

Área Temática: Administração Pública, Governo e Terceiro Setor

**Título: PROFISSIONALISMO EM CRISE: BUROCRACIA E NOVO
GERENCIALISMO PÚBLICO**

Resumo: Este artigo examina os impactos do Novo Gerencialismo Público (NGP) sobre a estrutura burocrático-profissional weberiana em uma escola estadual paulista, evidenciando a precarização institucionalizada como projeto político. Fundamentado na teoria da burocracia e do profissionalismo em Max Weber, articulada com a Teoria Institucional — especialmente os conceitos de isomorfismo e *decoupling* —, o estudo analisa como a lógica gerencialista, importada do setor privado, compromete a autonomia profissional, a racionalidade legal e os fins públicos da educação. Por meio de análise documental e referencial crítico (Ball, 2005; Bresser-Pereira, 1998), demonstra-se que a ênfase em métricas de desempenho, performatividade e flexibilização laboral (como terceirizações e contratações temporárias) desvia a escola de sua função estratégica como política de Estado, submetendo-a a uma lógica mercantil. Os resultados apontam três movimentos centrais: (1) erosão da estrutura burocrática tradicional, com enfraquecimento de concursos, carreiras e autonomia; (2) institucionalização da precariedade por meio do *decoupling*, que evidencia a discrepância entre normas formais e práticas efetivas; e (3) desprofissionalização dos quadros educacionais. Conclui-se que o NGP atua como vetor de desmonte institucional, transformando a educação em mercadoria e os profissionais em agentes avaliados por resultados imediatos, o que ameaça a escola pública como espaço de formação cultural articulado ao interesse coletivo. A análise reafirma a necessidade de resistência articulada para resgatar a educação como política de Estado voltada ao desenvolvimento social e nacional.

Palavras-chave: novo gerencialismo público; burocracia weberiana; precarização; performatividade; escola pública.

Abstract: This article examines the impacts of New Public Management (NPM) on the Weberian bureaucratic-professional structure in a public school in the state of São Paulo, highlighting institutionalized precarity as a political project. Grounded in Max Weber's theory of bureaucracy and professionalism, articulated with Institutional Theory—particularly the concepts of isomorphism and decoupling—the study analyzes how the managerialist logic, imported from the private sector, compromises professional autonomy, legal rationality, and the public purposes of education. Through document analysis and a critical framework (Ball, 2005; Bresser-Pereira, 1998), it is demonstrated that the emphasis on performance metrics, performativity, and labor flexibility (such as outsourcing and temporary hiring) diverts the school from its strategic function as a state policy, subjecting it to a market logic. The results point to three central movements: (1) erosion of the traditional bureaucratic structure, with the weakening of civil service exams, careers, and autonomy; (2) institutionalization of precarity through decoupling, which highlights the discrepancy between formal norms and effective practices; and (3) deprofessionalization of the educational workforce. It is concluded that NPM acts as a vector of institutional dismantling, transforming education into a commodity and professionals into agents evaluated by immediate results, which threatens public schools as a space for cultural formation articulated to the collective interest. The analysis reaffirms the need for articulated resistance to reclaim education as a state policy aimed at social and national development.

Keywords: new public management; weberian bureaucracy; precarity; performativity; public school.

1 INTRODUÇÃO

Uma das grandes problemáticas da escola pública em tempos de políticas anticíclicas e neoliberais é seu constante processo de deterioração institucional. Ou seja: a escola, enquanto instituição pública, laica e democrática, regida pela administração tradicional (leis, estruturas de governo), regride cada dia mais em seu caráter formal de rede institucionalizada. Ela vê-se enredada em vícios e processos pautados por paradigmas de indicadores quantitativos, que redefinem o valor do trabalho profissional pelo desempenho/performance e, em última instância, negam sua essência institucional como política de Estado estratégica – voltada a fins públicos atrelados ao desenvolvimento nacional.

Para (Bresser-Pereira 2010), o neoliberalismo pode ser compreendido como uma ideologia e uma forma de capitalismo que defende a liberalização econômica, a desregulamentação, a privatização, a austeridade fiscal e o rentismo, além de reduzir o papel do Estado na economia em função do mercado. Entender os objetivos desse processo e os mecanismos de deterioração institucional da escola pública, torna-se fundamental para que possamos diagnosticar o problema e organizar as formas pragmáticas de reação, além de fornecer subsídios para uma luta política mais ampla e organizada enquanto agentes sociais.

A hipótese, com base na literatura e na experiência de servidor público da educação, é de que as constantes políticas de precarização das carreiras do magistério e do corpo técnico que integra o ecossistema educacional, acompanhada de uma contrarreforma administrativa importada do setor privado para o setor público, têm impulsionado um processo de desmonte e de deterioração institucional da escola pública. Tem-se um processo em que a institucionalidade da administração pública é corroída internamente pela degradação das condições de trabalho nas mais diversas áreas da rede educacional e paralelamente potencializada pela destruição do profissionalismo tradicional através de mecanismos de performatividade. No que concerne à escola enquanto instituição, pode-se afirmar que a escola, como apontam Bourdieu e Passeron (1975), reproduz a ordem social, transmite valores, hierarquias e conhecimentos artísticos, científicos e filosóficos, ou seja, a escola é parte integrativa da superestrutura jurídica e política de um Estado nacional.

Nesse sentido, a escola é moldada por pressões externas e pela infraestrutura econômica, integra a conjuntura do momento histórico e está geneticamente articulada com as dinâmicas de poder constituídas na sociedade. Políticas governamentais, demandas e transformações do mundo do trabalho, disputa por recursos econômicos e projetos de poder, integram o artefato institucional da educação formal e moldam suas demandas, bem como sua própria natureza institucional por períodos históricos estabelecidos.

Pois bem, o objetivo deste trabalho é analisar o atual momento da escola pública, em especial de uma escola estadual da Rede Pública de São Paulo, e contribuir, a partir de um aparato conceitual oriundo da Sociologia econômica, das teorias do institucionalismo tradicional, do Neoinstitucionalismo e da teoria da burocracia de Max Weber, para uma reflexão acerca do que denomino como uma deterioração institucional da escola pública, alavancada, sobretudo, pelo desmonte do quadro técnico e científico da educação. Ou seja, professores, gestores e técnicos administrativos, bem como por uma nova cultura organizacional advinda do setor privado para o setor público.

Cabe aqui uma observação importante: Bresser-Pereira foi um dos principais teóricos e idealizadores da Reforma Gerencial no Brasil nos anos de 1990, mais

especificamente quando foi Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado no governo Fernando Henrique Cardoso. Bresser defendia uma proposta que buscava superar o modelo burocrático weberiano, introduzindo mecanismo de eficiência gerencial inspirados no *New Public Management*, entretanto, ele mesmo fez críticas aos limites e desvios de implementação, Bresser argumentou que a reforma priorizou a eficiência em detrimento dos fins públicos. Segundo Bresser, a reforma gerencial seria:

[...] a modernização da administração pública, substituindo a administração burocrática tradicional por uma gestão orientada para resultados, com maior autonomia e responsabilidade dos gestores, sem abandonar os princípios da impessoalidade e do interesse público. (Bresser Pereira, 1998, p. 38)

No que consiste nas críticas de Bresser-Pereira a forma como foi adotada a reforma gerencial no Brasil, o autor faz uma importante autocrítica sobre os limites dela no Brasil. Segundo (Bresser-Pereira 1998), reforma gerencial não pode ser confundida com a simples adoção de técnicas de gestão privada. Quando isso ocorre, perde-se de vista que o Estado é um instrumento de promoção do interesse público, e não uma empresa que busca lucro. (Bresser-Pereira, 1998, p 42)

Pois bem, este artigo busca analisar os efeitos do Novo Gerencialismo Público na escola estadual paulista, demonstrando como a lógica da performatividade e a precarização laboral (via terceirização e contratos temporários) corroem a estrutura burocrático-profissional weberiana, configurando um projeto político de desmonte institucional. Para isso, combina análise documental de leis e dados da SEE-SP (2017-2023) com a teoria crítica de Ball (2005) e Weber (1922).

A educação brasileira tem passado por transformações significativas nas últimas décadas, impulsionadas por reformas estruturais que refletem as dinâmicas políticas, econômicas e sociais do país. Dentre essas mudanças, destaca-se a Reforma do Ensino Médio (Lei nº 13.415/2017), que introduziu alterações profundas na organização curricular e consequentemente na estrutura administrativa da escola pública. É notório a relação das recentes reformas educacionais com o contexto das reformas administrativas do funcionalismo público. Portanto, a escola pública não pode ser compreendida isoladamente, mas sim como parte de um contexto mais amplo de reformas neoliberais que visam reconfigurar o papel do Estado e a relação entre público e privado. Nesse contexto de uma suposta busca incessante do neoliberalismo por uma economia de mercado, que se encontra a disputa pela educação pública, Bresser Pereira escreve:

A fim de aumentar a competitividade externa de um país e reduzir a carga tributária, os neoliberais estão permanentemente envolvidos em reformas que nunca terminam, porque a complexidade do capitalismo contemporâneo exige maior regulação por parte do Estado, e os neoliberais não reconhecem essa restrição estrutural [...] Os ideólogos neoliberais estão sempre exigindo novas 'reformas' que finalmente - prometem – transformarão uma economia em economia de mercado 'ideal'. (Bresser Pereira, 2017, p. 699)

Importante salientar que Bresser-Pereira tece frequentes críticas ao modelo neoliberal, associando-o ao rentismo e ao desmonte do projeto desenvolvimento nacional. Pois bem, as próprias reformas no campo educacional se tornam reféns das

reformas propostas pelo neoliberalismo, como aponta Freitas (2018), sempre em busca de um sistema de educação idealizado e que está sempre dependente de novas reformas. Essa idealização pode ser caracterizada como um padrão hipotético de uma escola pública regida pelas leis do mercado e pelo gerencialismo neoliberal, deslocando o papel do Estado e as condições concretas de trabalho para o campo da gestão. A educação é cada vez mais isolada das características essenciais da administração pública e dos próprios vínculos sociais que a caracterizam.

Portanto, tais reformas trazem consigo uma nova cultura organizacional, uma cultura imposta, muitas vezes, de forma autocrática por decretos e resoluções que alteram profundamente a essência profissional, impessoal e específica das instituições, no caso, a escola é frontalmente atingida por tais mudanças. O novo gerencialismo, como ressalta Ball (2005), analisa criticamente as transformações profundas na gestão e na cultura das instituições públicas sob a influência do neoliberalismo, especialmente na educação. Importado do setor privado, o Novo Gerencialismo Público está reconfigurando radicalmente o profissionalismo tradicional através de mecanismos de performatividade. Tais reconfigurações geram tensões e impactos profundos no caráter institucional da escola pública.

Trata-se, ao contrário de uma política de Estado como um projeto de nação, de um projeto político como uma política de estado de caráter imediatista e pautada em métricas punitivistas e ênfase na eficiência, eficácia, redução de custos e descentralização administrativa, mas com forte controle central via metas, competição e “clientelismo” (cidadãos como clientes). Ou seja, esse movimento concebe a escola como uma ideologia baseada no livre mercado e não como uma política pública multisetorial vinculada em bases desenvolvimentistas de longo prazo. Os resultados quantitativos passam a guiar a vida institucional da escola, independente das condições concretas de trabalho, os resultados tornaram-se um fim em si mesmo.

Para compreender essa realidade, entendemos que é necessário explicitar os condicionantes econômicos, políticos e sociais que engendram a sociedade brasileira e a própria relação que entre eles se estabelece no âmbito do Estado. Nesse sentido, o trabalho irá partir de alguns pressupostos básicos: o sistema educacional é engendrado pela conjuntura econômica, política e social do Brasil, por isso se entende que a atual realidade educacional do Brasil resulta da atual fase do capitalismo brasileiro e da posição do país na divisão internacional do trabalho. Dito isso, a compreensão da realidade educacional só é possível se explicitamos os condicionantes econômicos, políticos e sociais que a determina.

2 BUROCRACIA E PROFISSIONALISMO: A TEORIA WEBERIANA NA EDUCAÇÃO

A teoria institucional da burocracia em Max Weber oferece um referencial analítico indispensável para compreender tanto a estrutura quanto a crise das instituições públicas no contexto do neoliberalismo. Weber (1922) concebe a burocracia como um sistema racional-legal assentado na hierarquia, em regras impessoais e na profissionalização dos quadros técnicos. Trata-se de uma forma de organização que busca garantir previsibilidade, eficiência e legitimidade por meio de normas estáveis e da especialização funcional.

A profissionalização, nesse horizonte, não se restringe à mera execução técnica de funções, mas implica a autonomia intelectual, técnica e moral em relação a uma determinada área do conhecimento. Tal princípio garante que as decisões

institucionais não se orientem apenas por interesses particulares ou conjunturais, mas estejam ancoradas em critérios de competência e responsabilidade profissional. No campo educacional, essa concepção traduz-se na valorização do corpo técnico — professores, gestores e funcionários administrativos — reconhecidos como agentes especializados cuja autoridade e autonomia derivam tanto da formação específica quanto do domínio de saberes científicos e pedagógicos.

Entretanto, o que observamos na realidade contemporânea é um processo de corrosão desse “profissionalismo weberiano”. A introdução de lógicas gerencialistas oriundas do setor privado vem alterando profundamente a cultura organizacional da escola pública. Mecanismos de performatividade, a precarização das carreiras docentes e a expansão de vínculos trabalhistas frágeis (como terceirizações e contratações temporárias) comprometem a autonomia profissional e reduzem a autoridade técnica a indicadores quantitativos de desempenho.

Ao invés de promover o fortalecimento de uma burocracia racional-legal comprometida com fins públicos, assiste-se a uma transição em que os valores do gerencialismo privado se sobrepõem aos princípios do serviço público. A escola, que deveria se consolidar como espaço de produção de conhecimento e de formação cultural, é cada vez mais submetida a uma lógica mercantilizada, orientada por métricas de eficiência e produtividade. Esse movimento evidencia não apenas a crise da burocracia weberiana, mas também a reconfiguração do papel da educação no interior do Estado, deslocando-a de sua função estratégica como política pública para uma posição subordinada às exigências imediatistas do mercado.

Antes de adentrar na teoria da burocracia e da dominação racional-legal em Max Weber, concebida como uma das formas mais consistentes de organização institucional no Estado moderno, é fundamental destacar que o próprio Weber reconhece limites éticos e estruturais nesse modelo. Embora a burocracia seja, para o autor, a forma mais “acabada” de dominação racional, ela não está isenta de contradições e riscos, sobretudo quando aplicada de maneira mecânica e desprovida de finalidade pública.

A defesa da burocracia como um sistema a ser resgatado na cultura organizacional da escola pública, portanto, deve ser entendida dentro de um marco histórico específico: o atual contexto da educação brasileira. Trata-se de um período caracterizado por um processo de regressão institucional, no qual reformas inspiradas pelo Novo Gerencialismo Público (NGP) vêm impondo uma lógica distinta daquela preconizada pela racionalidade legal-burocrática. Ao contrário do ideal weberiano de uma administração pautada em impessoalidade, estabilidade e valorização técnica, o que se observa é a introdução de mecanismos gerenciais de matriz privada, que fragilizam as carreiras, reduzem a autonomia profissional e submetem o trabalho docente a métricas de produtividade.

Como ressalta Ball (2005), a penetração do gerencialismo nas instituições públicas, e em especial nas escolas, aprofunda a precarização das condições de trabalho, instaurando uma cultura de performatividade que desloca o foco da educação de seus fins formativos para resultados mensuráveis e de curto prazo. Assim, o resgate da teoria weberiana da burocracia, no caso da escola pública, não se trata de uma defesa nostálgica ou abstrata, mas de uma resposta crítica às ameaças contemporâneas de desprofissionalização e desmonte institucional. Ao refletir sobre as noções de burocracia na modernidade, Max Weber buscou compreendê-las como tipos ideais, construções analíticas que permitem interpretar a realidade social em sua complexidade. A partir dessa elaboração, estabeleceu um conjunto de regras que descrevem o funcionamento da burocracia moderna,

concebida como a forma mais racional e eficiente de organização administrativa do Estado.

Segundo Weber, a burocracia se caracteriza pelo princípio das áreas de jurisdição fixas e oficiais, definidas e ordenadas por regulamentos claros, isto é, por leis ou normas administrativas que delimitam competências, funções e responsabilidades (WEBER, 1999, p. 138). Essa racionalidade legal confere previsibilidade às ações, assegurando que as decisões institucionais não dependam da vontade pessoal dos indivíduos, mas de normas universalmente aplicáveis. No sentido weberiano, portanto, a burocracia funciona como reguladora das atividades governamentais e garante a observância das normas administrativas e legais, oferecendo estabilidade e impessoalidade à administração pública. Essa concepção assegura que a autoridade derive de regras e não de privilégios, reforçando a legitimidade institucional.

A cultura organizacional resultante desse modelo é, assim, rigidamente regida pela legislação pertinente, o que contribui para separar as esferas pública e privada, reduzindo o espaço para arbitrariedades e favorecendo a construção de um ethos profissional baseado em mérito e competência. Para Weber, tal racionalização é não apenas um mecanismo técnico de gestão, mas um elemento constitutivo da própria modernidade política, vinculando a burocracia à consolidação do Estado de direito e à institucionalização da vida social. Weber busca estabelecer uma estrutura político-administrativa pautada em normas e regimentos bem delimitados, mas não somente no plano abstrato, também amparadas em quadros qualificados e técnicos para cada ofício. Para o Sociólogo:

A burocracia, assim compreendida, se desenvolve plenamente em comunidades políticas e eclesiásticas apenas no Estado Moderno, e na economia privada, apenas nas mais avançadas instituições do capitalismo. A autoridade permanente e pública, com jurisdição fixa, não constitui a norma histórica, mas a exceção (...) (WEBER, 1999, p. 138)

A burocracia, segundo Weber, cumpre um papel essencial como mecanismo de separação entre as esferas pública e privada. Essa distinção é fundamental para assegurar que as decisões administrativas não se confundam com interesses pessoais ou patrimoniais, mas se orientem por critérios objetivos e impessoais. Ao estabelecer fronteiras claras entre atividades pessoais e funções institucionais, a burocracia contribui para ampliar a transparência e a legitimidade da administração pública, reduzindo o espaço para arbitrariedades.

No caso específico da escola pública, essa lógica se traduz na definição rigorosa das qualificações exigidas para cada cargo e função, de modo que a hierarquia administrativa e pedagógica se organize de forma clara e racional. O processo de racionalização, nesse contexto, promove a profissionalização dos quadros, fazendo com que o acesso e a divisão das funções ocorram com base em títulos acadêmicos, mérito e competência técnica. Esse arranjo burocrático fortalece a autonomia dos profissionais da educação, assegurando que seu reconhecimento derive de critérios universais e não de relações pessoais ou clientelistas.

Importa destacar, ainda, que o processo de racionalização nas tipologias weberianas não podem ser dissociados das condições concretas de trabalho. A eficiência da gestão pública, em qualquer setor, somente se realiza em consonância com a qualificação e a valorização dos profissionais que compõem o corpo institucional. No campo educacional, isso significa que a solidez da burocracia

depende de investimentos permanentes em formação, remuneração adequada e reconhecimento social da profissão docente:

Em Weber, a burocracia adquire status de promotora da eficiência na gestão do ambiente público, mas ao mesmo tempo serve como legitimadora de castas sociais e hierárquicas dentro de empresas e repartições sejam elas governamentais ou privadas. Nesses casos, a burocracia funciona como a forma de dominação racional legal mais eficaz e duradoura. Ainda assim, Weber faz um alerta: mesmo com o fortalecimento de todos os processos burocráticos, a liberdade ainda continua a se fertilizar no terreno da história humana. (MELO, 2010, p. 157)

A educação formal, quando estruturada sob os princípios da racionalidade burocrática, revela-se, assim, o meio mais eficaz para consolidar tanto a profissionalização quanto a legitimidade das instituições. Weber argumenta que esse modelo cria as condições para que os indivíduos aceitem pacificamente a autoridade burocrática, uma vez que ela se apresenta como racional, previsível e orientada pelo interesse coletivo. Para tanto, é indispensável a constituição de um aparato técnico e intelectual capaz de sustentar o funcionamento do mecanismo burocrático. Nesse cenário, a escola pública assume papel estratégico: além de transmitir conhecimentos, cumpre a função de formar culturalmente os indivíduos, fornecendo a base simbólica e cognitiva que legitima a burocracia moderna e garante sua continuidade histórica.

Podemos destacar alguns princípios fundamentais da burocracia weberiana aplicados ao contexto escolar. Em primeiro lugar, a hierarquia definida, com uma cadeia de comando clara e objetiva que organiza a instituição em níveis distintos de autoridade — diretor, coordenadores, professores e quadros técnicos-administrativos. Esse princípio garante ordem, disciplina e previsibilidade no funcionamento da organização. Em segundo lugar, a divisão do trabalho, que assegura a especialização de funções pedagógicas, administrativas e técnicas, permitindo maior eficiência na execução das tarefas e reduzindo a sobreposição de responsabilidades.

Outro princípio basilar é a existência de regras formais, expressas em normas, regimentos e planos pedagógicos, que orientam o trabalho e servem como parâmetros de legitimidade e transparência institucional. Soma-se a isso a impessoalidade, que pressupõe que decisões sejam tomadas com base em critérios objetivos, sem espaço para favoritismos, relações pessoais ou vínculos de parentesco, assegurando a igualdade de tratamento. Há ainda a exigência da competência técnica, pela qual os profissionais são selecionados por concursos públicos e avaliados segundo mérito e qualificação, de modo a preservar a autonomia profissional e a autoridade do saber especializado. Por fim, destaca-se a importância da documentação, materializada em atas, registros formais, planejamentos e relatórios, que funcionam como memória institucional e instrumento de controle administrativo.

Weber, ao formular sua concepção de burocracia, delineia diretrizes claras de uma teoria do Estado com delimitações estratégicas para cada área e segmento social. Trata-se de uma visão multissetorial e desenvolvimentista, que confere a cada instituição papel específico no fortalecimento da nação. Nesse sentido, o investimento contínuo na profissionalização dos quadros administrativos não é apenas uma exigência técnica, mas também uma necessidade política de consolidação do Estado moderno. É importante frisar que, em sua teoria, não há espaço para uma visão

mercantilizada das instituições estatais: ao contrário, Weber condena a interferência privada na esfera pública e identifica o patrimonialismo como prática a ser combatida em prol da imparcialidade e da racionalidade administrativa.

Cabe lembrar, ainda, que a burocracia constitui uma das formas de dominação mais eficazes, segundo Weber, justamente porque sua legitimidade repousa na racionalidade legal e na previsibilidade de seus procedimentos. Nesse sentido, a prática educacional torna-se um dos terrenos mais férteis para a legitimação da dominação, uma vez que é na escola que se consolidam a divisão intelectual do trabalho e a transmissão dos valores que sustentam a ordem social. Como enfatiza Mello (2010), a manutenção desse modelo exige a criação de um aparato técnico e intelectual robusto, capaz de sustentar o funcionamento do mecanismo burocrático. A escola pública, nesse contexto, assume papel estratégico: além de ser espaço de formação cultural e científica, ela própria constitui esse aparato técnico que alimenta e garante a reprodução da burocracia moderna, para Mello:

O ato de educar deveria ser encarado com um desafio de formação de mentes preparadas para atuarem no futuro daquele determinado país. Nessa situação, o professor teria papel primordial, cabendo a esses profissionais a responsabilidade e o rigor ao ensinar seus aprendizes, sendo o único agente social habilitado, capacidade intelectual e pedagógica para a formação de alunos e futuros cidadãos. (Mello, 2010, p. 159).

Com base na teoria weberiana, o profissional da educação deve assumir, em sua prática docente, um compromisso inalienável com a liberdade intelectual. Weber enfatiza que a autoridade do educador não se limita ao domínio técnico do conhecimento, mas deve ser acompanhada de responsabilidade ética e rigor metodológico. Assim, o professor não é apenas um transmissor de conteúdos, mas um agente formador, cujo papel exige elevada qualificação acadêmica e dedicação à produção do saber.

Para o pleno exercício dessa função, é imprescindível que o educador atue em condições institucionais que lhe garantam autonomia e liberdade. Essas condições não dizem respeito apenas ao aspecto moral, mas sobretudo ao plano profissional. A qualidade do ensino só pode ser assegurada quando a instituição cria um ambiente de trabalho estável, protegido de ingerências externas, onde o docente possa dedicar-se integralmente à pesquisa, à reflexão crítica e à produção de conhecimento científico e racional. Nesse sentido, as condições materiais — remuneração adequada, estabilidade e infraestrutura — são elementos centrais para preservar a dignidade e a eficácia da profissão docente.

Weber, entretanto, alerta para o risco de perda de liberdade quando os profissionais da educação subordinam sua atuação a demandas político-estatais imediatistas. Quando a função educativa é secundarizada em nome de objetivos burocráticos ou de agendas governamentais conjunturais, compromete-se a especificidade do trabalho intelectual e a produção autônoma de conhecimento. Esse fenômeno, que Weber identifica como um aspecto negativo da burocracia escolar, demonstra como a racionalidade formal pode se transformar em mecanismo de controle excessivo, restringindo a criatividade e a independência dos profissionais.

Por isso, um dos traços fundamentais da burocracia weberiana é sua clareza quanto aos mecanismos de funcionamento do sistema educacional. Para Weber, a burocracia deveria existir justamente para proteger o caráter do “servidor profissional”, figura-chave nas sociedades modernas altamente racionalizadas. Investir em quadros

qualificados, garantir condições dignas de trabalho e assegurar autonomia profissional são, portanto, princípios estruturantes de sua concepção de Estado.

Diante disso, é possível compreender que as sucessivas reformas administrativas que incidem sobre o funcionalismo público, e em especial sobre as redes educacionais, quando inspiradas por uma lógica privatista, colocam em risco a própria institucionalidade da educação formal. Ao enfraquecer a autonomia profissional e reduzir a escola à lógica da eficiência gerencial, tais reformas corroem os fundamentos da burocracia racional-legal e comprometem o papel da educação como política de Estado. É a partir dessa problemática que se desenvolverá a análise da seção seguinte.

3 O NOVO GERENCIALISMO E A PRECARIZAÇÃO DA ESCOLA

Podemos iniciar afirmando que a precarização do ecossistema da rede pública de educação em São Paulo é um projeto estrutural, expresso em salários abaixo do mínimo vital, condições laborais degradantes e violência institucionalizada, com impactos diretos na qualidade do serviço, ou seja, estamos diante de uma política de Estado que visa o desmonte institucional da educação pública. Portanto, o processo de profissionalização dos quadros institucionais da escola pública, como propunha Max Weber, encontra-se em completo declínio na realidade educacional paulista. Para compreender tal realidade do ponto de vista sociológico e filosófico, iremos nos pautar em algumas reflexões do artigo: “Profissionalismo, gerencialismo e performatividade” de Stephen J. Ball (2005).

Ball (2005) nos fornece importantes reflexões para analisar criticamente as transformações profundas na gestão e na cultura das instituições públicas, principalmente a educação, sob a ingerência do neoliberalismo e os impactos das lógicas gerencialistas sobre o trabalho e a identidade dos profissionais da educação. Ball (2005) argumenta que o “Novo Gerencialismo Público”, importado do mundo corporativo, está reconfigurando radicalmente o profissionalismo tradicional. Isso pode ser detectado na introdução, sobretudo na educação, de mecanismos de performatividade. Ou seja, o Estado se desloca para um papel secundário e dilui as responsabilidades para os agentes públicos, independente das condições concretas de trabalho e estrutura. Segundo Stephen Ball, o Novo Gerencialismo Público é:

Um conjunto de tecnologias e práticas que visam transformar a administração pública tradicional em uma forma de gestão inspirada no setor privado, caracterizada pela ênfase na eficiência, prestação de contas (accountability), medição, desempenho e competição. (BALL, 2005, p. 542)

Podemos destacar que Weber estabelece um parâmetro moral e institucional para a concepção de profissionalismo. Trata-se, antes de tudo, de uma concepção baseada em autonomia, confiança, julgamento especializado, ética de serviço público e controle colegiado das várias esferas da divisão social e técnica do trabalho. O profissional em Weber, valoriza o conhecimento tácito, a experiência e a responsabilidade individual perante os pares e a categoria profissional. Weber estabelece as bases fundantes do serviço público moderno. O público em Weber, adquire uma importância substancial. No entanto, Ball argumenta que esta concepção weberiana, está sendo ativamente desmontada.

O desmonte profissional a qual Ball se refere, é factível na estrutura organizacional da escola pública. Segundo dados do (TCE-SP/2020), 89% dos funcionários de apoio (limpeza e merenda) são terceirizados, sobrecarregando professores com tarefas administrativas. Dados da própria Secretaria Estadual de Educação (SEE-SP/2023), descrevem que 46% dos docentes são admitidos em caráter temporário, sem qualquer estabilidade ou plano de carreira. Segue uma tabela simplificada com alguns da precarização do trabalho na rede estadual paulista:

Tabela 1 - Indicadores de precarização na rede estadual paulista

Indicador	Valor	Período
Piso salarial estadual (40h)	R\$ 4.580,00	2024
Salário necessário (DIEESE)	R\$ 8.266,06	2024
Perda acumulada do poder de compra	30%	2010-2023
Professores temporários (ACTs)	46% do total (~140 mil)	2023
Escolas com problemas graves de infraestrutura	57%	2023
Média de alunos por turma (ensino médio)	35-40	2022
Afastamentos por LER/DORT	42% dos casos	2022
Professores com sintomas de burnout	76%	2023
Docentes que presenciaram agressões	59%	2022
Ocorrências policiais em escolas	1.200 registros	2022
Professores atuando em 2-3 escolas	64%	2021
Funcionários terceirizados	89%	2020

Todos os dados são de fontes oficiais ou de pesquisas reconhecidas, conforme referenciado na bibliografia, e nos revelam um projeto político-institucional que tende a subordinar a educação à racionalidade econômica neoliberal. Portanto, podemos dizer que a precarização é resultado da lógica burocrática que formaliza uma cultura organizacional pautada naquilo que Ball (2005) denominou de Novo Gerencialismo Público, onde os resultados mensuráveis são priorizados em detrimento do sentido humano e profissional do trabalho. No atual contexto, também podemos definir o Novo Gerencialismo Público como:

O Novo Gerencialismo Público - NGP refere-se a um conjunto de reformas inspiradas nos métodos e formas de gestão do setor privado com vistas a modernizar e inovar as organizações e políticas públicas." (2013, p. 2) [...] A ideologia do NGP enaltece o mercado e suas leis e advoga as virtudes da desregulamentação, da concorrência entre agências e serviços, da avaliação das

performances pela sanção financeira das políticas postas em prática. (TINOCO, 2013, p. 6).

Também observamos que o Estado paulista sofre pressão isomórfica de organismos internacionais, que buscam implementar métricas quantitativas e resultados muitas vezes desconexos da realidade das escolas. Os próprios organismos internacionais, como OCDE e Banco Mundial, pressionam os Estados a adotarem lógicas de mercado na educação. Os quadros técnicos na rede estadual, correspondem a cerca de 89% de trabalhadores terceirizados, segundo dados do TCE-SP/2020. Tais dados, assim como os dados de professores em contratos temporários, refletem a importação de modelos empresariais (gerencialismo), onde a flexibilidade se traduz em precarização. A precarização constante das condições de trabalho acarreta um processo de desprofissionalização e caos institucional.

Os conflitos são iminentes e cada vez mais naturalizados. As lógicas educacionais se chocam com as lógicas gerenciais, ocasionando um processo de deterioração institucional perversa. Infraestrutura degradada, profissionais terceirizados e lógica de contratação extremamente frágil, condições que refletem como a lógica gerencial sobre a educação explica a institucionalização da precarização e do caos.

4 DESINSTITUCIONALIZAÇÃO E *DECOUPLING*: A CRISE NA PRÁTICA

Outro fenômeno observado é do *decoupling* (desacoplamento), nota-se uma cisão (desacoplamento) entre as políticas formais (planos de carreira, concursos públicos, estabilidade) e as práticas reais que se traduzem em perdas salariais, falta de concursos, instabilidade e precarização constante das condições de trabalho. Ou seja, o Estado mantém uma “fachada” institucional de compromisso com a educação, enquanto opera na lógica da austeridade neoliberal. Meyer e Rowan sobre desacoplamento institucional:

As regras institucionalizadas funcionam como mitos (...). As organizações incorporam esses mitos para adquirir legitimidade e recursos, mas o desacoplamento (*decoupling*) entre estruturas formais e atividades operacionais permite que a organização mantenha práticas técnicas eficientes enquanto demonstra conformidade com pressões institucionais. MEYER, J. W.; ROWAN, B. *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. *American Journal of Sociology*, v. 83, n. 2, p. 340–363, 1977

Outro ponto central que acomete os profissionais da escola pública e que também advém da introdução do Novo Gerencialismo Público no âmbito das organizações, tal como a escola, é a performatividade, conceito chave do trabalho de Ball (2005) e que vai além da simples avaliação de desempenho dos quadros de servidores públicos. O conceito de performatividade refere-se a um regime cultural e tecnológico que visa transformar a natureza do trabalho e da identidade profissional. Tais mecanismos buscam estabelecer indicadores, padrões e metas quantitativas (quase sempre simplificadas) para medir o “sucesso”. Ou seja, estamos diante uma nova modalidade de captura das subjetividades dos trabalhadores.

A performatividade torna os profissionais e as instituições constantemente visíveis e comparáveis através de rankings, relatórios e inspeções. Cria-se uma cultura da competição constante, frequentemente ligada a recompensas, punições e

até perda de recursos. Os efeitos de tais mecanismos de controle sobre os profissionais são perversos. O profissional passa a ser julgado e a se autoavaliar quase exclusivamente por sua capacidade de produzir “resultados” mensuráveis, exigidos pelos indicadores de performatividade. O valor intrínseco do trabalho e o julgamento são subordinados à lógica da medição. Ball define a performatividade como:

A performatividade é uma tecnologia, uma cultura e um modo de regulação que emprega julgamentos, comparações e demonstrações como meios de controle, atrito e mudança. [...] Os desempenhos (de indivíduos ou organizações) servem como medidas de produtividade ou resultados, ou exibem ‘qualidades’, substituindo permanentemente o julgamento profissional. (BALL, S. J, p. 542, set./dez. 2005)

Portanto, podemos dizer que a performatividade é um importante e perverso dispositivo de poder neoliberal. Um dispositivo fundamental no projeto de desmonte institucional da escola pública, bem como do profissionalismo tradicional. A performatividade transforma valores qualitativos do trabalho e da ética em dados quantificados, reestruturando e moldando práticas profissionais. Seu uso é central na crítica às reformas educacionais gerencialistas e a deterioração institucional da escola pública.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou demonstrar, por meio de uma análise qualitativa sustentada em referenciais sólidos da teoria organizacional, da economia política e da sociologia crítica, que a deterioração institucional da escola pública não constitui um fenômeno aleatório ou circunstancial, mas sim um projeto político estruturado de desmonte, operado pela introdução de modelos organizacionais oriundos da lógica de mercado. O chamado Novo Gerencialismo Público (NGP) emerge como principal vetor desse processo, ao impor a flexibilização das relações de trabalho e a consequente precarização contínua do funcionalismo público. Sob essa lógica, instala-se uma nova cultura organizacional que esvazia os fundamentos da burocracia weberiana e reconfigura a educação em mercadoria, reduzindo os profissionais a meros “entregadores de resultados” quantificáveis, submetidos a métricas externas e desconectadas da realidade pedagógica.

Demonstrou-se, ainda, que a importação de mecanismos gerenciais típicos do setor privado promove o esvaziamento da estrutura burocrático-profissional, historicamente baseada em concursos públicos, planos de carreira, estabilidade funcional e autonomia intelectual. Tais pilares, fundamentais para a profissionalização e a legitimidade da função docente, foram progressivamente substituídos por arranjos organizacionais pautados na performatividade e na terceirização. O resultado é a consolidação de um ciclo de precarização laboral, que se apresenta como o principal vetor do caos institucional e da desinstitucionalização da rede pública paulista. Nesse cenário, a burocracia, que deveria garantir impessoalidade, previsibilidade e profissionalização, é instrumentalizada para formalizar e normalizar práticas de desmonte, tornando-se paradoxalmente um mecanismo de legitimação da própria precariedade.

Assim, evidencia-se um conflito conceitual profundo entre o ideal weberiano de burocracia — voltado ao aperfeiçoamento constante dos quadros técnicos e à

valorização do servidor profissional — e sua aplicação contemporânea, distorcida pelo avanço do gerencialismo neoliberal. A burocracia, outrora alicerce de uma administração pública racional-legal comprometida com fins coletivos, converte-se em instrumento de degradação institucional e de consolidação de uma cultura organizacional marcada pela competição, pela lógica mercantil e pela erosão da autonomia profissional.

Cabe, portanto, um alerta: sem uma ruptura com esse modelo neoliberal e sem a recuperação do papel estratégico do Estado na condução da política educacional, a escola pública corre o risco de deixar de ser um espaço de formação cultural e emancipatória, tal como defendido por Max Weber, para transformar-se em uma linha de produção regida por métricas irreais e objetivos de curto prazo. Defender a educação como política de Estado exige desmascarar o mito da eficiência gerencial que, sob a aparência de modernização, asfixia cotidianamente a essência da escola pública. Mais do que resistir, torna-se necessário reconstruir um horizonte em que a educação volte a ocupar o lugar que lhe é próprio: o de instrumento de formação crítica, cidadã e democrática, articulado ao desenvolvimento social e nacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APEOESP. **Mapa da violência nas escolas estaduais paulistas**. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.apeoesp.org.br/>. Acesso em: 12 ago. 2025.

APEOESP. **Pesquisa saúde mental do magistério paulista**. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://www.apeoesp.org.br/>. Acesso em: 12 ago. 2025.

APEOESP. **Relatório de perdas salariais do magistério paulista: 2010-2023**. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://www.apeoesp.org.br/>. Acesso em: 12 ago. 2025.

BALL, S. J. **Profissionalismo, gerencialismo e performatividade**. *Cadernos de Pesquisa*, v. 35, n. 126, p. 539-564, set./dez. 2005.

BOURDIEU, P.; PASSERON, J. C. **A reprodução: elementos para uma teoria do sistema de ensino**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.

BRESSER PEREIRA, L. C. **A reforma administrativa neoliberal**. *Revista de Economia Política*, v. 37, n. 4, p. 693-710, 2017

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Democracia, Estado Social e Reforma Gerencial**. *Revista de Economia Política*, vol. 25, n. 1, 2005.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A Reforma do Estado dos Anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle**. Brasília: MARE, 1997.

CEREST-SP. **Boletim epidemiológico de saúde do trabalhador docente**. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://www.saude.sp.gov.br/ses/institucional/destaques/centros-de-referencia-emsau-do-trabalhador-cerest>. Acesso em: 12 ago. 2025.

DIEESE. **Análise do Piso Salarial Nacional do Magistério**. maio 2024. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/analiseepisomagisterio>. Acesso em: 12 ago. 2025.

FREITAS, L. C. **A reforma empresarial da educação: nova direita, velhas ideias**. São Paulo: Expressão Popular, 2018.

INEP. **Censo Escolar da Educação Básica 2022: resumo técnico**. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br>. Acesso em: 12 ago. 2025.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. **Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony**. *American Journal of Sociology*, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MELO, O. F. **Burocracia e educação em Max Weber**. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 25, n. 73, p. 153-162, 2010.

SÃO PAULO (Estado). **Secretaria da Educação. Piso salarial do magistério paulista**. 2024. Disponível em: <https://www.educacao.sp.gov.br/>. Acesso em: 12 ago. 2025.

SÃO PAULO (Estado). **Secretaria de Segurança Pública. Infocrim: estatísticas criminais**. 2023. Disponível em: <https://www.ssp.sp.gov.br/estatistica/infocrim.aspx>. Acesso em: 12 ago. 2025.

SÃO PAULO (Estado). **Portal da Transparência: Servidores ativos**. 2023. Disponível em: <https://www.transparencia.sp.gov.br/>. Acesso em: 12 ago. 2025.

TINOCO, J. E. **O Novo Gerencialismo Público e suas implicações na gestão escolar**. *Educação & Sociedade*, v. 34, n. 123, p. 1-18, 2013.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Auditoria operacional na terceirização da rede estadual de ensino**. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.tce.sp.gov.br/>. Acesso em: 12 ago. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Relatório de auditoria: infraestrutura escolar**. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://www.tce.sp.gov.br/auditorias>. Acesso em: 12 ago. 2025.

UNICAMP. **Excesso de jornada e precarização docente no estado de São Paulo**. Campinas, 2021. Disponível em: <http://www.labjor.unicamp.br/publicacoes/>. Acesso em: 12 ago. 2025.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**. Brasília: Editora UnB, 1999. (Original publicado em 1922).