerra. Assim, a gestão pública da educação cumpre seu papel social quando garante um conjunto de pontes para o ato contínuo de aprender a aprender, onde pode, deve e quer passar. Entretanto, nos alerta Nietzsche (1844-1900), “ninguém deve construir em teu lugar as pontes que você deverá passar”, o que nos impele a maximização teórica e ampliação do nosso horizonte de consciência. Qual a mensagem? O risco da ignorância, da fé, má formação e da má gestão.

Qual o novo desafio? Responder a quem interessa? Quem ganha? e quem perde com a formação do líder-gestor? Nessa direção a nova gestão pública deve responder qual a vida que vale a pena ser vivida, isto é, a vida



com a maximização dos estudos, do trabalho, da segurança e da perspectiva da felicidade, das teorias que potencializam a ação social e possibilitam papéis sociais com convicções ideológicas conservadora, revolucionárias, científicas, críticas ou reformadoras para melhor aprender a aprender.

A assimilação e combinação teórica e aproveitamento dos elementos constitutivos de cada tendência combinada nos permitem múltiplos resultados. No campo da educação o fator determinante tem sido o poder de articulação das múltiplas artes geradora da arte curricular, e nela a possibilidade da formação do novo líder, do líder gestor. Portanto, cabe a cada líder o domínio das teorias, da adequada prática pedagógica frente a cada problema, cujo texto e contexto exige-nos noção e dimensão das múltiplas relações de poder entre o estado, indivíduo e a sociedade., o que implica em aproveitamento de teorias antagônicas que se completam no processo da prática educativa do líder gestor quando por exemplo, sabe somar um pensamento de Rousseau (1712-1778) com uma contribuição de Hobbes (1588-1679).

O processo de discussão no campo teórico da possibilidade um modelo de gestão, está relacionado com as complexas mudanças estruturais do Estado moderno, cujo “Leviatã” imaginado por Hobbes também corre risco de virar “água” em momentos da “modernidade líquida” Bauman (1925- 2017): onde a maximização das incertezas caracteriza a pós-modernidade.

Nesse processo e na busca da satisfação dos cidadãos, os conteúdos curriculares que formatam o agente social da gestão pública, deixa muito a desejar, por conta da “falta de liderança no lugar, ou do despreparo da liderança local”, em função da lacuna na arte curricular. Consequentemente, acaba por distanciar o discurso da prática no problema da eficiência e eficácia para o circuito do projeto: tema, problema, objetivo, meta, justificativa, metodologia, cronograma, referenciais teóricos; cuja cada acabativa é geradora em potencial de um novo horizonte de consciência, o que nos exige experiência, ciência e vivencia crítica.

O contínuo ato da renovação do pensamento crítico ressignifica a nova gestão pública e nesse processo de ressignificação a revelação do líder gestor não com salvador da pátria, ou o escolhido pelos deuses, mas como o agente



social de mudanças institucionais estruturado e preparado no campo da educação pela arte curricular que aprimora sistematicamente a matemática do poder para de forma precisa a prática da rigurosidade metódica dos 3GS do projeto da NGP, principalmente nas novas relações de muita insegurança, dúvidas com tendência ao consumismo, e relações fluidas de incerteza que muitos chamam de pós-modernidade, teoricamente reforçada pela educação pós-burocrática.

A nova gestão pública depende da nova formação da personalidade e da cultura, do indivíduo e da sociedade, da nova liderança para os novos desafios, enfrentamentos, competências e responsabilidades, onde o perfil do novo líder no nosso entendimento é formatado no líder gestor, sendo esse capaz de liderar e articular o processo de escolhas e decisões para as novas mudanças institucionais, hoje direcionadas para as políticas públicas ambientais e de sustentabilidade das relações, da convivência e da sobrevivência do planeta, o que implica na pedagogia do cuidado, na dialética das emoções e no senso de proporção.

Nessa direção, importa o aproveitamento da Teoria Institucional do prêmio Nobel (1993), Douglass North<sup>5</sup>, que colabora nas análises das diversas mudanças institucionais que vinculam-se ao modelo capitalista direcionado a ideia de Bem-estar-social, idealizado e estruturado na forma de organização burocrática do Estado com o uso do mecanismos de mercado, comercialização inicialmente constatado nos governos na Inglaterra e nos Estados Unidos, incorporado pelos organismos internacionais entrando na agenda política das grandes nações.

É nesse contexto, que destacamos as questões como a descentralização administrativa; descentralização política; a atribuição de funções flexibilizadas; autonomia; relações mercadológicas; autonomia social; a flexibilização da gestão, responsabilidade social, tudo rumo a maximização da competência e eficiência na busca de resultados, sintetizando a ideia de

---

<sup>5</sup> NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: University Press, 1990.



Nova Gestão Pública como prática de resultado. Significa uma mudança de perspectiva na forma de alcançar resultados no campo da relação e convivência com o público, ressignificando a definição de público e dos processos de gerências fixadas mundialmente, entre as décadas de 1980 e 1990, como um novo paradigma no terreno da gestão pública destacando a valorização do mercado e o cuidado legal-formal com controle nos gastos públicos.

No Brasil associamos a NGP as teóricas do gerencialismo e das ideias dos meios acadêmicos desde a década de 1950. Temos as contribuições de Taylor (1856-1915), que foram publicados pela administração oficial do governo federal e depois sistematizada por pesquisadores nacionais dentre os quais destacamos Furtado (1920-2004), na propagação e incorporação na NGP dos 4 Princípios da Administração Científica de Taylor: 1. Princípio do planejamento com o procedimento científico em substituição da improvisação pela ciência (planejamento do método de trabalho); 2. O Princípio de preparo: - com a seleção científica dos trabalhadores por aptidões e treiná-los para produzirem mais e melhor com método planejado- arranjo físico e disposição racional das ferramentas e materiais; 3- O Princípio do controle para controlar o trabalho para que seja executado de acordo com o plano previsto, e o .4- Princípio da execução com distribuição das atribuições e responsabilidades para gerar disciplina.

Na década de 1990 temos as contribuições do NUPES - Núcleo de Políticas Públicas da Universidade de São Paulo, como base das orientações para os escritos de Bresser Pereira no governo FHC (1994-2002), com práticas de gestão fundamentada na análise de Max Weber.

O fim do governo FHC sinalizou a utopia socialista (Dilma e Lula) até o governo do presidente Bolsonaro que “resgata” a economia liberal. Nesse processo, podemos destacar as principais características da Nova Gestão pública: 1. um Estado administrativo da iniciativa privada; 2. contratos de gestão entre unidades; 3. avaliação de ao estilo desempenho; 4. ênfase em resultados; 5. redução do poder da burocracia; e 6. focalização na eficiência; 7. busca de mecanismos regulatórios; 8. introdução sistemática de conceitos de



produtividade; 9. flexibilidade; 10. competitividade administrada; 11. participação dos agentes sociais, 12. e controle dos resultados; 13. foco no cidadão, 14. orçamento. 15. e avaliação por resultados 16. performance; 17. fortalecimento institucional; e 18. aumento da autonomia da burocracia; 19 descentralização na formulação e execução de políticas e por fim maior; 20. autonomia às unidades executoras (ARAÚJO, 2010, p. 145).

Temos um retorno ao liberalismo com todos os efeitos perversos do entreguismo e da privatização. Na prática, a constatação da terceirização acelerada e a proliferação de organizações não governamentais (ONGs). Entretanto, constatamos resistência ao padrão neoliberal, como por exemplo, o IAAM - Instituto de Apoio ao Desenvolvimento da Amazônia, criado em Guajará-Mirim, RO/Brasil, como resultado da aplicação da capacitação massiva do pesquisador brasileiro Clodomir Santos de Moraes (1928 - 2016), e o projeto PROFAL: Projeto de Formação de Liderança para o desenvolvimento local, cuja primeira experiência foi realizada no âmbito do Campus de Guajará-Mirim, da Universidade Federal de Rondônia, na fronteira Brasil/Bolívia, no período de 1996-1999), cuja racionalidade estava vinculada a contenção dos gastos públicos e geração de autoemprego e renda.

O pressuposto da racionalidade econômica define as expectativas de comportamento de todos os agentes públicos e privados, individuais e coletivos onde as possibilidades das mudanças institucionais exigem o poder da liderança gestora e nela o poder do hábito e da formação necessária para querer mudar, renovar, reformar revolucionar, enfim querer poder com a convicção do dever do acerto e das escolhas na hora das decisões e das novas formar do agir do líder gestor, que implica na compreensão da ideia e prática da promoção da eficiência e da eficácia pública da gestão direcionada para resultados e forma de garantir resultados almejados, para a eficiência da máquina pública, bem como melhorar os resultados das ações do Estado, cujo modelo, teoricamente busca o aumento da equidade, com a maximização do planejamento estratégico.

A gestão por resultados consiste na principal estratégia para consolidar as políticas públicas, o que implica na aplicação dos 3GS do projeto no âmbito



da a administração pública com máxima atenção e cuidado com as metas e com os indicadores, o que requer a percepção das tensões, conflitos e alterações culturais, das mudanças institucionais na perspectiva da ética includente para a vida descente.

Nesse processo, o líder-gestor é convergente, pois é aquele que articula as potencialidades dispersas (Moreira, 2011), onde a participação da sociedade civil é relevante, porém, esse líder deixa de cumprir o seu papel quando suas ações servem apenas para legitimar as políticas. Quanto isso acontece sua condição de liderança-gestora é descaracterizada. Nesse sentido, o desafio brasileiro é como introduzir os cidadãos no debate público, com vistas a garantir os direitos da coletividade contra o clientelismo e assistencialismo político? Nossa resposta, passa pelo campo da educação e da adequada aplicação da arte curricular, no contexto da cultura escolar, da cultura, da pós - modernidade, da pós - burocracia, da nova gestão pública, das reformas e da nova liderança, liderança gestora, do líder gestor para novas mudanças institucionais.

#### **4 O LIDER GESTOR NO CONTEXTO DAS REFORMAS EDUCACIONAIS E DA NOVA ORDEM MUNDIAL**

Nossa hipótese da possibilidade do líder gestor fundamenta-se na existência desse tipo de liderança na forma elitizada, isolada ou dispersa, daí a nossa aposta na tese da articulação das potencialidades dispersas (Moreira, 2005), e na dinâmica institucional na tese (Cavalcante, 2011) acerca da articulação de agentes de reformas e mudanças institucionais.

As reformas educacionais implementadas na América Latina, particularmente no Brasil, visavam “modernizar” a gestão, a orientação, supervisão escolar, reforçando costumes e paralelamente trazendo novos elementos da NGP para alterar comportamentos e valores culturais.

A partir da década de 90, a nova gestão pública de administração teve como foco o ajuste estrutural, relacionado à questão fiscal e às reformas para o mercado. Nesse processo, destacamos o pensamento do autor brasileiro



Bresser Pereira, que interfere na reforma administrativa do governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, impactando os governos de Lula – Dilma e Temer.

A partir de uma concepção de administração educacional pautada no gerencialismo e da gestão do sistema de ensino orientada para resultados temos o interesse público pela eficiência e a eficácia pública. Entretanto, constatamos entraves educacionais nas competências e no despreparo do “professor” frente as novas tecnologias, a revolução dos aplicativos, ao impacto digital e poder das redes sociais que possibilita o aluno “saber” mais do que o próprio professor. Conseqüentemente, os “professores” desconectados do mundo digital condenam a prática da sala de aula em fracasso institucional, pois o ato de aprender e da educação como ato político se corrompe na dinâmica da indisciplina, desorganização, e da falta de informação e da atenção com o mínimo que deveríamos rigorosamente entender, compreender e interpretar no campo curricular: o conceito de POLÍTICA.

Conforme Thomas Popkewitz, as lacunas curriculares estão relacionadas ao conjunto de sistemas de pensamento que incorporam os costumes, as regras e os padrões através dos quais a razão, a individualidade identidade são construídas.

As regras e padrões produzem tecnologias sociais cujas conseqüências são regulatórias. A regulação envolve não apenas aquilo que é cognitivamente compreendido, mas também com a cognição produz sensibilidades, disposições e consciência do mundo social (POPKEWITZ, 2008, p. 194).

Esse pensador sinaliza uma complexa matriz do conhecimento a explorar e que interfere na personalidade do agente das reforma e mudanças institucionais; a dialética da sensibilidade e da percepção, sem a qual fica impossível compreender as forças ativas e reativas que interferem na mente, corpo e alma no momento da formação, o que nos remete ao pensamento de Espinosa (1632-1677).

Nossas pesquisas comprovam que o discurso de um projeto de reforma do Estado e do projeto de desenvolvimento dos indivíduos não acompanham o mesmo “projeto político social”. Entretanto, faz a diferença na história, na



estrutura e no funcionamento do lugar, quando cada NGP é adequadamente orquestrada pelos agentes das reformas e de mudanças institucionais na perspectiva da liderança gestora com ações determinantes do líder Gestor, que está atento para a relevância do líder, da gestão, da estratégia e da inovação.

Na intenção das respostas ao melhor aprendizado e da interferência curricular na cultura escolar e na cultura local, constatamos que foi disseminada por organismos multilaterais, como Banco Mundial, UNESCO e CEPAL, orientação e recomendação para instituições que exercem influência nas diretrizes governamentais dos países em desenvolvimento, garantido uma troca contratual de empréstimos por reformas curriculares.

Gajardo (1999), ao analisar algumas propostas da CEPAL/UNESCO e do BID para a gestão educacional em países da América Latina e Caribe, em curso desde a década de 1990, mostra como os conceitos de qualidade, eficiência e equidade estão presentes. Contudo, em nome da participação da autonomia da liberdade e prática de liberdade a questão que se coloca é quem de fato ganha ou perde nesse processo, e ainda quem está ditando as novas regras do jogo educacional e da própria nova ordem mundial.

Pascal Benardim (2013: pp.11-160) pesquisador e analista dos documentos da UNESCO responde essa questão com a obra intitulada “Maquiavel Pedagogo”, cujos argumentos vão contra toda “boa intenção” dos escritos pró-reformas curriculares. As manifestações de participação, por si só, não garantem maior democratização da gestão nem a melhoria da qualidade do ensino.

A questão é, como as orientações do gerencialismo na educação, da gestão por resultados, produz uma educação de qualidade? Os resultados dos exames internacionais comprovam que “Brasil está entre os piores países no ranking do PISA de aprendizado”, o que é incompatível com as propostas da nova gestão pública de educação. Nossa aposta está na arte curricular e na formação do líder gestor.

Toda possibilidade do aprender e poder o “bem” bem fazer, está condicionado a questão do método e como tal devemos destacar o pensador brasileiro, Mário Ferreira dos Santos (1907- 1968), que desenvolve a “filosofia



do concreto” e nos desperta para o “método lógico e dialético”, na busca de um itinerário para o entendimento, compreensão e interpretação do que acontece na cidade na perspectiva da construção de um modelo, que consideramos como fundamento do padrão de liderança gestora e de líder gestor.

O que temos de fazer hoje é construir. Na realidade, o espírito destrutivo, o demoníaco, vence em quase todos os setores deste período histórico que vivemos e, sobretudo, neste século, que talvez seja cognominado pelos vindouros “século da técnica e da ignorância”, porque se há nele um aspecto positivo, que é o progresso da técnica, que chega até as raias da destruição, a ignorância aumenta desesperadamente, alcançando limites que a imaginação humana nem de leve poderia prever. Mas o que é mais assombroso é a auto-suficiência do ignorante, o pedantismo da falsa cultura, a erudição sem profundidade, a valorização da memória mecânica, do saber de requintes superficiais, a improvisação das soluções já refutadas, a revivescência de velhos erros rebatidos e apresentados com novas roupagens. Tudo isso é de espantar (SANTOS, 1959 - PREFÁCIO).

São reflexões do século XX, que antecipava no momento desse escrito, exatamente acerca do que acontece hoje. Em nome de uma ética, em nome da sustentabilidade, em nome de uma nova gestão pública sempre existe o risco do abismo cultural por conta das imensas lacunas na formação do indivíduo e da sociedade, agravada pela marginalização da arte curricular na formação da personalidade e da cultura escolar e da cultura acadêmica.

A soma das receitas curriculares das agências internacionais e especificamente as orientações da UNESCO, tem sido foco de crítica, expressa nas questões: “quais são as razões da profunda crise na escola? é possível encontrar uma espécie de vírus no gene de nossa sociedade e de nosso sistema educativo? podemos concluir que é urgente uma redefinição do papel da escola e de suas prioridades?

Inúmeros pais e educadores testemunham, estupefatos, a revolução em curso. Interrogam-se sobre as profundas mutações que de forma acelerada vêm ocorrendo em nosso sistema educativo. Porém, nenhum governo, seja de direita ou de esquerda, vem à público esclarecer os fundamentos ideológicos dessas constantes reformas no ensino e tampouco se preocupam em apresentar, de forma clara, as coerências e os objetivos dos métodos adotados. (BENARDIN, 2013).



Trabalhando com pesquisas e documentos da UNESCO, esse autor coloca em questão a verdadeira intenção de quem “manda” no sistema local, regional, nacional, transnacional, na educação global.

No itinerário da nova ordem mundial e da nova gestão pública, encontramos uma série de reformas e nelas a dificuldade em saber onde está o ponto da ignorância e o ponto exato da má fé, nos discursos e nos escritos e dos envolvidos nas publicações educacionais, principalmente aquelas que usam moedas para empréstimos internacionais como troca por reformas curriculares impostas por uma nova ordem social.

Nesse processo quem pode fazer a diferença é o líder com o perfil de líder-gestor para mobilizar e sensibilizar a comunidade para alcançar melhores resultados, influenciando diretamente as pessoas para que estas tenham mais iniciativa e autonomia fundamentada na arte curricular, na matemática do poder, e na rigurosidade metodológica da gestão, do gerenciamento e da governabilidade do projeto. Por que? O líder gestor soma níveis e graus de consciência, matemática do poder e domina os 3 GS do projeto, tem noção e assimilação das dialéticas, principalmente a dialética do esclarecimento, do concreto, da sensibilidade e da percepção da realidade social, que estabelece relação de confiança, competência e responsabilidade.

Ao compartilhar responsabilidades, o líder-gestor torna a administração pública mais “democrática” e “participativa”, podendo gerar uma nova dinâmica e produção da cultura escolar, muito além dos discursos da NPG. Assim, a condição de líder gestor implica em fazer cumprir um itinerário para a verdade, trajetória que pode ser fundamentada no filósofo aristotélico brasileiro Ubaldo Puppi (1923-2005), bem como na maximização da participação e da arte curricular presente na personalidade e na cultura, principalmente da cultura escolar, da educação como ato político e da prática de liberdade no sentido da liberdade para aprender para aumentar e aprimorar os níveis e graus de consciência na perspectiva da maximização do horizonte de consciência, para interpretar o mundo mental e o mundo real.

Nesse processo de identificação, formação e aprimoramento de lideranças, o perigo acadêmico é o fortalecimento da ignorância, a



padronização das práticas alienantes, o exagero com entretenimento, iniciativas e eventos limitantes. Na dinâmica da formação, o risco maior está no atrofiamento do talento, recurso natural primordial do indivíduo, na obsolescência programada e na dissonância cognitiva praticada e não percebida pela nossa neoalienação.

O fato é que constatamos uma opção pelo isolamento egoísta, força motriz da produção da ignorância que impele a neutralidade e passividade do homem frente aos desafios impostos pela realidade social, afastando da possibilidade de “ser mais”, principalmente quando o “homem” desse milênio não consegue entender, compreender e interpretar a palavra “política”, na perspectiva da obra intitulada “O mínimo que você precisa saber para não ser um idiota” do filósofo brasileiro Olavo de Carvalho, bem como os novos conceitos da “Nova Ordem Mundial”, como por exemplo, reconhecimento facial e o crédito social.

## **CONCLUSÃO**

Os resultados das nossas reflexões e análises convergem para a necessidade do alto índice de confiabilidade, de cooperativismo e multi formas de colaboração nos lugares para elevados índices de desenvolvimento de qualidade social.

A ideia de pós-burocracia na educação é marcada por encontros constituídos por grupos de trabalho flexíveis e constituída por forças-tarefa e planejamento estratégico e ações temporárias com objetivos explícitos, onde cada meta deve ser bem delimitada, definida e precisa na relação de interesse com o sujeito e o objeto da ação.

O tempo e o espaço para diálogo, conversação, deliberação e decisão deve ser realizada no compromisso e na confiança. O conceito de ética ganha destaque nos meios interdisciplinares e disciplinares da convivência social, comercial, relacional e o conceito de missão como ferramenta estratégica faz parte da rotina e acaba sendo prática do poder do hábito.



O problema que inviabiliza a respectivas políticas da NGP está nas lacunas curriculares das lideranças, nas cicatrizes das ignorâncias acumuladas e de sentimentos de afetos mais reativos do que ativos.

Tudo isso sintetiza um discurso e sua distância entre teoria e prática que no processo e na dinâmica da nova gestão pública depende das novas lideranças eminentemente gestoras, com perfil do líder gestor, cuja principal característica é a de leitor do ser, das coisas e da própria vida e da vida e do mundo, cujo fator determinante da respectiva formação é o currículo, cuja educação é sempre determinante na vida de um gestor público, capaz de oportunizar a formação do líder gestor que está fundamentada no poder do hábito da leitura na perspectiva de decodificar, refletir e analisar a palavra, o ser, a coisa e mundo dado pela arte curricular, o que implica na percepção noção e na dimensão do *trivium* e do *quadrivium*, do senso da linguagem e de proporção, o que possibilita o poder da lógica, da retórica, da gramática, da aritmética, da geometria, da astronomia, além das artes do corpo e do poder nutricional e espiritual para o domínio das múltiplas linguagens e das *matemáticas* para melhor entender, compreender e interpretar personalidades e culturas para respectivas intervenções na personalidade e na cultura do lugar.

No processo de identificação e formação do líder gestor, destacamos Hugo de São Vitor (1096-1141) que afirma: são os dois instrumentos que alguém adquire o conhecimento: a leitura e a meditação. Destaca três preceitos mais necessários para a arte de ler: o primeiro preceito: *“que saibamos previamente o que devemos ler”*. O segundo: *“a ordem a seguir durante a leitura, isto é, qual o primeiro texto a ser destrinchado, qual o segundo e assim por diante”*. E o terceiro preceito: *“como devemos ler”*, que consta do livro "Didascalicon: Sobre a arte de ler", obra do século XII. Enfatizamos a importância da filosofia, filosofia da linguagem, matemáticas, dialética virtual, matemática do poder, do senso de proporção do projeto e da respectiva causa que deve estar conectada com a nova revolução da informação e da tecnologia a começar pela revolução dos aplicativos, bem como um cuidado especial com as múltiplas dialéticas, como, por exemplo, com a dialética das emoções.



A nova tendência do pensamento educacional relacionada a nova gestão pública no contexto da pós burocracia em educação abre espaço para a ressignificação de valores e práticas na formação do novo líder em função das lacunas que resultaram no fracasso do sistema do ensino brasileiro quando testado pelo PISA. Toda centralidade das ações governamentais está na chamada Nova Gestão Pública que promove a incorporação e implementa princípios da gestão privada nas instituições sociais e educacionais e demais organizações públicas, na maioria dos casos, com reformas relacionadas a redefinição do papel do Estado fortemente vinculado ao contexto da internacionalização crescente do capitalismo e das reformas, que na ausência do líder gestor no comando da NGP produz modos de regulação social, com a retração das políticas públicas na área social, cuja justificativa está na “ilusão” da eficácia e eficiência do Estado, bem como a “ilusão” da economia de mercado.

Na busca por resultados de qualidade, na lógica mercantilista, importa aprender a lidar com os indicadores e índice de liderança gestora, trabalho que estamos desenvolvendo para avaliação de desempenho e promover as mudanças institucionais, o que implica na necessidade de intensificação no processo de identificação, formação, aprimoramento e das lideranças na perspectiva do líder gestor.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Maria Arlete Duarte. **Responsabilização da administração pública: limites e possibilidades do gestor público.** *In:* Construindo uma Nova Gestão Pública – Coletânea de textos do I Ciclo de Palestra organizado pela Escola de Governo do RN – Natal, RN: SEARH/RN, 2010.

BENARDIM, Pascal. **Maquiavel Pedagogo:** ou o mistério da reforma psicológica; tradução de Alexandre Müller Ribeiro.. 1ª ed. brasileira. Campinas, SP: Ecclesiae; Vide Editorial; CEDET, 2013.

CAVALCANTE, Fábio Robson Casara. **Análise da desigualdade regional no estado de Rondônia à luz da teoria institucionalista de Douglas North.** 2011. 463 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2011.



GAJARDO, Marcela. **Reformas educativas na América Latina**. Balanço de uma década. Santiago do Chile: PREAL, n. 15, set. 1999.

MOREIRA, Dorosnil Alves. **Universidade Federal de Rondônia (UNIR): Desafios e Enfrentamentos na constituição de uma instituição multicampi**. 2005. 411 f. Tese de Doutorado - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.

\_\_\_\_\_. **Ética, Educação, Universidade, sociedade**. São Paulo: Expressão Popular, 2011.

POPKEWITZ, Thomas S. **História do Currículo, Regulação Social e Poder**. In: T. T. Silva (org.). O sujeito da educação: estudos foucaultianos. 6. ed. Petrópolis: Vozes, p. 173-210, 2008.

SANTOS, Mário Ferreira. **Métodos lógicos e dialéticos**. São Paulo: Editora LOGOS, 1959.

SOUZA, Rosa Fátima de. **Templos de civilização: a implantação da escola primária graduada no Estado de São Paulo (1890-1910)**. São Paulo: Ed. UNESP, 1998.