



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA**

JULIANE SÉRGIO DE PAULA

**NEOLIBERALISMO, ESTADO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE
O DISCURSO POLÍTICO-EDUCACIONAL**

**JOÃO PESSOA
2025**

JULIANE SÉRGIO DE PAULA

**NEOLIBERALISMO, ESTADO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE
O DISCURSO POLÍTICO-EDUCACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Licenciatura em Pedagogia, do Centro de Educação, da Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento às exigências para obtenção do grau de Licenciada em Pedagogia.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Angelus Miranda de Alcantara

JOÃO PESSOA - PB
2025

Catalogação na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

P324n Paula, Juliane Sérgio de.
Neoliberalismo, estado e gestão da educação: um
estudo sobre o discurso político-educacional / Juliane
Sérgio de Paula. - João Pessoa, 2025.
51 f.

Orientação: Marcos Angelus Miranda de Alcantara.
Trabalho de Conclusão de Curso - (Graduação em
Pedagogia) - UFPB/CE.

I. 1. Neoliberalismo. 2. Estado. 3. Gestão da educação.
I. Alcantara, Marcos Angelus Miranda de. II. Título.

UFPB/CE

CDU 330.82 (043.2)

JULIANE SÉRGIO DE PAULA

**NEOLIBERALISMO, ESTADO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO: UM ESTUDO
SOBRE O DISCURSO POLÍTICO-EDUCACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Licenciatura em Pedagogia, do Centro de Educação, da Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento às exigências para obtenção do grau de Licenciada em Pedagogia.

Trabalho avaliado e aprovado no dia 09/10/2025

BANCA EXAMINADORA


ref. Dr. Marcos Angelus Miranda de Alcantara
Universidade Federal da Paraíba
CE/DHP - SIAPE 3054964

Prof. Dr. Marcos Angelus Miranda de Alcantara (Orientador)
Universidade Federal da Paraíba
DHP/CE

Profa. Dra Raíssa Regina Coutinho
Universidade de Pernambuco
Colegiado de Pedagogia
Examinadora 1

Prof. Dr. Erenildo João Carlos
DFE/CE/UFPB
Examinador 3

Dedico aos meus pais, que com seu esforço e sacrifício pavimentaram o caminho que agora sigo. Este trabalho é a concretização dos sonhos que vocês nutriram, mas não puderam alcançar. Obrigado por serem a base sólida que me permite ir além.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade e por guiar meus passos até este momento.

Aos meus pais, Paulo Sérgio de Paula e Rejaci Sérgio de Paula, que, com inesgotável esforço, renúncia e amor incondicional, pavimentaram o caminho que hoje percorro. Esta conquista é nossa, pois carrego em mim cada gesto, cada ensinamento e cada sacrifício de vocês. Sou grata por tudo.

Ao meu irmão, Jandder Sérgio de Paula, espírito livre, cuja forma singular de enxergar o mundo inspirou-me a acreditar no meu próprio caminho e a não desistir quando tudo parecia difícil.

Ao meu marido, Diego Alves Juvenal Oliveira, meu companheiro de todas as horas, que esteve ao meu lado em silêncio e em palavras. Seu apoio constante sustentou-me nos dias mais pesados, sua paciência acalmou-me nas incertezas e sua confiança em mim foi a chama que me moveu a continuar. Você me inspira e seu amor me fortalece.

Ao meu professor e orientador, Dr. Marcos Angelus Miranda de Alcantara, que acreditou em mim nas muitas vezes em que eu duvidei. Com sua orientação, fez crescer em mim sonhos que eu não sabia que tinha e que eu achava impossível de alcançar. Sou eternamente grata por ser mais do que um professor, mas uma verdadeira inspiração.

Ao professor Dr. Alexandre Macedo Pereira, que, já nas primeiras disciplinas da graduação, me fez ressignificar minha trajetória enquanto estudante. Agradeço ao seu olhar sensível em tempos difíceis de pandemia. Com sua sensibilidade e atenção aos detalhes, seja nas aulas ou em um simples café nos intervalos, ele toca os estudantes e nos mostra que ser professor vai muito além das quatro paredes da sala de aula.

Gostaria de agradecer à Banca Examinadora por ter aceito o convite. Admiro o conhecimento e a dedicação de cada membro e vejo sua participação como um privilégio para o meu desenvolvimento.

Às amigas que a graduação me presenteou — Rebeca Melo, Rhafaela Carvalho, Yasmin Vitorino, Gessica Chaves, Beatriz Maria e Marta Regina —, vocês fizeram dessa caminhada uma experiência mais leve, mais colorida e mais significativa.

Nathalia Cristina e Julieth Anacleto, com quem por muitos anos dividi apartamento, sonhos, angústias, anseios, alegrias, perrengues financeiros e muitas realizações. Sem vocês, não teria sido possível. Juntamente com a Amanda Matias, vocês são a minha família longe de casa.

Ao meu grupo do PIVIC/PIBIC: Andrea, Isabel, Rayane, Danieide, Camila e todas as outras meninas que estiveram conosco, contribuindo e participando do projeto, vocês foram fundamentais para a minha construção acadêmica. Foi leve e inspirador aprender com vocês que a universidade abre portas que em nenhum outro lugar seriam possíveis.

Às minhas colegas de trabalho, que muitas vezes escutaram minhas lamentações, anseios e preocupações sobre a universidade e essa tentativa constante de equilíbrio entre vida pessoal, acadêmica, familiar e profissional.

Enfim, agradeço aos demais familiares e amigos que me alegram e inspiram: tias, tios, primos(as), avós e avôs, amigos que direta ou indiretamente fizeram parte e foram fundamentais neste percurso. Muito obrigada!

RESUMO

Este trabalho decorre do projeto PIBIC/CNPq (2023-2025), que investigou o enunciado da gestão educacional na ordem do discurso neoliberal. Como desdobramento dessa investigação, a presente pesquisa analisou como o discurso neoliberal reconfigura a relação entre Estado, direitos sociais e gestão da educação. Especificamente, objetivou-se analisar o correlato enunciativo Estado/Gestão da Educação no campo de domínio neoliberal. Especificamente, buscamos: identificar os enunciados postos na ordem do discurso neoliberal que regulam a relação entre Estado e gestão educacional; descrever posições de sujeitos que emergem dessa relação entre Estado e gestão educacional na ordem do discurso neoliberal; apontar que instituições são constituídas enunciativamente a partir dessa relação. A pesquisa utilizou a metodologia da Análise Arqueológica do Discurso, de Michel Foucault (2008), para escavar as fontes e sistematizar os achados em três categorias analítico-arqueológicas: regularidade enunciativa, posição de sujeito e instituições. As fontes primárias selecionadas para a pesquisa foram: Andrade (2019), Gentili (1996) e Calderon *et. al.* (2013). Os resultados da pesquisa apontam para enunciados que ordenam o discurso neoliberal que por sua vez regula a relação entre Estado e gestão educacional. A análise também verificou que esse discurso posiciona sujeitos que emergem dessa relação entre Estado e gestão educacional na ordem do discurso neoliberal. Finalmente identificou-se algumas instituições constituídas enunciativamente a partir dessa relação. A descrição desses enunciados e sua análise sugerem, portanto, que o discurso neoliberal reconfigura as posições do sujeito e inviabilizam um discurso que valorize a escola pública, a participação popular e a gestão democrática.

Palavras-chave: neoliberalismo; estado; gestão da educação.

ABSTRACT

This work stems from the PIBIC/CNPq project (2023–2025), which investigated the enunciation of educational management within the order of neoliberal discourse. As a development of that investigation, the present research analyzed how neoliberal discourse reconfigures the relationship between the State, social rights, and the management of education. Specifically, it aimed to analyze the enunciative correlate State/Education Management within the neoliberal domain. The specific objectives were: to identify the enunciations established in the order of neoliberal discourse that regulate the relationship between the State and educational management; to describe the subject positions that emerge from this relationship; and to indicate which institutions are enunciatively constituted from it. The research employed Michel Foucault's (2008) Archaeological Analysis of Discourse as its methodological framework to excavate the sources and systematize the findings into three analytical-archaeological categories: enunciative regularity, subject position, and institutions. The primary sources selected for the study were Andrade (2019), Gentili (1996), and Calderon et al. (2013). The results indicate the existence of enunciations that structure neoliberal discourse, which, in turn, regulates the relationship between the State and educational management. The analysis also revealed that this discourse positions subjects who emerge from the interplay between the State and educational management within the neoliberal order. Finally, it identified certain institutions that are enunciatively constituted from this relationship. The description and analysis of these enunciations suggest, therefore, that neoliberal discourse reconfigures subject positions and hinders the emergence of a discourse that values public education, popular participation, and democratic management.

Keywords: *neoliberalism; state; education management.*

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	11
1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 ESTADO, NEOLIBERALISMO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO: PORQUE AINDA INVESTIGAR ESSA RELAÇÃO?.....	13
1.2 A RECONFIGURAÇÃO DA GESTÃO EDUCACIONAL NA ORDEM DO DISCURSO NEOLIBERAL: ENFOQUE INVESTIGATIVO.....	18
1.3 METODOLOGIA: ANÁLISE ARQUEOLÓGICA DO DISCURSO, REGULARIDADES, POSIÇÕES DE SUJEITO E INSTITUIÇÕES.....	21
2 GESTÃO DA EDUCAÇÃO NO ÂMBITO DO ESTADO NEOLIBERAL.....	23
2.1. ESTADO, POLÍTICA EDUCACIONAL E NEOLIBERALISMO.....	23
2.2 GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA	26
3 ESTADO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO NO CAMPO DE DOMÍNIO NEOLIBERAL.....	30
3.1 POLÍTICA, BEM-ESTAR SOCIAL E MONOPÓLIO: REGULARIDADES DISCURSIVAS	30
3.2 MERCADO, VOLUNTARIADO E PROFISSIONAL: POSIÇÕES DE SUJEITO	35
3.3 ESCOLA, MERCADO, SOCIEDADE CIVIL E SINDICATOS COMO INSTITUIÇÕES NEOLIBERAIS	45
CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS	51

APRESENTAÇÃO

Este trabalho está organizado em três capítulos, além da introdução e das considerações finais, com o objetivo de analisar o correlato enunciativo Estado/Gestão da Educação no campo de domínio neoliberal. A pesquisa utiliza como referencial teórico-metodológico a Análise Arqueológica do Discurso (AAD) de Michel Foucault para investigar a interdição da gestão democrática da educação pela lógica de mercado.

O Capítulo 1 introduz, justifica e problematiza a temática e o objeto da pesquisa. De modo geral, a introdução apresentou algumas motivações pessoais e acadêmicas que levaram a investigar a gestão da educação em uma perspectiva do discurso. A problematização ajudou a delimitar a questão central: *de que modo a relação entre Estado e gestão educacional éposta como objeto do discurso neoliberal?* Essa questão orientou a investigação para identificar os enunciados, posições de sujeito e instituições que emergem dessa relação. E na seção Metodologia a Análise Arqueológica do Discurso (AAD) é descrita como o teoria e método de pesquisa, detalhando as fases de mapeamento e escavação dos documentos para a identificação das regularidades, das posições de sujeito e das instituições que foram analisadas no capítulo seguinte.

O segundo capítulo é dedicado à fundamentação teórica ou, arqueologicamente falando, é um capítulo que busca acionar alguns correlatos enunciativos que estão relacionados ao objeto da pesquisa. A primeira seção, Estado, Política Educacional e Neoliberalismo, discute as transformações do Estado e da política educacional no contexto neoliberal, a partir de autores como Gentili (1996), Andrade (2019) e Cabral Neto (2016). Essa parte estabelece o arcabouço conceitual do neoliberalismo, que se manifesta como um discurso que reconfigura a educação. A segunda seção, Gestão da Escola Pública, aborda a tensão entre a gestão democrática e a lógica gerencial na escola, utilizando as análises de Paro (1998), Calderon (2013) e Cabral Neto e Castro (2011) para mostrar como o discurso neoliberal se materializa na prática.

O Capítulo 3 tem a função nuclear deste trabalho, pois apresenta os resultados da pesquisa, organizados a partir das categorias analíticas da AAD. A primeira seção analisa a reconfiguração do Estado e da política pública, mostrando como o discurso neoliberal redimensiona conceitos como política, bem-estar social e monopólio, e introduz a lógica da austeridade no campo da educação. A seção seguinte investiga como o discurso neoliberal constrói as figuras do mercado, do voluntariado e do profissional, transformando o cidadão em empreendedor de si mesmo, e o profissional é posicionado como um sujeito precarizado.

A última seção descreve como o enunciado se materializa discursivamente ao ponto de institucionalizar espaços como a escola, a sociedade civil e os sindicatos, evidenciando a desconstrução do princípio da gestão democrática em meio à consolidação da mercadorização da gestão da educação.

O trabalho é encerrado com uma síntese dos principais achados da pesquisa. As considerações finais retomam a questão-problema para demonstrar como o discurso neoliberal opera sutilmente para esvaziar a gestão democrática, substituindo a noção de educação como direito por um serviço de mercado. O trabalho reitera a tese de que a Análise do Discurso foi fundamental para expor esses mecanismos discursivos e para evidenciar a fragilização do ensino público. O estudo, portanto, contribui para o campo acadêmico ao conferir visibilidade ao *modus operandi* discursivo que estrutura a lógica gerencialista e, ao mesmo tempo, interpela a educação e a gestão escolar a assumirem posições pró-mercado.

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo é dedicado a contextualizar, justificar e problematizar a temática e o objeto da pesquisa, expondo algumas razões subjetivas, político-pedagógicas e acadêmicas que me levaram a investigar a relação entre o Estado e a gestão da educação na ordem do discurso neoliberal. Início detalhando como minha jornada na graduação em Pedagogia e minha experiência em estágios despertaram para a urgência de questionar a crescente mercantilização do direito à educação. Em seguida, argumento, em uma perspectiva político-pedagógica, que destaca a importância do trabalho para o debate sobre a gestão da educação no âmbito das políticas públicas e da legislação. A terceira esfera, acadêmico-científica, posiciona o estudo no campo de pesquisa, mostrando como ele se alinha a investigações que utilizam a perspectiva enunciativa para analisar os fenômenos educacionais. Por fim, a seção de problematização delimita a questão central da pesquisa e questiona como o discurso neoliberal, por meio de seus enunciados e mecanismos, interdita e fragiliza o princípio da gestão democrática da educação. Essa questão orienta todo o desenvolvimento do trabalho, servindo como guia para a análise dos dados e para a conclusão da pesquisa.

1.1 ESTADO, NEOLIBERALISMO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO: PORQUE AINDA INVESTIGAR ESSA RELAÇÃO?

No início da graduação em Pedagogia, minha visão era tão simples quanto as perspectivas limitadas que tinha. Eu via a universidade como um ponto final: entrar, terminar, trabalhar. O diploma era a meta, o ponto de chegada. Eu não imaginava que aquele espaço era, na verdade, uma porta para um mundo com tantas possibilidades. Aos poucos, entre as aulas, palestras e eventos, fui me voluntariando em projetos de extensão, descobrindo o prazer da pesquisa e a beleza do conhecimento construído. Foi nesse processo que o PIVIC/PIBIC surgiu, uma porta que se abria para o que viria a ser uma das grandes motivações da minha vida acadêmica. Ainda assim, essa jornada de descobertas e crescimento não foi pavimentada somente pela universidade; ela exigiu um esforço contínuo e prático. Conciliar a rotina acadêmica intensa, que me levava do voluntariado à pesquisa, com a necessidade de trabalhar foi uma constante durante toda a graduação. Esse equilíbrio, que muitas vezes parecia um malabarismo, foi fundamental para que eu pudesse me manter na universidade e financiar minha formação, transformando cada conquista, como a participação no PIVIC/PIBIC, em um triunfo ainda mais significativo. Conheci o professor Marcos através das disciplinas e, quando

a vaga surgiu, me candidatei. O projeto, com seu tema de nome difícil, foi um lapso de loucura e coragem naquele momento. Somente assistir às aulas não me motivava mais; eu buscava algo na universidade que as pessoas falavam que existia, mas que muitas vezes a gente acha que não é para a gente. Era a oportunidade que eu precisava para me encantar pelo universo da pesquisa em uma universidade pública, um privilégio e uma responsabilidade. Como voluntária do PIBIC desde 2024 e, ao final, como bolsista, tive a oportunidade de aprender sobre projeto científico e produção de conhecimento. E foi sob a orientação dele, um professor que admiro e por quem tenho imensa gratidão, que minha jornada acadêmica ganhou um novo sentido.

A escolha deste tema foi um encontro inevitável com a minha própria jornada. Durante toda a minha graduação, meu contato com a prática educacional começou nos estágios em escolas particulares de educação infantil e fundamental. Ali, pude observar de perto o funcionamento de uma complexa engrenagem. Era estranho e inquietante ver como, mesmo nessas fases iniciais da formação, o currículo e a gestão já priorizavam ensinamentos sobre *marketing*, inovação, *networking* e empreendedorismo. Em vez de focar no desenvolvimento humano e no conhecimento em si, a educação parecia se inclinar para as lógicas do mercado. A minha preocupação com este tema é, de certa forma, uma resposta aos tempos que vivemos. Em uma sociedade onde a educação é, por vezes, reduzida a um bem de consumo e o conhecimento a um ativo a ser capitalizado, a escolha de falar sobre o discurso neoliberal na gestão educacional é um ato de resistência. É um grito contra a precarização e uma necessidade de questionar uma lógica que se tornou tão intrínseca em nossa sociedade a ponto de se tornar invisível. Acredito que é nossa responsabilidade, como pesquisadores e cidadãos, trazer à tona o debate sobre como a educação se transforma e quais são os impactos desse processo em nossas vidas.

Este trabalho é a materialização da minha preocupação e um reflexo da minha experiência. É a minha forma de dar voz àquilo que vi, senti e vivi, unindo a teoria à prática. E, ainda, acredito que se torna mais urgente na era bolsonarista. Em um contexto de alienação e negacionismo, onde o pensamento crítico é atacado e a ciência, questionada, a lógica da educação-mercado se fortalece. A preocupação com resultados, a desvalorização do conhecimento humanístico e a busca por um empreendedorismo sem base social são reflexos desse discurso. É por isso que, para mim, esta pesquisa não é apenas um requisito acadêmico, mas uma forma de resistência. É uma tentativa de conferir visibilidade ao que estrutura o que está na superfície, dando voz a uma educação que, para ser libertadora, precisa romper com as amarras do mercado e da alienação. Aprofundar-me neste tema foi uma jornada que me tirou

do lugar-comum para entender enunciativamente o problema. A urgência deste tema transcende a minha experiência particular. Esta pesquisa se motiva também pela necessidade de analisar arqueologicamente a forma como o discurso neoliberal opera, funciona, forma sujeitos e produz um modo de fazer gestão da educação. Analisar esse discurso não é apenas uma crítica filosófica; é um passo essencial para mapear a arquitetura enunciativa que sustenta essa lógica, buscando nas políticas curriculares e documentos oficiais a materialização desse discurso.

No plano político-pedagógico, a gestão democrática da educação, embora seja um ideal a ser alcançado, enfrenta tensões com a lógica neoliberal que busca centralizar e mercantilizar o ensino. A gestão democrática da educação encontra respaldo em documentos legais fundamentais. A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206, inciso VI, estabelece a "gestão democrática do ensino público, na forma da lei" como princípio do ensino. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB - Lei nº 9.394/96) detalha esse princípio em seus artigos 3º e 14, que tratam da gestão democrática nas escolas públicas. O Plano Nacional de Educação (PNE - Lei nº 13.005/14) também reforça a necessidade de fomentar a gestão democrática, a participação da comunidade escolar e a autonomia pedagógica, administrativa e financeira das escolas.

A questão da gestão democrática circula no currículo do curso de Pedagogia da universidade, onde o futuro professor é preparado para ser um agente de transformação, capaz de compreender e atuar nas dinâmicas de poder da escola e da sociedade. A formação docente, conforme preconizado nas Diretrizes Curriculares Nacionais de 2006, extrapola a mera transmissão de conhecimentos técnicos, ao prever a capacitação do Pedagogo para atuar em dimensões políticas e sociais da educação. Nesse sentido, a Resolução CNE/CP n. 1, de 15 de maio de 2006, é explícita ao estabelecer, entre as competências a serem desenvolvidas, a capacidade de o egresso de Pedagogia: “desenvolver a gestão participativa e democrática, atuando como líder, articulador e mediador de projetos pedagógicos e ações educativas, em diferentes contextos institucionais e sociais, buscando a superação de desigualdades e a promoção da inclusão” (Brasil, 2006, p. 5). A gestão da educação também é debatida e praticada nas escolas, nos conselhos escolares, nas associações de pais e mestres e nos sindicatos de trabalhadores da educação, que são os espaços de resistência e de articulação política contra a precarização do ensino.

A relevância deste trabalho também reside em sua capacidade de expor algumas contradições entre a legislação brasileira e o próprio discurso neoliberal posto para a gestão da educação. Ao investigar como o Estado, sob a influência neoliberal, redefine sua relação com

a educação, este estudo busca trazer um panorama sobre a fragilização do ensino público e a interdição da gestão democrática e busca contribuir para o debate público ao denunciar as consequências sociais da desresponsabilização do Estado e da mercantilização da educação. A análise dos enunciados que valorizam a lógica de mercado em detrimento dos direitos sociais permite que a comunidade acadêmica e a sociedade civil compreendam melhor os mecanismos que levam ao sucateamento da escola pública, à precarização do trabalho docente e à exclusão das classes populares. O trabalho é um instrumento de conscientização e um chamado à ação para a defesa de um sistema educacional público, inclusivo e de qualidade.

Do ponto de vista pedagógico, a pesquisa oferece um panorama crítico sobre a gestão educacional, pautada em resultados e eficiência, em oposição ao princípio constitucional de gestão democrática e participativa. Ao analisar como o discurso neoliberal posto para a gestão da educação está alicerçado pelos interesses de mercado, esse trabalho de conclusão de curso busca tornar-se uma ferramenta pedagógica para professores e gestores que buscam alternativas ao gerencialismo na gestão da escola pública. O trabalho reforça a importância da escola como um espaço de luta e de emancipação, onde a participação popular nas decisões é fundamental para a construção de um projeto educacional verdadeiramente democrático, conforme preconizado pela legislação brasileira.

Esta pesquisa também tem relevância do ponto de vista acadêmico. Em consulta ao repositório da UFPB, em busca de TCCs acerca de gestão educacional e de gestão democrática, entre os anos de 2021 até 2025, localizamos 9 TCCs que investigam a temática, a partir de objetos e perspectivas teórico-metodológicas distintas. Nessa diversidade investigativa, em perspectivas históricas e empíricas, Silva (2021, p. 6) buscou “compreender como a gestão contribui para a construção da qualidade escolar”. Souza (2021, p. 7), por sua vez, investigou as “contribuições da Campanha de Pé no Chão Também se Aprende a Ler para o debate atual sobre gestão democrática da educação”. Almeida (2021, p. 8) analisou os “desafios [postos] à gestão escolar diante das relações de poder estabelecidas na ECIT D. José Maria Pires, em João Pessoa”. Barbosa (2022, p. 7) investigou “a compreensão dos participantes do Curso de Formação de Gestores em Educação Popular - FOGEP (2020), a respeito da política, da cidadania e da democracia como categorias de pensamento”. Gouveia (2021, p. 8) objetivou “ampliar o conhecimento acerca do Programa Dinheiro Direto na Escola no município de Taperoá-PB”. Essas cinco pesquisas, que adotam uma perspectiva histórica e empírica e analisam a gestão educacional a partir da sua materialidade concreta e investigam como as ideias de gestão, qualidade e democracia se manifestam e são vivenciadas

em contextos reais, demonstram como as noções, conceitos e discursos que circulam nesse campo de saber moldam e constituem a realidade Pedagógica.

Todavia, há investigações no campo da gestão da educação que se esquivam dessas perspectivas históricas e empíricas e buscam analisar o fenômeno a partir de uma perspectiva enunciativa. Leal (2024, p. 10) “objetivou analisar o enunciado da gestão educacional na ordem do discurso político-pedagógico [...]”, a partir do marco constitucional de 1988. Rodrigues (2021, p. 7), por sua vez, analisou as “correlações enunciativas entre a gestão democrática e a EJA no Plano Municipal de Educação de João Pessoa (2015-2025)”. Cândido (2024, p. 6) investigou a “[...] série de implicações que a gestão educacional sofre diante do discurso neoliberal”. Machado (2025, p. 6) analisou “os mecanismos discursivos neoliberais de interdição do enunciado da gestão democrática da educação e teve como principais achados o cooperativismo, o empreendedorismo e a racionalidade como esses mecanismos discursivos”. Essas quatro pesquisas, que vinculam a questão da gestão educacional ao campo do discurso em uma perspectiva enunciativa, conforme a arqueologia foucaultiana, demonstram que esse debate acerca da gestão educacional na perspectiva arqueológica vem ganhando importância investigativa.

A relevância desse trabalho reside na sua capacidade de unir as dimensões subjetiva, político-pedagógica e acadêmico-científica. A pesquisa emerge de uma jornada pessoal que revelou as tensões entre a educação e as lógicas de mercado, motivando um estudo que se aprofunda na análise de como o discurso neoliberal se manifesta na gestão educacional. Ao focar na análise do discurso, a pesquisa contribui para o debate público, examinando as contradições entre a legislação brasileira, que preconiza a gestão democrática do ensino público, e os enunciados que valorizam a eficiência e os resultados em detrimento dos direitos sociais. Dessa forma, o estudo oferece um panorama crítico sobre as transformações na gestão educacional. No campo acadêmico, a pesquisa se alinha à crescente importância de investigações que, sob a perspectiva enunciativa, buscam compreender como os discursos moldam a realidade Pedagógica. O trabalho, portanto, se insere em uma linha de pesquisa relevante, contribuindo para a compreensão dos mecanismos discursivos que interpelam a educação e a gestão escolar.

1.2 A RECONFIGURAÇÃO DA GESTÃO EDUCACIONAL NA ORDEM DO DISCURSO NEOLIBERAL: ENFOQUE INVESTIGATIVO

Analizar a problemática da gestão educacional como objeto do discurso tem se constituído uma prática investigativa do Curso de Pedagogia, sobretudo a partir da produção do Grupo de Estudos e Pesquisa Gestão Educacional. O objeto desta pesquisa se debruça sobre a centralidade do discurso neoliberal como uma força que reconfigura a educação pública. Assim, dialogamos com Machado (2025), que identifica o cooperativismo, o empreendedorismo e a racionalidade como mecanismos específicos desse discurso. Assim como Machado (2025), partimos de uma inquietação semelhante: qual a ordem de funcionamento discursivo da interdição da gestão democrática da educação por uma lógica que trata o ensino como um negócio? O ponto de maior convergência reside na escolha metodológica. A partir da Análise Arqueológica do Discurso (AAD), utilizamos o mesmo instrumental para mapear e escavar os enunciados que compõem o discurso neoliberal.

Leal (2024), por sua vez, estuda o enunciado da gestão educacional a partir da Constituição Federal de 1988. A pesquisa objetiva investigar a importância do discurso político-pedagógico para a educação. Como metodologia, a autora também utiliza a Análise Arqueológica do Discurso (AAD). Essa escolha metodológica compartilhada nos permite usar o mesmo instrumental analítico, que busca identificar as regras de funcionamento e as interconexões entre os enunciados.

Enquanto a pesquisa de Leal (2024) foca nos documentos jurídicos, como a Constituição de 1988 e a LDB, para rastrear a materialidade da gestão democrática e estabelecê-la como um princípio, buscamos expandir essa análise, investigando como o discurso neoliberal ameaça essa mesma legalidade. Leal (2024) expõe a gestão democrática como um princípio legalmente garantido, enquanto exploramos como esse mesmo princípio é ameaçado por uma nova lógica de mercado que se infiltra no Estado e no sistema educacional.

Leal (2024) mostra que a gestão democrática, uma vez enunciada na lei, aciona uma série de outros enunciados. Da mesma forma, demonstramos que a lógica neoliberal aciona os discursos do empreendedorismo e da racionalidade, que redefinem a gestão da educação. A pesquisa de Leal (2024) percorre a base legal para a gestão democrática, expondo a urgência de defender esse princípio contra as novas formas de ataque que o discurso neoliberal impõe à escola pública.

Cândido (2024) investiga a negação da gestão democrática pela perspectiva do discurso ideopolítico neoliberal e como essa ideologia se coloca como uma condição que nega

o princípio constitucional da gestão democrática. Ela objetiva analisar como a lógica de mercado se impõe e fragiliza os princípios da educação pública e utiliza como metodologia a Análise Arqueológica do Discurso (AAD), que nos permite escavar os enunciados para entender como funcionam. Cândido (2024) nos leva aos enunciados reitores e a essa formação discursiva, analisando os textos de Hayek (1990) e Friedman (1980). Suas conclusões apontam como a educação é reduzida à condição de mercadoria. Ela mostra que o discurso neoliberal, ao se sustentar na liberdade e na economia, promove a desigualdade e a precarização do ensino público, negando o direito à educação e à gestão democrática, e dialoga com a premissa de que a linguagem não é neutra e o discurso tem poder de criar e interditar realidades.

A problematização da desconstrução da gestão democrática como princípio do ensino público, sob o *modus operandi* do discurso neoliberal, reside na forma como essa ideologia opera de maneira sutil e profunda, sem a necessidade de uma negação direta. A lógica neoliberal não abole o uso da expressão "gestão democrática", mas a esvazia de sua função enunciativa vinculada ao discurso constitucional, reconfigurando seus princípios para alinhá-los à racionalidade de mercado.

Essas pesquisas dizem em uníssono que a redefinição do papel do Estado, longe de ser um agente passivo que se retira, se torna um agente ativo na promoção do mercado. Ele adota uma postura de "facilitador" para as dinâmicas capitalistas, legitimando suas ações apenas quando justificadas em termos de eficiência econômica. O que antes era uma obrigação de garantir direitos sociais, como a educação, torna-se uma missão de regulamentar e criar um ambiente propício para a competitividade. A centralização do poder, por meio de avaliações externas e metas de desempenho, convive paradoxalmente com a desresponsabilização em relação à provisão de serviços. Essa ambiguidade é um mecanismo-chave do discurso neoliberal, que desmantela a solidariedade e a noção de um coletivo social coeso, substituindo-a por um conjunto de unidades empresariais concorrentes.

Nessa perspectiva, "o discurso neoliberal opera na transformação da subjetividade do indivíduo, que passa a se ver como um empresário de si mesmo, responsável único por seu sucesso ou fracasso em um mercado cada vez mais competitivo" (Bonfante, 2019, p. 15). A educação, nesse cenário, é transfigurada de um direito universal para uma mercadoria ou um investimento pessoal. Esse processo afeta diretamente a gestão, pois a participação da comunidade escolar não se dá mais por uma reivindicação de direitos, mas por uma lógica de mercado. O voluntariado, que antes podia ser visto como um apoio complementar, é

instrumentalizado para preencher lacunas deixadas pelo desinvestimento público, naturalizando a ideia de que a sociedade civil deve suprir as carências do Estado.

Desse modo, "a desresponsabilização do Estado, na medida em que, por meio da ação voluntária, transfere-se à sociedade a responsabilidade pela manutenção das escolas" (Calderón *et al.*, 2013, p. 31). A desvalorização dos profissionais da educação, por sua vez, reforça a precarização do ensino e enfraquece a voz daqueles que historicamente foram os pilares da gestão democrática.

Além disso, a instrumentalização da educação no discurso neoliberal se apropria de conceitos como gestão democrática e qualidade educacional para mascarar uma agenda de controle. A gestão, que deveria ser um processo de deliberação coletiva, é reduzida a uma operação técnica focada em resultados mensuráveis. A competição entre escolas e a busca por notas em testes padronizados se sobrepõem à colaboração e ao desenvolvimento de um currículo significativo. O "Amigos da Escola", por exemplo, pode ser visto como uma forma de delegar responsabilidades, enfraquecendo o papel do poder público e minando a autonomia dos profissionais da educação. Assim, a gestão democrática não é simplesmente negada; ela é subvertida e esvaziada de seu conteúdo político e social, tornando-se uma mera apropriação simbólica para justificar práticas autoritárias e alinhadas aos interesses do mercado.

Enquanto minha pesquisa se dedica a investigar o posicionamento do Estado e a reconfiguração do sujeito nesse contexto, os trabalhos de Leal (2024), Cândido (2024) e Machado (2025) analisam como o discurso neoliberal se materializa em enunciados específicos, e Silva (2021), Souza (2021), Almeida (2021), Barbosa (2022) e Gouveia (2021) analisam como o trabalho voluntário e o empreendedorismo são promovidos dentro das escolas. Chegam em suas conclusões que o discurso neoliberal enfraquece a educação pública e a reduz a uma mercadoria, desvalorizando o princípio constitucional de uma educação como direito social.

Nessa perspectiva, esta pesquisa buscou responder à seguinte questão-problema: de que modo a relação entre Estado e gestão educacional está posta como objeto do discurso neoliberal? Diante desta questão-problema, esta pesquisa buscou responder a algumas perguntas derivadas: que enunciados estão postos na ordem do discurso neoliberal que regulam a relação entre Estado e gestão educacional? Que posições de sujeitos emergem dessa relação entre Estado e gestão educacional na ordem do discurso neoliberal? Que instituições são constituídas enunciativamente a partir dessa relação?

Em função da questão-problema e das perguntas que dela derivam, organizamos os seguintes objetivos: analisar o correlato enunciativo Estado/Gestão da Educação no campo de

domínio neoliberal. Especificamente, buscamos: identificar os enunciados postos na ordem do discurso neoliberal que regulam a relação entre Estado e gestão educacional; descrever posições de sujeitos que emergem dessa relação entre Estado e gestão educacional na ordem do discurso neoliberal; apontar quais instituições são constituídas enunciativamente a partir dessa relação.

1.3 METODOLOGIA: ANÁLISE ARQUEOLÓGICA DO DISCURSO, REGULARIDADES, POSIÇÕES DE SUJEITO E INSTITUIÇÕES

Para analisar a relação entre Estado e Neoliberalismo, selecionamos como documento inicial o texto *Neoliberalismo: crise econômica, crise de representatividade democrática e reforço de governamentalidade* (Andrade, 2019). O correlato educação e neoliberalismo, analisamos a partir do texto *Neoliberalismo e educação: manual do usuário* (Gentili, 1996). O terceiro texto tomado como ponto de partida para a análise do objeto da pesquisa foi *Gestão Educacional: amigos da escola em ação* (Calderon, et al., 2013). As fases da pesquisa foram divididas da seguinte forma:

Fase 1 – Mapeamento dos documentos: “nessa fase da investigação, o objetivo é identificar, selecionar e organizar o *corpus* documental que propiciará a investigação” (Alcantara; Carlos, 2013, p. 72). Acessamos os textos de Andrade (2019), Gentili (1996) e Calderon et al. (2013), considerando que são textos relevantes nos campos político e acadêmico e constituíram parte do referencial teórico da pesquisa. Localizamos os capítulos, os tópicos e os trechos desses livros, bem como textos-fontes secundários citados nesses livros, que melhor explicitam o modo como os correlatos enunciativos Estado e Educação são atravessados pela ordem do discurso neoliberal.

Fase 2 – Escavação da zona do discurso: “é o momento da 'leitura' sistemática de todo o material mapeado, de adentrar o solo arqueológico em busca dos artefatos enunciativos” (Alcantara; Carlos, 2013, p. 72). Realizamos as leituras, resumos e fichamentos dos textos selecionados, tendo em vista a necessidade de explicitar as maneiras como o discurso neoliberal atravessa os correlatos enunciativos do Estado, da Educação e da Gestão Educacional. Cabe ressaltar que essas leituras não objetivaram realizar apenas resumos e fichamentos. Essas estratégias analíticas possibilitaram identificar, por meio de ideias, palavras-chave e expressões, que explicitam esses atravessamentos discursivos.

Fase 3 – Análise e descrição dos enunciados: “para realizar esse procedimento, o pesquisador deve identificar as unidades enunciativas, isto é, a partir do documento consultado, ele confere visibilidade aos enunciados soterrados [...]” (Alcantara; Carlos, 2013, p. 73). Nesta Fase 3 da pesquisa, foi necessário analisar e descrever os achados, tendo em vista não apenas repetir ou resenhar os textos de Andrade (2019), Gentili (1996) e Calderon *et al.* (2013). E então chegou o momento de explicar como as regularidades, as dispersões, as estratégias, em suma, o discurso neoliberal opera tendo em vista a desconstrução da premissa da educação pública como direito social, dever do Estado e elide o enunciado da gestão democrática da educação.

O processo de organização e análise dos resultados foi pautado pela Análise Arqueológica do Discurso, conforme proposto por Michel Foucault (2008). A partir da “escavação” das fontes, os achados foram sistematizados em três categorias analíticas fundamentais que funcionam como as regularidades do discurso neoliberal, entendidas, segundo Foucault (2008), como as condições de existência e as regras de formação que regem a aparição e a coexistência dos enunciados.

A primeira categoria, regularidades discursivas, permitiu identificar como a lógica neoliberal reconfigura o arcabouço normativo do Estado, focando na precarização dos serviços, no desinvestimento em bem-estar social e na instrumentalização da política para fins de mercado. Acerca dessa categoria analítico-arqueológica, Foucault (2008, p. 214) diz o seguinte, ao relacioná-la com o que chama de *episteme*: “[...] é o conjunto das relações que podem ser descobertas, para uma época dada, entre as ciências, quando estas são analisadas no nível das regularidades discursivas”.

A segunda categoria, posição de sujeito, possibilitou mapear as subjetividades enunciativas acionadas por esse discurso, destacando a passagem do cidadão de direitos para o indivíduo-empreendedor. Segundo Foucault (2008, p. 106), “[...], o sujeito do enunciado é a posição absolutamente neutra, indiferente ao tempo, ao espaço, às circunstâncias [...] e que pode ser ocupada por qualquer indivíduo, para afirmar tal proposição”.

Por fim, a categoria instituição foi crucial para compreender como o discurso neoliberal se materializa e atua em espaços-chave, como a escola, o mercado e os sindicatos, redefinindo suas funções e interações com o Estado e a sociedade. Para Michel Foucault (2008, p. 116), “o regime de materialidade a que obedecem necessariamente os enunciados é, pois, mais da ordem da instituição do que da localização espaço-temporal”.

2 GESTÃO DA EDUCAÇÃO NO ÂMBITO DO ESTADO NEOLIBERAL

Este capítulo, estruturado em três tópicos centrais, percorre os correlatos do objeto de pesquisa, como a relação entre Estado/neoliberalismo e gestão da educação, confrontando o modelo gerencial com o princípio da gestão democrática. Ao dialogar com Paro (2016), examinamos o "amadorismo pedagógico" e a "razão mercantil" como problemas que precarizam o ensino. A seção também discute como a legislação brasileira, embora preveja a gestão democrática (LDB), muitas vezes enfrenta um hiato entre o discurso e a prática, resultando em uma participação instrumentalizada e burocrática. A pesquisa de Calderon *et al.* (2013) sobre o Programa Amigos da Escola é utilizada para argumentar como iniciativas de voluntariado e responsabilidade social reforçam a lógica neoliberal na administração educacional.

2.1. ESTADO, POLÍTICA EDUCACIONAL E NEOLIBERALISMO

Andrade (2019) analisa como o neoliberalismo utiliza crises econômicas e políticas para fortalecer seu poder, impedindo a transição para outros modelos de acumulação e perpetuando a instabilidade. O neoliberalismo é objeto e instrumento de disputas teóricas e políticas. Justamente por ser uma ideia de força capaz de mobilizar a sensibilidade crítica e a ação política transformadora, ele mais se impõe do que é propriamente uma opção das ciências sociais.

As definições críticas sobre o neoliberalismo abordam uma variedade de aspectos, desde as lógicas normativas até as reconfigurações da cidadania e da democracia. Essas análises podem se concentrar em diferentes escalas, como o nível global ou local, e em diferentes áreas, como estruturas de Estado, processos de mercadorização, políticas públicas e dispositivos financeiros. Esses elementos muitas vezes se complementam, em vez de serem excludentes, e variam de acordo com as ênfases teóricas adotadas por diversos intelectuais.

Gentili (1996) analisa que a educação se encontra, ao menos desde os anos 1990, no centro dos embates políticos, econômicos e ideológicos. Cabe destacar que a educação tornou-se um campo de batalha, refletindo os embates políticos, econômicos e ideológicos da contemporaneidade. A instituição escolar enfrenta uma crise de legitimidade em meio ao avanço do neoliberalismo, questionando os valores associados a conceitos como "inovação" e "eficiência", que permeiam o discurso educacional ainda nos dias de hoje.

Gentili (1996) oferece um panorama das transformações nos sistemas de ensino sob a influência do neoliberalismo, evidenciando como essas mudanças têm impactado não apenas a estrutura e o funcionamento das escolas, mas também os próprios princípios que norteiam a educação, e analisa como políticas neoliberais têm promovido a privatização, a mercantilização e a competitividade no campo educacional, desafiando noções de educação como um bem público e um direito universal.

A retórica da inovação e da eficiência muitas vezes serve como justificativa para tais políticas, ocultando suas implicações sociais e reforçando desigualdades. Por exemplo, a ênfase na competitividade pode levar a uma cultura de avaliação baseada em resultados quantitativos, negligenciando a diversidade de habilidades e necessidades dos alunos. É notória a habilidade de articulação neoliberal e de seus defensores não apenas em transformar materialmente a realidade econômica, política, jurídica e social, mas também em impor essa transformação como a única resposta viável para as crises. É importante observar como os intelectuais neoliberais reconheceram desde cedo a importância de construir esse novo consenso social. Eles entenderam que não bastava apenas elaborar teorias coerentes e rigorosas, mas era essencial que essas ideias fossem aceitas e validadas pela sociedade como a solução natural para os problemas enfrentados.

As mudanças na política educacional, especialmente as ocorridas nos últimos anos, estão diretamente ligadas às transformações no sistema capitalista. Analisando como fenômenos como o neoliberalismo e a globalização moldaram o papel da educação, é possível delinear uma análise sobre as transformações da política educacional na contemporaneidade, situando-a em um cenário de profundas reconfigurações do sistema capitalista. Cabral Neto (2016) aborda o entrelaçamento entre neoliberalismo, globalização e reestruturação produtiva, apresentando esses fenômenos como um processo coeso que redefine as bases da economia e, por extensão, impacta diretamente as esferas política, social e cultural.

O neoliberalismo, sendo uma ideologia que prega a redução da intervenção estatal na economia e a promoção do livre mercado, muitas vezes se contradiz ao necessitar do Estado para se manter e regular. Essa contradição é uma característica intrínseca do neoliberalismo e busca se adaptar e sobreviver através de estruturas pré-existentes. Ao mesmo tempo em que o neoliberalismo se apresenta como solução para os problemas econômicos e sociais, ele acaba gerando novas crises e problemas que exigem intervenção estatal. Assim, o neoliberalismo culpabiliza o Estado pelas falhas e, ao mesmo tempo, se beneficia de sua interferência (Andrade, 2019). Nessa perspectiva, a educação emerge como um campo atravessado pelas lógicas de mercado e pela busca por competitividade. As políticas educacionais, nesse

contexto, tendem a se alinhar às demandas por uma força de trabalho flexível, adaptável e com habilidades compatíveis com a chamada “nova economia”. Essa dinâmica sugere que a finalidade da educação é reorientada para a formação de um perfil de trabalhador que atenda às exigências da acumulação flexível.

Cabral Neto (2016, p. 19) argumenta que o entendimento da política educacional contemporânea exige uma análise de seu contexto de origem: “para compreender o redesenho das políticas educacionais nas últimas décadas precisa-se, necessariamente, situá-las no contexto socioeconômico e político no qual elas são concebidas e ganham materialidade”. Assim, esse discurso discorre sobre as implicações dessa nova ordem para o papel do Estado e para o conceito de conhecimento. A educação, nesse panorama, passa a ser percebida como um fator-chave para o desenvolvimento econômico e para a inserção competitiva dos países. Nesse sentido, o conhecimento adquire um novo significado, tornando-se central para a produção. Assim, “na nova lógica do capitalismo, o conhecimento passa a ser, por excelência, o principal eixo da atividade produtiva, ou seja, as atividades de produção do conhecimento, seu processamento e sua aplicação, tendem a influenciar de forma decisiva a produtividade da economia” (Cabral Neto, 2016, p. 29).

Desse modo, a política educacional não é um campo isento, mas sim um espaço onde se manifestam as disputas e as reconfigurações do capitalismo global. As políticas são, portanto, analisadas como respostas a essas transformações, buscando adaptar o sistema de ensino para as novas exigências do mercado. Na análise intrínseca da relação entre linguagem e neoliberalismo na América Latina, o neoliberalismo não se restringe a um conjunto de políticas econômicas, mas se manifesta como um discurso que, de forma estratégica, atua na moldagem da percepção da realidade e na redefinição dos valores sociais. Segundo Bonfante (2023, p. 407), o neoliberalismo é “uma das coisas que se faz com a linguagem. É efeito e resíduo de práticas languageiras hegemônicas”. O neoliberalismo passa a ser um “regime de verdade” que atua diretamente na ressignificação de conceitos. Palavras como “eficiência”, “qualidade” e “competitividade”, por exemplo, são esvaziadas de seu sentido social e preenchidas com a lógica do mercado. Essa transformação semântica é utilizada para legitimar as reformas neoliberais e naturalizar a lógica do mercado como a única forma viável de organização social, convertendo o cidadão em consumidor, o direito em serviço e a sociedade em um mercado.

Bonfante (2023) analisa como essa linguagem permeia e se manifesta em diferentes esferas da vida. Na política, ela deslegitima o Estado, enquanto na educação, sua ação é particularmente insidiosa, reconfigurando a escola como um espaço de treinamento para o

mercado de trabalho. Na cultura, o discurso do sucesso individual e da autorresponsabilidade fragmenta os laços sociais, atribuindo o sucesso ou o fracasso exclusivamente ao esforço individual e ignorando as desigualdades estruturais. Bonfante (2023) aponta que a hegemonia neoliberal é estabelecida não apenas por meio de um discurso hegemônico, mas também por meio do consentimento, por meio de práticas discursivas cotidianas que normalizam e naturalizam a violência e a exploração. A academia e os movimentos sociais são apresentados como instâncias que atuam na desconstrução desses discursos, expondo suas contradições e impactos sociais.

2.2 GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA

Paro (2016) argumenta que os desafios enfrentados pela gestão da escola pública não se tratam de fenômenos recentes, mas são reflexo de vícios estruturais que, por décadas, continuam a balizar as políticas públicas. Desse modo, é possível observar dois principais problemas: a razão mercantil e o amadorismo pedagógico, os quais ele apresenta como interligados na produção de um ensino deficiente. A razão mercantil subordina a educação pública aos princípios e métodos do mercado capitalista, tratando-a como um negócio em vez de um direito social. Nessa direção,

a razão mercantil, ao procurar submeter tudo às regras do mercado capitalista, ignora por completo a singularidade do trabalho pedagógico, procurando implantar na escola básica os princípios e métodos administrativos das empresas de negócios, assim colhendo um fracasso retumbante na realização do aprendizado dos educandos (Paro, 2016, p.10).

Essa lógica instrumentaliza um fervor gerencial que privilegia interesses privados em detrimento dos objetivos sociais da escola pública e universal, promovendo uma ideologia que, ao assumir a defesa de um sistema de ensino privado, tenta destruir a escola pública. Paralelamente, o amadorismo pedagógico é apontado como um problema que perpetua um pseudoensino ao negligenciar a teoria e a prática pedagógicas. Ao ignorar as condições de trabalho e a estrutura arcaica das escolas, esse problema legitima a falta de vontade política em garantir a apropriação da cultura. Assim, essa perspectiva de gestão escolar

em nada favorece o aprendizado que concorre apenas para legitimar a improvisação, a falta de vontade política para cuidar da apropriação da cultura, bem como a adoção de soluções mirabolantes alheias aos assuntos educativos, tudo isso que continua fomentando a produção em massa de analfabetos diplomados (Paro, 2016, p. 10).

Ainda nesse âmbito do amadorismo pedagógico, observado por Paro (2016), destacamos a pesquisa de Calderon *et al.* (2013), que oferece uma análise detalhada sobre o Programa Amigos da Escola, um projeto promovido pela Rede Globo de Televisão (no final dos anos 1990 e início dos anos 2000), que visava engajar voluntários na melhoria das escolas públicas brasileiras. A obra é fruto de uma pesquisa coletiva conduzida por docentes da Universidade de Mogi das Cruzes e examina criticamente as práticas e os discursos associados ao voluntariado, ao terceiro setor e à responsabilidade social corporativa no contexto educacional. E enfatiza o impacto das políticas neoliberais na gestão das escolas públicas, com ênfase na implementação de modelos de gestão inspirados em práticas empresariais. Os autores discutem como a educação tem sido moldada por uma lógica de mercado que prioriza a eficiência, a produtividade e a responsabilização como critérios principais de sucesso educacional.

Nesse sentido, Calderon *et al.* (2013) realizaram uma análise detalhada sobre a influência das políticas neoliberais na gestão educacional, examinando como essas políticas moldaram a administração das escolas públicas e exploram a implementação de modelos de gestão inspirados em práticas empresariais, que enfatizam a eficiência e a produtividade como critérios principais de avaliação do sucesso educacional. Além disso, Calderon *et al.* (2013) discutem a relação entre voluntariado e terceiro setor que, segundo eles, converge tanto para o paradigma neoliberal quanto para o paradigma democrático-participativo. Essas práticas empresariais introduzem uma visão tecnocrática na administração escolar, onde o desempenho é medido através de metas e avaliações padronizadas. Essa abordagem, segundo os autores, tende a simplificar a complexidade da educação, desconsiderando fatores socioeconômicos e culturais que influenciam o processo de aprendizagem.

Desse modo, Paro (2016) aponta que a superação desses desafios não reside apenas em medidas administrativas, mas na adoção de uma gestão democrática que rompa com a lógica mercantil, com o amadorismo, e com a improvisação pedagógica. A gestão democrática seria, então, a via para que a escola pública possa se reorientar para sua

finalidade social, valorizando o trabalho pedagógico e a real participação da comunidade escolar na construção de um projeto educativo relevante.

Cabral Neto e Castro (2013) apontam que a organização da gestão escolar em contextos específicos reflete as transformações mais amplas do cenário socioeconômico e político, sendo influenciada pelas reformas neoliberais e pela reestruturação produtiva. O discurso gerencial, nessa perspectiva, tem como matriz os eixos da eficiência, da eficácia e da produtividade. Esse modelo, importado da iniciativa privada, busca superar a burocracia tradicional por meio da descentralização administrativa e da redução dos gastos públicos.

A participação se transforma em uma técnica de gestão, despolitizando o processo e transformando o cidadão em consumidor. Essa descentralização, nesse modelo, “tem sido utilizada não apenas como estratégia de democratização, mas, sobretudo, como mecanismo para propiciar a melhoria na gestão de processos e recursos” (Cabral Neto; Castro, 2013, p. 752).

Em contraste, o princípio da gestão democrática tem como eixo fundamental a busca pela efetivação da educação como um direito social. Esse modelo é caracterizado pela descentralização do poder e pela promoção de uma participação qualificada dos agentes educacionais e da comunidade na formulação, execução e avaliação das políticas e ações escolares. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), por exemplo, estabelece a participação de profissionais, pais, alunos e funcionários na elaboração do projeto político-pedagógico (PPP) e em conselhos escolares.

Cabral Neto e Castro (2013) analisaram escolas de ensino médio do Rio Grande do Norte e demonstraram uma coexistência conflituosa entre os dois modelos. Embora a gestão democrática esteja formalmente assegurada na legislação, os pesquisadores constataram que, no cotidiano escolar, os mecanismos gerenciais acabam prevalecendo. O Projeto Político Pedagógico (PPP), instrumento central para a gestão democrática, é muitas vezes elaborado por uma determinação legal e não por um desejo da comunidade escolar. Assim, “a principal motivação para a elaboração do PPP foi o ‘cumprimento da legislação’. Da mesma forma, os conselhos escolares foram criados, em sua maioria, por um ‘Decreto do Governo do Estado’” (Cabral Neto; Castro, 2013, p. 200).

Esse cenário compromete a participação genuína da comunidade, visto que se trata de uma imposição verticalizada que representa um obstáculo na implementação da gestão democrática nessas instituições. Portanto, há um descompasso entre o discurso e a prática. A gestão democrática é teoricamente defendida por todos os profissionais entrevistados, mas as

práticas de gestão demonstram, na realidade, estarem mais alinhadas a um modelo gerencial que prioriza o controle de resultados e a produtividade, deixando em segundo plano a dimensão pedagógica do trabalho e os aspectos de participação política.

3 ESTADO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO NO CAMPO DE DOMÍNIO NEOLIBERAL

Este capítulo tem uma função nuclear no trabalho: propõe uma análise discursiva das transformações estruturais impostas pela hegemonia neoliberal à relação entre Estado e gestão da educação, questionando como o discurso neoliberal, por meio de seus enunciados e mecanismos, interdita e fragiliza o princípio da gestão democrática da educação. O primeiro tópico dedica-se a examinar as regularidades enunciativas que regulam essa ordem e como a política é discursivamente redefinida e confundida com o próprio Estado para justificar as crises sociais, como o Estado de bem-estar social é sistematicamente deslegitimado e associado à ineficiência, e como a monopolização é mobilizada para endossar a intervenção mínima do Estado, pavimentando o caminho para a privatização da educação. Em seguida, examinamos como o discurso neoliberal posiciona determinados sujeitos, moldando a percepção individual e coletiva dos atores sociais no campo da educação. Assim, discutiremos sobre o papel do mercado como sujeito dominante, que dita os critérios de sucesso e as finalidades do ensino, e também a reconfiguração das posições de voluntário e profissional da educação em um cenário de individualização e competição, onde a desvalorização do trabalho se justifica pela lógica da eficiência e da substituição. Por fim, o último tópico estabelece a discussão no plano institucional, analisando a metamorfose das organizações no domínio neoliberal.

3.1 POLÍTICA, BEM-ESTAR SOCIAL E MONOPÓLIO: REGULARIDADES DISCURSIVAS

A política, como regularidade discursiva, que conduz o Estado, na ordem discursiva neoliberal é confundida com o próprio Estado. Assim, é possível construir afirmações do tipo: “a crise social se deriva, fundamentalmente [...] do Estado (da política) [...]” (Gentili, 2019, p. 6). Essa relação, no campo de domínio neoliberal, estrutura e influencia a maneira como o governo se conecta com a educação, principalmente sob o domínio das ideias neoliberais. Nessa perspectiva, “a educação funciona mal porque foi malcriadamente peneirada pela política, porque foi profundamente estatizada” (Gentili, 2019, p. 5). A política não só direciona as resoluções e as práticas do governo, mas também estabelece os limites do que podemos fazer na área educacional. Desse modo, a escola começa a ser posicionada como uma empresa que presta serviços e não como direito fundamental, sujeita a padrões de rendimento, eficácia e demanda alta de produção.

O correlato política-mercado na esfera do discurso neoliberal pode ser percebido na área da educação, onde a transição do público para o privado é justificada pela busca por qualidade e eficiência. A premissa subjacente é que a competição entre instituições e a escolha individual por parte dos consumidores (estudantes e suas famílias) levariam a um aprimoramento geral do sistema educacional. A educação, que antes era majoritariamente convencionada como um direito social universalmente garantido pelo Estado, passa a ser gradualmente reposicionada como um serviço ou um bem de investimento pessoal. Nesse sentido, “a grande operação estratégica do neoliberalismo consiste em transferir a educação da esfera da política para a esfera do mercado questionando assim seu caráter de direito e reduzindo-a a sua condição de propriedade” (Gentili, 2019, p. 6).

Nesse cenário, se as ações políticas forem justificadas em termos comutáveis com os de formas de racionalidade econômica baseadas no livre mercado, o Estado consegue se inserir e operar dentro da estrutura neoliberal. Tal perspectiva implica que as decisões e intervenções estatais precisam ser apresentadas não como imposições ou garantias de direitos universais, mas sim como medidas que promovem a eficiência, a competitividade e a liberdade de escolha individual no âmbito econômico. Esse movimento de justificação das políticas em termos de mercado reforça a ideia de que o Estado deve atuar como um facilitador do capital e um promotor da concorrência, e não como um ente regulador que limite as dinâmicas de mercado. Desse modo,

o Estado só pode se legitimar no âmbito do neoliberalismo — que promove sua crítica permanente e ao mesmo tempo não pode viver sem ele — se as ações políticas forem justificadas em termos comutáveis com os de formas de racionalidade econômica baseadas no livre mercado (Andrade 2019, p. 22-23).

O correlato da política de austeridade como redução de verbas põe em funcionamento a aplicação de preceitos neoliberais no campo das políticas públicas. Essa abordagem, em vez de ser apresentada como um corte orçamentário isolado, alinha-se ao discurso que advoga a diminuição da intervenção estatal e a busca por maior eficiência na alocação de recursos. A escassez de financiamento para a educação pública, por exemplo, pode ser justificada, na ordem discursiva neoliberal, sob a ótica da responsabilidade fiscal e da necessidade de otimização dos gastos. Essa medida redefine implicitamente as responsabilidades do Estado e dos indivíduos em relação à provisão e ao acesso à educação, e impacta a sociedade de forma intrínseca ao moldar a percepção sobre o valor e o financiamento do ensino público.

O Estado de bem-estar social, como uma outra regularidade discursiva, na ordem do discurso neoliberal, se caracteriza como uma antítese ao neoliberalismo. Esse cenário aponta para a reconfiguração da relação entre Estado e educação. A própria concepção de bem-estar social passa por um reposicionamento neoliberal. Tradicionalmente associado ao modelo keynesiano, o Estado de bem-estar social era caracterizado pela intervenção ativa na economia para garantir pleno emprego, seguridade social e a provisão de serviços públicos essenciais, incluindo a educação universal. Essa abordagem visava mitigar as desigualdades e promover a coesão social através de investimentos públicos e políticas redistributivas.

Contudo, sob a ótica do discurso neoliberal, essa série enunciativa do bem-estar social emerge como uma regra secundária, frequentemente associada a termos como populismo, assistencialismo e improdutividade. Esse redimensionamento posiciona o modelo keynesiano como economicamente insustentável e ineficiente, argumentando que a excessiva intervenção estatal e os gastos sociais gerariam dependência e dificultariam o dinamismo do mercado. Essa narrativa de fragilização do Estado de bem-estar cria a oportunidade necessária para a ascensão e legitimação do pensamento neoliberal, assim:

tal contexto oferecerá a oportunidade necessária para que se produza esta confluência histórica entre um pensamento vigoroso no plano filosófico e econômico (embora, até então, de escasso impacto tanto acadêmico quanto social) e a necessidade política do bloco dominante de fazer frente ao desmoronamento da fórmula keynesiana cristalizada nos Estados de Bem-estar (Gentili 2019, p.3).

Assim, o que era visto como um pilar da proteção social é redefinido como um entrave ao desenvolvimento, pavimentando o caminho para políticas que priorizam a redução do gasto público e a privatização de serviços, sob a premissa de que a liberdade de mercado é o caminho para a prosperidade.

O modelo de Estado de bem-estar social que provê amplos serviços sociais e garante direitos universais é percebido como um promotor de vícios e distorções. Essa perspectiva argumenta que tais estruturas assistenciais, muitas vezes, geram clientelismo e dependência, desestimulando a iniciativa individual e a livre competição no mercado. Assim, o que era concebido como um aparato de proteção social é reinterpretado como um sistema que fomenta a inatividade e a improdutividade, justificando a sua desconstrução.

Nesta ordem discursiva, “[...] o Estado de Bem-estar e as diversas formas de populismo que conheceram nossos países têm intensificado os efeitos improdutivos que se derivam da materialização histórica destas práticas clientelistas” (Gentili, 2019, p. 5). Essa

visão não é apenas uma análise econômica, mas uma construção discursiva que desqualifica as políticas de bem-estar social, pavimentando o caminho para o discurso em defesa da privatização de serviços e da redução do papel estatal, sob a premissa de que tais reformas são essenciais para combater a improdutividade e o clientelismo, restaurando a autonomia individual e a eficiência do mercado.

O modelo de Estado assistencialista é frequentemente apontado como uma das principais configurações a serem reavaliadas. A narrativa neoliberal posiciona essa estrutura como geradora de ineficiências e dependência, argumentando que a excessiva provisão estatal de serviços e benefícios desestimula a iniciativa individual e a livre competição. Aos olhos desse discurso, o Estado assistencialista, com sua ênfase na proteção social abrangente, é visto como um sistema que, ao invés de promover a autonomia, pode fomentar práticas consideradas improdutivas. Desse modo, “entre os primeiros se encontram, obviamente, o modelo de Estado assistencialista e uma das configurações institucionais que o tem caracterizado: os sindicatos” (Gentili, 2019, p. 6). Essa identificação do Estado assistencialista e dos sindicatos como elementos a serem redefinidos corrobora a tese de que a reestruturação da economia e da sociedade, sob a ótica neoliberal, envolve a modificação do papel dessas instituições para permitir uma maior racionalidade econômica e a expansão das forças de mercado.

A essa luz, o modelo de Estado que provê amplos serviços sociais e garante direitos universais é colocado como um entrave ao dinamismo econômico. Essa construção argumentativa diz que investimentos públicos e extensão da seguridade social geram ineficiências, sobrecarregam as contas públicas e, em última instância, desestimulam a iniciativa individual, sendo vistos como uma fonte de estagnação. A defesa da redução do papel do Estado nesse cenário é apresentada como uma solução para reverter essa “improdutividade”, promovendo um ambiente mais favorável ao crescimento e à eficiência. A ideia de que o modelo de Bem-Estar não é mais viável para o enfrentamento de crises econômicas ganha proeminência. Nessa direção, “defender e promover aquele velho e ‘improdutivo’ modelo de Estado de Bem-Estar parece também não ser um bom caminho para superar a crise” (Gentili, 2019, p. 14).

A monopolização, como terceira regularidade discursiva, presente no campo de domínio neoliberal, é frequentemente associada à ideia de totalitarismo e à restrição das liberdades individuais. Dentro dessa perspectiva, a concentração de poder ou controle, seja no Estado ou em outras instâncias, é vista como um obstáculo ao livre funcionamento do mercado e à autonomia pessoal. A centralização de decisões na esfera pública ou a formação

de monopólios (inclusive na provisão de serviços como a educação) são apresentadas como ameaças à eficiência e à capacidade de escolha dos indivíduos, aspectos valorizados pelo neoliberalismo. A argumentação subjacente é que a descentralização e a competição são essenciais para evitar o controle excessivo e para permitir que as forças de mercado impulsionem o progresso e a inovação. O cerne do discurso neoliberal se manifesta na vinculação direta entre a aceitação da competição e a rejeição da interferência estatal com a própria manutenção da democracia e das liberdades. Assim,

se o homem comum não afirma na sua vida cotidiana o valor da competição, se a sociedade não aceita as enormes possibilidades modernizadoras que o mercado oferece quando passa a atuar sem a prejudicial interferência do Estado, as consequências - defendia o intelectual austríaco - são nefastas para a própria democracia: os piores serão os primeiros, o totalitarismo aumentará e a planificação centralizada tomará conta da vida das pessoas, impedindo-lhes de expressar seus desejos individuais, sua vocação de melhora contínua, sua liberdade de escolher (Gentili, 2019, p.2).

Assim, a correlação intrínseca entre a expansão do mercado e a preservação das liberdades posiciona a intervenção estatal e a ausência de competição como promotoras de totalitarismo e de uma planificação que afeta a expressão individual e a capacidade de escolha, afetando diretamente a percepção da sociedade sobre o papel do Estado e as dinâmicas sociais.

A consolidação do discurso neoliberal se apoia na alteração da percepção pública, tornando-a mais suscetível à sua difusão e, consequentemente, à representação de um Estado com tendência à monopolização. Essa transformação é apresentada como essencial para a aceitação das proposições de livre mercado, pois estabelece a ideia de que a intervenção estatal em excesso constitui uma ameaça direta à liberdade individual, concebida como um valor primordial. A narrativa veicula que a população passa a demonstrar atenção para se resguardar de uma suposta voracidade estatal, o que, dentro dessa lógica, valida a proposta de redução da atuação do Estado em diversas esferas. Nesse sentido,

antes disso, existia uma mudança mais profunda: a opinião pública havia mudado, as pessoas estavam mais receptivas à прédica insistente dos defensores do livre-mercado; as pessoas, agora estavam alertas para se defenderem da voracidade de um Estado disposto a monopolizar tudo, inclusive o bem mais apreciado pelo ser humano a liberdade individual. (Gentili, 2019, p.3).

Ao conectar a intervenção estatal à monopolização e à supressão da liberdade, o discurso fomenta a adesão a políticas que promovem a desregulamentação e a privatização, reconfigurando a compreensão sobre o papel considerado ideal para o Estado na sociedade e para a educação. As instituições são postas em xeque, a legitimidade institucional da escola passa a ser questionada, a obrigatoriedade da matrícula passa a ser objeto de discussão na sociedade, tudo em nome das liberdades individuais.

3.2 MERCADO, VOLUNTARIADO E PROFISSIONAL: POSIÇÕES DE SUJEITO

No campo do neoliberalismo, a construção da posição de sujeito opera de forma sutil, porém profunda, moldando a percepção individual e coletiva do papel de cada um na sociedade. Longe de ser um mero pano de fundo econômico, o discurso neoliberal imiscui-se na subjetividade, transformando o cidadão em um capital humano. Essa transformação implica uma internalização de lógicas mercadológicas, onde o indivíduo é constantemente instigado a se autogerenciar, seja em educação, qualificações ou bem-estar, e a se responsabilizar integralmente por seu sucesso ou fracasso. As políticas públicas, frequentemente reestruturadas sob a luz da austeridade e da privatização, reforçam essa concepção ao transferir responsabilidades que antes eram do Estado para o indivíduo, que passa a ser o principal agente de sua própria subsistência e progresso. Consequentemente, a falha em alcançar determinados padrões de sucesso é interpretada como uma falha pessoal, e não como resultado de deficiências estruturais ou de um sistema que promove a desigualdade, solidificando a crença de que a meritocracia é o único caminho e que a competição é um valor inerente à existência social. Essa subjetivação neoliberal, portanto, não é apenas um reflexo de uma política econômica, mas uma matriz que reconfigura as relações sociais, o acesso a direitos e a própria identidade do sujeito, tornando-o um empreendedor de si mesmo em um mercado de oportunidades e riscos.

O mercado, nesse discurso, não é apenas um espaço de trocas, mas uma entidade com ares de metafísica, que sabe o que é melhor, que disciplina e aloca recursos de forma eficiente, tornando-se o principal delimitador das decisões políticas. Esse modelo de mercado implica que suas leis e exigências devem ser obedecidas, e qualquer intervenção que limite sua liberdade é vista como uma distorção ineficiente. Portanto, ao se consolidar como sujeito dominante, exige do Estado uma atuação que, embora disfarçada de regulação ou ajuste, visa

primordialmente a manutenção e o aprofundamento das lógicas de mercado, mesmo diante de suas falhas evidentes, solidificando sua centralidade e poder na organização social. Assim,

o neoliberalismo é crítico ao Estado e, ao mesmo tempo, tem por objetivo principal capturá-lo e transformá-lo. Como a visão utópica de uma sociedade baseada no mercado autorregulável é inatingível, o neoliberalismo constitui-se como zona de audaciosa experimentação e de fracasso, impondo sempre uma rerregulação envergonhada por parte do Estado (Andrade, 2019, p. 14).

Essa “rerregulação envergonhada” evidencia que, mesmo quando as premissas de autorregulação do mercado falham em sua promessa de eficiência e equidade, resultando em crises financeiras, aumento da desigualdade social ou precarização dos serviços públicos, o Estado é novamente acionado. Contudo, essa intervenção não ocorre para restaurar um modelo de bem-estar social, mas sim para resgatar o próprio mercado ou para criar novas condições para sua expansão, como em programas de austeridade ou incentivos fiscais a grandes corporações. Assim, a captura do Estado pelo neoliberalismo garante que as políticas públicas sejam desenhadas para preservar a hegemonia do mercado, mesmo que isso signifique o aprofundamento de disparidades e a desarticulação de direitos sociais previamente estabelecidos.

O Estado neoliberal assume um papel contraditoriamente ativo na promoção e consolidação das lógicas de mercado. Sua intervenção não se dá mais na provisão direta de bens e serviços sociais universalizantes, mas sim na criação de um ambiente propício para a expansão e a atuação irrestrita do capital. Esse novo modo de governança transforma as funções estatais, direcionando-as para a facilitação da acumulação privada e a incorporação da racionalidade econômica em todos os setores da vida social. Nesse sentido, as políticas públicas são reestruturadas para incentivar a competitividade e o investimento.

Assim, “a função do Estado neoliberal é promover mercados (ou quase-mercados) e competitividade, criando condições favoráveis para a racionalidade econômica e para o investimento capitalista” (Andrade, 2019, p. 19). Isso se manifesta na desregularização de setores, na privatização de empresas estatais, na flexibilização das leis trabalhistas e na adoção de mecanismos de financiamento público que beneficiam o setor privado. Assim, o Estado não desaparece, mas se reposiciona como um agente central na disseminação da ideologia de mercado, operando para transformar esferas antes não mercantis, como a educação e a saúde, em quase-mercados, onde a lógica da oferta e demanda, da escolha individual e da competição passa a prevalecer.

Os princípios de justiça social, equidade e universalidade, que antes poderiam fundamentar a ação estatal, são progressivamente substituídos por critérios de eficiência, competitividade e rentabilidade, importados diretamente da lógica empresarial. Com isso, a “elevação dos princípios baseados no mercado e das técnicas de avaliação ao nível de normas de aprovação do Estado” (Davies apud. Andrade, 2019, p. 22-23), o que se vê é um “claro deslocamento da legitimidade” (Andrade, 2019, p. 22-23). Isso significa que a validação de uma política ou de uma ação governamental passa a depender menos de seu impacto social ou de sua capacidade de garantir direitos, e mais de sua conformidade com métricas de mercado, como o retorno sobre o investimento, a atração de capital ou a redução de custos.

A cidadania é redefinida em termos de consumo e empreendedorismo e a avaliação do sucesso governamental se alinha com indicadores econômicos, postergando a um segundo plano as necessidades humanas e as demandas por justiça social. Esse processo não apenas altera a forma de atuação do Estado, mas reconfigura a própria base de sua autoridade e o sentido de sua existência, priorizando a lógica do lucro e da competição em detrimento do bem-estar coletivo.

Essa redefinição da função estatal implica que o sucesso governamental é diretamente vinculado à *performance* econômica, à atração de investimentos e à criação de um ambiente favorável aos negócios. Nessa perspectiva, “a racionalidade neoliberal estendida ao Estado indexa o sucesso do Estado a sua capacidade de sustentar e alimentar o mercado e vincula sua legitimidade a seu sucesso nesse domínio” (Andrade, 2019, p. 23). Isso significa que as políticas públicas são cada vez mais avaliadas e justificadas não pelo seu impacto na redução das desigualdades ou na melhoria da vida da população, mas por sua contribuição para o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), para a competitividade global, para o equilíbrio fiscal, em suma, para o mercado, mesmo que isso resulte em cortes de gastos sociais e precarização de serviços essenciais.

Nesse sentido, a ideia de que o indivíduo pode estar fora de uma dessas esferas é uma ilusão, pois ambas moldam profundamente a experiência social e individual. Desse modo, “não há como se estar ‘fora’ do Estado bem como do mercado, afinal, em qualquer circunstância todos estamos vinculados a tais entidades” (Calderón *et al.*, 2013, p. 18). Mesmo em um cenário onde o mercado assume um papel proeminente na determinação das políticas públicas e na organização da vida social, o Estado permanece como a estrutura que legitima, regula e garante as condições para que esse mercado opere. Seja através da formulação de leis que protegem a propriedade privada, da criação de infraestrutura para o capital ou da manutenção da ordem social, o Estado é um pilar fundamental da ordem

neoliberal, demonstrando que a vinculação dos sujeitos a essas duas entidades é uma constante em qualquer sociedade contemporânea.

Seja na regulação de preços de produtos básicos, na oferta de serviços essenciais, mesmo que privatizados, nas leis que moldam as relações de trabalho ou nas normas que regem a propriedade, a atuação conjunta, ainda que por vezes tensionada, do Estado e do mercado é inegável. Com isso, “não é possível encontrar na sociedade alguma esfera onde não se note a presença, ostensiva ou sub-reptícia, do Estado/governo e do mercado” (Calderón *et al.*, 2013, p. 18). Essa onipresença demonstra que a relação neoliberal não é um simples embate entre duas forças opostas, mas sim uma complexa associação que molda as posições de sujeito, as oportunidades e os desafios enfrentados pela sociedade.

Essa posição de sujeito é tão fundamental que ela se estabelece como uma condição de partida, e não como uma escolha ou um fator externo à vida dos indivíduos. Essa compreensão desmistifica a ideia de que há um espaço neutro ou fora das influências econômicas e estatais, revelando uma imersão inescapável nas lógicas dominantes. Nesse sentido, “não nascemos, enfim, num ‘terceiro setor’, mesmo que seja no fim do mundo, mas, sim, em um espaço já ‘regulado’ pelo Estado e pelo mercado” (Calderón *et al.*, 2013 p. 18). Assim, o mercado opera como uma entidade ativa que, em conjunto com o Estado, predefine o ambiente em que os sujeitos se desenvolvem, influenciando suas escolhas de consumo, suas relações de trabalho e até mesmo suas aspirações pessoais, de forma que o discurso neoliberal se manifesta como uma realidade já consolidada e inescapável.

Essa perspectiva posiciona o mercado como um mecanismo superior e mais eficiente para a alocação de recursos e para a promoção do desenvolvimento, transferindo para ele responsabilidades que historicamente recaíam sobre o poder público. Logo, “a utilização habilidosa dos mercados privados competitivos e da atividade voluntária pode apoiar o desenvolvimento e, ao mesmo tempo, reduzir o ônus que recai sobre Estados com escassa capacidade institucional” (Calderón *et al.*, 2013, p. 22).

A presença do mercado como posição de sujeito no domínio neoliberal não se restringe à esfera econômica pura; ela permeia e transforma conceitos sociais fundamentais, como o de cidadania. Nesse contexto, a cidadania, antes associada a direitos universais e à participação política, é gradualmente redefinida, alinhando-se à lógica do consumo e da propriedade. Diante disso, “[...] se reconceitualiza a noção de cidadania, através de uma revalorização da ação do indivíduo enquanto proprietário, enquanto indivíduo que luta para conquistar (comprar) propriedades-mercadorias de diversa índole, sendo a educação uma delas” (Gentili, 2019, p. 6). Essa reconceitualização demonstra como o discurso neoliberal

repositiona enunciativamente a noção de cidadania restrita ao indivíduo. A obtenção de bens e serviços, antes garantidos ou subsidiados pelo Estado via políticas públicas, como a educação e a saúde, passa a ser enunciada como um ato de consumo e uma conquista individual no mercado.

A atuação do mercado como uma posição de sujeito dominante se manifesta de forma incisiva na esfera da educação, ressignificando seu propósito e suas finalidades. Longe de ser vista como um direito universal ou um instrumento de formação cidadã ampla, a educação é progressivamente instrumentalizada para servir às exigências da economia, tornando-se mais uma mercadoria a ser adquirida para garantir a empregabilidade. Essa subordinação é intrínseca ao discurso neoliberal e afeta profundamente a sociedade, moldando as políticas públicas e as expectativas sobre o aprendizado. Desse modo, “quando os neoliberais enfatizam que a educação deve estar subordinada às necessidades do mercado de trabalho, estão se referindo a uma questão muito específica: a urgência de que o sistema educacional se ajuste às demandas do mundo dos empregos” (Gentili, 2019, p. 8).

Essa perspectiva demonstra como o sujeito mercado opera discursivamente, ditando os currículos, as habilidades valorizadas e até mesmo a forma de financiamento da educação. A ênfase recai sobre a formação de um capital humano adaptável e competitivo, capaz de atender às flutuações das demandas corporativas. O Estado, por meio de políticas públicas educacionais, age para alinhar o sistema de ensino aos ditames do mercado, por exemplo, através da valorização de cursos técnicos em detrimento de áreas humanísticas, da redução de investimentos em pesquisa básica ou do incentivo à privatização de instituições de ensino superior. Essa racionalidade transforma a educação em um investimento individual para a inserção no mercado, e não em um bem público fundamental para o desenvolvimento social e a autonomia crítica dos sujeitos.

No centro da racionalidade neoliberal, o mercado não só orienta as finalidades da educação, mas também se estabelece como o principal critério de validação de seu sucesso, transferindo a responsabilidade para o indivíduo. Essa perspectiva reduz o papel da educação a uma mera fornecedora de ferramentas para a competição, esvaziando-a de seu potencial emancipatório e social. O discurso neoliberal, de forma intrínseca, afeta a sociedade ao naturalizar essa visão e a individualização dos resultados. Dessa forma, “a educação deve apenas oferecer essa ferramenta necessária para competir nesse mercado. O restante depende das pessoas” (Gentili, 2019, p. 8).

O mercado opera como uma posição de sujeito que dita as regras do jogo, enquanto o Estado e as políticas públicas educacionais se alinham para prover meios de sobrevivência

para a arena competitiva. Nesse modelo, o mérito individual é supervalorizado: o acesso ao emprego e a ascensão social não são vistos como resultados de estruturas sociais ou de investimentos coletivos, mas sim da capacidade de cada um em usar as ferramentas adquiridas para competir. Essa lógica não apenas precariza a formação integral, mas também reforça a culpa individual pelo fracasso, desconsiderando as desigualdades de acesso e as barreiras sistêmicas. O mercado, assim, solidifica seu domínio ao transformar a educação em uma preparação para a batalha competitiva, com a responsabilidade pelo sucesso ou pelo fracasso, inteiramente recaindo sobre os ombros dos indivíduos.

Nessa perspectiva, “já temos enfatizado que os neoliberais definem um conjunto de estratégias dirigidas a transferir a educação da esfera dos direitos sociais à esfera do mercado” (Gentili, 2019, p. 10). A racionalidade neoliberal não se limita a propor a transferência da educação para a esfera do mercado, mas a fundamenta em uma promessa de qualidade e a vincula à adequação às necessidades do mundo moderno. Essa visão pressupõe que as instituições de ensino devem operar sob os mesmos moldes das empresas, como forma de alcançar essa suposta excelência. Assim,

para os neoliberais, o reconhecimento desse fato permite orientar uma saída estratégica mediante a qual é possível conquistar, sem "falsas promessas", uma educação de qualidade e vinculada às necessidades do mundo moderno: as instituições escolares devem funcionar como empresas produtoras de serviços educacionais. (Gentili, 2019, p. 10).

O discurso neoliberal, de forma intrínseca, afeta a sociedade ao naturalizar a ideia de que a intervenção estatal que questiona essa livre escolha é inaceitável. Em suma, “a interferência estatal não pode questionar o direito de livre escolha que os consumidores de educação devem realizar no mercado escolar” (Gentili, 2019, p. 10). O direito à educação, antes um dever do Estado e um direito social, é transfigurado em um direito de escolha no mercado, onde o estudante é visto como um consumidor. O papel do Estado, portanto, é restrinrido: ele deve garantir as condições para que essa livre escolha ocorra, por exemplo, através de mecanismos de financiamento de escolas privadas, mas não pode impor diretrizes que limitem as opções de mercado ou que busquem uma equidade que contrarie a lógica da competição. Essa prerrogativa do mercado, portanto, não só desobriga o Estado de sua responsabilidade social universalizante, mas também o subordina a uma lógica que legitima e perpetua as desigualdades educacionais sob o manto da liberdade individual. Nesse sentido,

[...] se o sistema escolar tem que se configurar como mercado educacional, as escolas devem definir estratégias competitivas para atuar em tais mercados, conquistando nichos que respondam de forma específica à diversidade existente nas demandas de consumo por educação. (Gentili, 2019, p. 11).

Portanto, o mercado impõe uma nova dinâmica às escolas, que deixam de ser vistas primariamente como espaços de formação integral e universal para se tornarem empresas produtoras de serviços educacionais. Nesse modelo, o Estado assume o papel de regulador de um mercado escolar, incentivando a concorrência entre as instituições. As escolas, por sua vez, são compelidas a desenvolver estratégias competitivas, buscando nichos de consumo para atrair estudantes/clientes, o que pode levar à segmentação da oferta educacional e ao aprofundamento das desigualdades. A qualidade do ensino passa a ser percebida como um diferencial competitivo, e não como um direito inerente, afetando diretamente a forma como a educação é planejada, financiada e acessada pela população.

O voluntariado também opera como uma posição de sujeito no campo de domínio neoliberal. Embora seja uma expressão culturalmente aparentemente altruísta, ele se alinha e serve às lógicas do mercado e à redefinição do papel do Estado. Longe de ser uma prática puramente desinteressada, o voluntariado passa a ser enquadrado dentro de uma racionalidade de eficiência, empreendedorismo e responsabilidade individual, afetando intrinsecamente a sociedade e o modo como as necessidades são endereçadas.

Essa reconfiguração se manifesta de diversas formas. Primeiramente, o voluntariado é muitas vezes incentivado como uma forma de reduzir o "ônus" sobre um Estado que se retrai da provisão de serviços sociais essenciais. Ao invés de fortalecer as políticas públicas universais, o discurso neoliberal promove a ideia de que a sociedade civil, através do voluntariado, deve preencher as lacunas deixadas pela diminuição dos investimentos estatais. Isso transforma o voluntário em um substituto para a ausência de direitos garantidos, aliviando a pressão sobre o Estado e, indiretamente, o mercado.

Em segundo lugar, a prática voluntária é frequentemente moldada pela lógica do capital humano e da empregabilidade. O voluntário, nesse contexto, é incentivado a buscar no voluntariado não apenas a experiência social, mas também o desenvolvimento de habilidades *soft skills*, *networking* e a construção de um currículo mais atraente para o mercado de trabalho. Isso posiciona o ato de voluntariar como um investimento pessoal, uma estratégia para aumentar a competitividade individual em um mercado de trabalho precarizado.

Finalmente, o voluntariado é por vezes instrumentalizado para a promoção dos "quase-mercados" sociais ou para a legitimação de iniciativas do setor privado. Empresas

podem promover programas de voluntariado corporativo que, ao mesmo tempo em que geram um senso de responsabilidade social, também servem como ferramentas de *marketing* ou de engajamento de funcionários, sem necessariamente questionar as estruturas que geram as desigualdades que o voluntariado tenta mitigar. Assim, a posição de sujeito do voluntário no neoliberalismo é complexa, oscilando entre a genuína intenção de ajudar e a conformação a um sistema que o absorve e o redireciona para seus próprios fins.

No campo de domínio neoliberal, o voluntariado é posicionado como um agente crucial não apenas na promoção do desenvolvimento geral, mas, especificamente, no fortalecimento da escola pública, operando como uma posição de sujeito que complementa e, por vezes, substitui as responsabilidades estatais diretas. Esse discurso afeta políticas públicas educacionais ao propor que a participação cidadã voluntária seja uma via essencial para suprir lacunas e melhorar a qualidade do ensino, sem necessariamente questionar as origens dessas lacunas. Nesse sentido, “a ideia era divulgar, em todo o país, a importância da educação para o desenvolvimento do Brasil e do voluntariado no fortalecimento da escola pública” (Calderón *et al.*, 2013, p. 29).

Dessa forma, o voluntariado é integrado à narrativa neoliberal como uma solução para os desafios enfrentados pela educação. Ao invés de demandar maior investimento público ou uma reestruturação do Estado e de suas políticas, o foco recai sobre a mobilização de recursos e esforços individuais e comunitários. O voluntário, nesse cenário, é incentivado a preencher vazios na infraestrutura escolar, no apoio pedagógico ou na gestão, assumindo um papel que, em um modelo de Estado social, seria de responsabilidade governamental. Essa atuação do voluntariado não só permite que o Estado se desresponsabilize de certas obrigações, como também legitima uma menor provisão estatal, ao mesmo tempo em que promove a imagem de uma sociedade engajada e responsável, sem alterar as estruturas subjacentes que geram a necessidade dessa complementação voluntária.

Apesar da promoção do voluntariado como uma solução benevolente e eficiente no campo de domínio neoliberal, sua crescente instrumentalização e os efeitos de sua atuação em esferas como a educação geram, por vezes, um discurso de contracampaña que busca problematizar sua função. Essa reação demonstra que a operação do voluntariado como uma posição de sujeito no neoliberalismo não é isenta de críticas, e que a forma como o discurso neoliberal se manifesta pode ser contestada por meio do debate. Com isso, “a contracampaña teria como objetivo realizar um profícuo debate sobre voluntariado, participação popular, educação e valorização dos profissionais que atuam na educação” (Calderón *et al.*, 2013, p. 31).

Desse modo, no campo de domínio neoliberal, o voluntariado opera como uma posição de sujeito que contribui para a desresponsabilização do Estado, transferindo para a sociedade civil o encargo pela manutenção de serviços essenciais, como a educação. Esse processo é um reflexo direto de como o discurso neoliberal afeta a sociedade, ao naturalizar a ideia de que a participação individual e comunitária pode e deve suprir as lacunas deixadas pela diminuição do investimento público. Logo, “a desresponsabilização do Estado, na medida em que, por meio da ação voluntária, transfere-se à sociedade a responsabilidade pela manutenção das escolas” (Calderón *et al.*, 2013, p. 31).

O Estado, sob a lógica neoliberal, não se omite completamente, mas reconfigura seu papel, incentivando o voluntariado como uma alternativa eficiente e participativa para a provisão e manutenção das escolas públicas. As políticas públicas podem, inclusive, ser desenhadas para facilitar e legitimar essa transferência de responsabilidade. A comunidade e os voluntários são mobilizados para tarefas que antes seriam financiadas e executadas pelo poder público, desde a reforma de instalações até o apoio pedagógico. Com isso, “a desresponsabilização do Estado, na medida em que, por meio da ação voluntária, transfere-se à sociedade a responsabilidade pela manutenção das escolas” (Calderón *et al.*, 2013, p. 31). Em suma, o voluntariado, assim, não apenas complementa, mas se torna um pilar que permite ao Estado reduzir seus gastos e sua intervenção direta, enquanto o ônus recai sobre a iniciativa da sociedade, o que, por sua vez, pode aprofundar as desigualdades, já que a capacidade de mobilização voluntária varia significativamente entre diferentes comunidades e regiões.

O voluntariado também é enunciado como uma posição de sujeito que se estende para além de tarefas de apoio geral, adentrando “[...] áreas que precisam de preparo e formação específica, tais como reforço escolar, educação física e arte” (Calderón *et al.* 2013, p. 32). Esse incentivo reflete como o discurso neoliberal afeta a sociedade, ao naturalizar a ideia de que a boa vontade pode suprir a carência de profissionais qualificados, comprometendo a qualidade e a profissionalização dessas áreas.

Ainda no âmbito das posições de sujeitos, identificamos o profissional, na ordem do discurso neoliberal, redefinido como uma posição de sujeito que internaliza e reflete as lógicas do mercado e da competitividade. Longe de ser um mero detentor de um ofício, o profissional é instigado a se conceber como um empreendedor de si mesmo, responsável por sua própria carreira e sucesso em um ambiente de constante mudança. Esse discurso, que perpassa as políticas públicas e a vida em sociedade, afeta profundamente a forma como a relação trabalho-educação é percebida e valorada.

A racionalidade neoliberal impulsiona o profissional a ser proativo na gestão de sua marca pessoal, na busca contínua por qualificação e no aprimoramento de habilidades que o tornem mais competitivo no mercado de trabalho. A estabilidade no emprego é substituída pela empregabilidade e a segurança social, pela capacidade de adaptação. O Estado tende a se desonerar de responsabilidades relacionadas à segurança e à valorização do trabalho, transferindo para o indivíduo a total responsabilidade por seu desenvolvimento e inserção profissional. O sucesso ou o fracasso, assim, são atribuídos à capacidade individual de vencer no mercado, negligenciando as condições estruturais e as desigualdades que permeiam as relações de trabalho. Essa internalização da lógica empreendedora transforma o profissional em um gestor de sua própria subsistência, constantemente em busca de novas oportunidades e adaptando-se às demandas voláteis do capital.

Na área da educação, a atuação do profissional no campo de domínio neoliberal é marcada por um processo de desvalorização que o posiciona como um sujeito substituível, alinhado à lógica de redução de custos e flexibilização do trabalho. Esse discurso, que se manifesta, afeta diretamente as políticas públicas e as condições de atuação desses profissionais, ao validar a premissa de que a formação específica e a experiência podem ser secundárias diante da necessidade de manter os custos baixos. Com isso, naturaliza-se “a desvalorização dos profissionais da educação, uma vez que qualquer cidadão poderia substituí-los” (Calderón *et al.*, 2013, p. 32)

Ao sugerir que "qualquer cidadão" poderia substituir um profissional da educação, o discurso neoliberal fragiliza a categoria, pressiona por salários mais baixos e diminui o investimento em formação continuada. O Estado, sob essa racionalidade, muitas vezes adota medidas que facilitam essa substituição, como a contratação de temporários sem a devida qualificação ou o incentivo ao voluntariado em áreas pedagógicas, como discutido anteriormente. Nesse sentido, o discurso neoliberal tende a elidir a “[...] importância que o profissional do ensino teve e tem na história e no crescimento do Brasil” (Calderón *et al.*, 2013, p. 34).

Essa abordagem não apenas precariza as condições de trabalho e a carreira desses profissionais, mas também compromete a qualidade do ensino, pois a complexidade da prática pedagógica é reduzida a um conjunto de tarefas que, supostamente, não exigem formação especializada, impactando negativamente a sociedade ao desvalorizar uma profissão fundamental para o desenvolvimento.

3.3 ESCOLA, MERCADO, SOCIEDADE CIVIL E SINDICATOS COMO INSTITUIÇÕES NEOLIBERAIS

A escola, enquanto instituição, no domínio neoliberal é reconfigurada de forma a se alinhar com as lógicas e os requisitos do mercado, distanciando-se gradualmente de sua função social como um espaço de construção de cidadania e de garantia de um direito universal. O discurso que embasa essa reconfiguração opera uma transferência da esfera da política para a do mercado, onde a educação passa a ser percebida como um serviço a ser adquirido ou um investimento pessoal com retornos futuros. A escola é incentivada a operar sob a ótica da eficiência e da competitividade, adotando modelos de gestão empresarial que visam otimizar recursos, alcançar metas de desempenho e demonstrar sua qualidade por meio de resultados quantificáveis. A autonomia da instituição, muitas vezes defendida como um valor, é frequentemente acompanhada por uma maior responsabilização por seus resultados, que são comparados com os de outras escolas, criando um ambiente de concorrência que se sobrepõe à colaboração e ao compartilhamento de conhecimentos.

Essa mudança de paradigma institucional reflete-se na forma como a escola passa a se organizar e a interagir com a sociedade. As políticas públicas educacionais, por sua vez, reforçam essa lógica ao introduzir avaliações em larga escala, sistemas de bonificação por desempenho e parcerias público-privadas, que inserem a lógica da competição e do lucro na própria estrutura do ensino. A escola deixa de ser vista como uma entidade pública que cumpre um papel social e se torna uma espécie de empreendimento que deve ser bem-sucedido no que pode ser chamado de “mercado institucional”. A estrutura institucional, com suas regras, currículos e métodos de avaliação, é desenhada para internalizar e reproduzir a ideia de que o sucesso individual é resultado de um esforço meritocrático e de uma boa escolha de consumo educacional, validando a premissa neoliberal de que o mercado é o sujeito da excelência.

A atuação do Estado no domínio neoliberal se manifesta de forma complexa e, por vezes, indireta, utilizando estratégias que transferem a responsabilidade da provisão e do financiamento da educação para a sociedade civil e o setor privado. A criação de programas como o “Amigos da Escola”, por exemplo, pode ser exemplificada dentro desse contexto. Embora apresentados como iniciativas de parceria e engajamento comunitário, esses programas são percebidos como táticas que reforçam a lógica da austeridade e da privatização, onde a escola pública passa a depender da voluntariedade e dos recursos externos para suprir deficiências que, por direito, deveriam ser sanadas pelo poder público. Logo, “as críticas aos Amigos da Escola passaram a engrossar a lista de denúncias contra as

estratégias utilizadas pelo Estado para atingir a escola pública” (Calderón *et al.*, 2013, p. 36-37). Portanto, a aproximação da sociedade com a escola é vista como um mecanismo pelo qual o Estado, ao se desobrigar de suas funções essenciais, legitima uma nova ordem na qual a educação pública se torna vulnerável à lógica do voluntariado e da doação, em detrimento do direito social garantido.

Em face dessas transformações, diversas organizações e movimentos sociais se posicionaram em defesa de um modelo de educação que resiste à mercantilização. A luta desses grupos superou a crítica a programas específicos, visando confrontar as políticas que alteravam a própria natureza da escola pública. Essas lutas sociais em defesa da educação não se limitavam a um ajuste pontual de programas, mas se constituíam em uma batalha ideológica e política mais ampla. Com isso, “a luta dessas organizações era muito maior, pois visava agir contra as políticas neoliberais do Estado em defesa de uma escola pública, gratuita e de qualidade para todos” (Calderón *et al.*, 2013, p. 37). Então, essa luta se voltava diretamente contra a essência do projeto neoliberal para a educação, reafirmando o papel do Estado como garantidor da escola pública como direito social e coletivo, em contraposição à visão de que a escola é um bem de consumo individual.

No campo de domínio neoliberal, a sociedade civil como mais uma instituição reflete diretamente a reconfiguração do próprio Estado. Como o Estado não se vê mais na obrigação de representar um coletivo, ele passa a se relacionar com o tecido social de forma segmentada, interagindo com as unidades empresariais que o compõem. Assim, “essa versão do Estado não se propõe a representar a sociedade nem poderia fazê-lo, pois na lógica neoliberal a sociedade sequer existe; haveria apenas unidades empresariais em concorrência entre si” (Andrade, 2019, p. 19). O discurso neoliberal desarticula a ideia de sociedade para legitimar a desresponsabilização estatal e a retirada de direitos sociais. Dessa forma, as políticas públicas deixam de ser instrumentos de garantia de bem-estar social para se tornarem mecanismos de criação de condições ideais para a concorrência, solidificando um modelo onde a falha individual é lida como resultado da falta de competência ou iniciativa, e não como uma falha do sistema.

A materialização da corresponsabilidade entre o Estado e a Sociedade Civil, um dos pilares do discurso neoliberal, evidencia-se na formação de arranjos institucionais que formalizam essa parceria. Nesse sentido, “os núcleos seriam formados por organizações da sociedade civil e do poder público (Secretarias da educação, universidades, sindicatos, clubes de serviço, ONGs, centros de voluntariado etc.)” (Calderón *et al.*, 2013, p. 24).

A criação de "núcleos" ou conselhos gestores, por exemplo, representa uma manifestação dessa estratégia de governança. Tais estruturas são projetadas para integrar diferentes atores sociais em uma mesma arena de atuação, onde a resolução de problemas sociais é vista como uma tarefa compartilhada. O modelo de composição desses núcleos demonstra a articulação entre esferas que, em outros contextos, teriam papéis distintos e por vezes opostos. A diversidade desses participantes ilustra como o Estado, em sua nova função, atua como um coordenador que busca delegar responsabilidades e recursos a uma rede de parceiros, legitimando a ideia de que a solução para os desafios sociais é um esforço conjunto, em detrimento da centralidade da ação e do financiamento público.

A dissolução da sociedade em unidades empresariais encontra sua complementação ideológica e institucional no conceito de Terceiro Setor. Com isso, "a corresponsabilidade entre o Estado e a Sociedade Civil propagada pelo Terceiro Setor, ao mesmo tempo que assinala o desenvolvimento da cidadania, enquadra-se, em tempos de hegemonia neoliberal, como elemento complementar às novas funções do Estado" (Calderón *et al.*, 2013, p. 21).

Esse setor é percebido como um componente crucial na reconfiguração da sociedade civil, funcionando como um espaço de atuação onde a responsabilidade por problemas sociais é compartilhada. A partir de uma lógica de gestão compartilhada e eficiência, o Terceiro Setor se articula com o Estado, preenchendo lacunas na provisão de serviços públicos e na formulação de soluções para as demandas sociais. Essa dinâmica é um reflexo direto da ideologia que permeia o domínio neoliberal, que defende a corresponsabilidade como um caminho para otimizar recursos e equacionar os problemas sociais. Dessa forma, "[...] Terceiro Setor como um movimento ideológico que defende a corresponsabilidade entre Estado e Sociedade Civil em nome do equacionamento dos principais problemas sociais" (Calderón *et al.*, 2013, p. 18-19). Isso demonstra que a participação da sociedade em questões sociais não se dá por meio de uma reivindicação de direitos, mas sim por uma lógica de parceria e delegação de funções, onde o Estado se desarticula gradualmente de seu papel de principal garantidor do bem-estar social em favor de uma atuação coordenada com organizações que operam sob a ótica da gestão privada e da filantropia.

A terceira instituição analisada e descrita é o sindicato. A atuação dos sindicatos como instituição, no campo de domínio neoliberal, é fundamentalmente desafiada pela própria lógica do discurso. Enquanto o neoliberalismo promove o individualismo, a competição e a figura do "homem-empresa", o sindicato, por sua natureza, é a materialização da ação coletiva e da solidariedade de classe. Nesse contexto, a instituição sindical é frequentemente enquadrada, pelo discurso dominante, como um obstáculo à eficiência, à inovação e à

flexibilização necessária para a adaptação ao mercado. As políticas públicas e as reformas trabalhistas, muitas vezes, visam restringir seu poder de negociação e sua capacidade de mobilização, incentivando a individualização das relações de trabalho. Assim, o sindicato, que historicamente atuava como um pilar na defesa de direitos sociais e trabalhistas, é repositionado como um entrave ao progresso, enfraquecendo sua legitimidade institucional e sua capacidade de contrapor a hegemonia do discurso neoliberal.

Apesar da pressão exercida para deslegitimar a ação sindical, sindicatos e associações de classe continuam a ser protagonistas em um posicionamento crítico e organizado frente às políticas neoliberais do Estado. A atuação dessas instituições na área da educação é um claro contraponto à reconfiguração da escola como uma empresa e do professor como um empreendedor de si mesmo. Assim, "[...] sindicatos e associações de professores que atuam na área da educação" (Calderón *et al.*, 2013, p. 33) não se limitam à defesa de salários e condições de trabalho, mas se estende à luta por uma educação pública, gratuita e de qualidade para todos, confrontando diretamente a lógica de privatização e mercantilização do ensino. Desse modo, a luta sindical se estabelece como uma institucionalização da resistência, um movimento que busca reafirmar o caráter de direito social da educação contra a visão de que ela é um bem de consumo individual.

A crítica dos sindicatos às políticas estatais não se limita a um confronto ideológico abstrato, mas se manifesta em denúncias sobre a implementação de modelos de gestão que, apesar de carregarem nomes de “democráticos”, revelam uma lógica impositiva e autoritária. Essa contradição é um ponto central na atuação sindical como contraponto ao neoliberalismo. O Estado, ao promover esses modelos, busca legitimar uma reestruturação do ensino que, na prática, desconsidera a participação efetiva de professores e funcionários. Com isso, “o Sindicato dos Trabalhadores da Educação Pública do Paraná, denunciou a implantação, por parte do Estado, de um modelo de ‘gestão democrática’ de cunho autoritário, baseado na imposição e na manipulação” (Carvalho apud. Calderón *et al.*, 2013, p. 35).

Essa ação sindical expõe como o discurso neoliberal pode se apropriar de termos positivos para mascarar a imposição de práticas que visam a despolitização do ambiente escolar e a diminuição do poder de decisão dos trabalhadores, solidificando a luta dos sindicatos como uma resistência institucional ativa contra a instrumentalização da educação pelo Estado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relação entre Estado e gestão da educação sob o domínio neoliberal revelou um cenário mais complexo do que a simples diminuição da presença estatal. Os achados demonstram que o neoliberalismo não advoga a ausência total do Estado, mas sim sua reconfiguração estratégica e sua instrumentalização. A análise discursiva me permitiu entender como o discurso neoliberal re(des)configura a relação entre o Estado e a gestão educacional, tornando a educação um campo de batalha ideológico. Em resposta à questão-problema, a pesquisa revelou que essa relação não é de simples omissão, mas de uma reconfiguração ativa, onde o Estado se reposiciona para atuar como um agente que promove a lógica de mercado na educação. Ele redefine seu papel, deixando de ser um garantidor de direitos sociais para se tornar um facilitador do capital, criando um ambiente no qual a escola se torna uma empresa e o aluno, um cliente. Para analisar essa dinâmica, a primeira pergunta derivada da minha pesquisa, que buscava identificar os enunciados que regulam essa relação, foi respondida ao mapear três regularidades discursivas.

A primeira é a própria política, que o discurso neoliberal confunde com o Estado e reduz a uma gestão técnica em busca de eficiência. A segunda é o bem-estar social, ressignificado como um modelo improdutivo que legitima a redução dos gastos públicos e a transferência da responsabilidade por serviços essenciais. Por fim, o monopólio é associado diretamente ao Estado para justificar as privatizações e a desregulamentação, reforçando a narrativa de que a intervenção estatal é uma ameaça à liberdade individual e à competição.

Em seguida, a pesquisa respondeu à segunda pergunta derivada, que buscava descrever as posições de sujeito emergentes dessa relação. A análise mostrou que o mercado surge não apenas como um espaço de trocas, mas como um sujeito que dita as regras do jogo, transformando o cidadão em consumidor e a educação em mercadoria. O voluntariado é posicionado como uma solução para a escassez de recursos públicos, naturalizando a desresponsabilização do Estado e a precarização do ensino. E o profissional é levado a se ver como um empreendedor de si mesmo, com sua estabilidade substituída pela empregabilidade e sua competência mensurada pela capacidade de competir e se adaptar, desvalorizando sua formação.

Por último, em resposta à terceira pergunta, foi possível descrever como as instituições são reconfiguradas nesse cenário. A escola é transformada em uma empresa, onde a lógica da competição e da eficiência substitui o princípio da gestão democrática. A sociedade civil é fragmentada em unidades de concorrência, desfazendo a ideia de um coletivo social coeso. A

pesquisa também demonstrou que, apesar da pressão para o enfraquecimento dos sindicatos, eles se mantêm como instituições de resistência que defendem o caráter público da educação.

Em suma, a pesquisa se concentrou em analisar discursivamente os achados, fornecendo um panorama de como o discurso neoliberal atua para reconfigurar a relação entre o Estado e a gestão da educação, subvertendo o princípio da gestão democrática. Essa análise impõe o reconhecimento de uma tensão fundamental entre a imposição discursiva e a capacidade de reação interna da escola. Dessa forma, surgem novas linhas de investigação que, embora ultrapassem os limites deste estudo, são essenciais para a área. Tais questionamentos, suscitados a partir das lacunas deixadas pela própria análise, nos desafiam enquanto pesquisadores. A investigação sugere, por exemplo, perguntas que poderiam surgir a partir da problemática da pesquisa:

- Em um contexto de subordinação à racionalidade neoliberal e de restrição da autonomia decisória, quais são os mecanismos de agência, as práticas organizativas e os saberes críticos desenvolvidos pela comunidade escolar que buscam subverter a lógica da mercantilização e reafirmar a escola como espaço público de formação humana e cidadã?
- Quais são as táticas e espaços concretos que a comunidade escolar utiliza para criar um currículo crítico e práticas organizativas, mesmo sob a pressão das avaliações e da gestão voltadas para o mercado?
- Como a exigência de autorresponsabilização e de competitividade entre professores, inerente ao discurso neoliberal, se torna um obstáculo ativo para a construção de uma identidade de classe para a defesa política da educação como direito social?

Por fim, o processo de construção deste TCC foi uma experiência de aprendizado transformadora. Além do aprofundamento teórico sobre o neoliberalismo e suas implicações na educação, o processo de pesquisa me permitiu desenvolver habilidades essenciais de análise crítica, organização e síntese de informações complexas. A experiência me mostrou que o conhecimento acadêmico não é um fim em si mesmo, mas uma ferramenta para compreender e intervir na realidade. A pesquisa me deu um novo olhar sobre as estruturas sociais e as dinâmicas de poder que moldam a nossa sociedade, reforçando a convicção de que a luta pela educação pública e pela gestão democrática é uma batalha fundamental na arena política e discursiva.

REFERÊNCIAS

ALCANTARA, M. A. M. de; CARLOS, E. J. Análise Arqueológica do Discurso: uma alternativa de investigação na Educação de Jovens e Adultos (EJA). **Intersecções:** Revista de Estudos sobre Práticas Discursivas e Textuais, Jundiaí, v. 11, n. 3, p. 59-75, nov. 2013. Disponível em: <...anchieta.br/unianchieta/revistas/interseccoes/ultimas_edicoes.asp>. Acesso em: 15 nov. 2014.

ALMEIDA, Edna Silva. **Os meninos do projeto e a gestão escolar:** uma análise reflexiva sobre as relações de poder em uma escola da rede estadual da Paraíba. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2021.

ANDRADE, Daniel Pereira. Neoliberalismo: crise econômica, crise de representatividade democrática e reforço de governamentalidade. **Novos Estudos CEBRAP**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 109-135, jan./abr. 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/nec/a/WrvHr9cvMKnq4xXXRkf6HTD/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 19 jul. 2025.

BARBOSA, Cecília Maria de Sousa Araújo. **Política, cidadania e democracia como categorias constitutivas do pensar da gestão escolar.** 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2022.

BONFANTE, Gleiton Matheus. Linguagem e neoliberalismo na América Latina: uma revisão bibliográfica. **Trabalhos em Linguística Aplicada**, Campinas, n. 62, p. 407-424, set./dez. 2023. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/01031813v62320238671590>>. Acesso em: 20 ago. 2025.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CP n. 1, de 15 de maio de 2006. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Pedagogia. **Diário Oficial da União:** seção 1, p. 11. Brasília, DF, 16 maio 2006.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 jun. 2014.

CABRAL NETO, Antônio. Política Educacional: contexto e significados. In: NETO, Antônio Cabral; FRANÇA, Magna (Orgs). **Políticas educacionais:** dimensões e perspectivas. Campinas, SP: Mercado das Letras, 2016. p. 19-54.

CABRAL NETO, Antônio; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 32, n. 116, p. 745-770, jul./set. 2011. Disponível em: <www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 20 ago. 2025.

CALDERON, Adolfo Ignacio *et al.* (Orgs.). **Gestão Educacional: amigos da escola em ação.** Campinas, SP: Alínea, 2013.

CÂNDIDO, Danieide Silva. **O discurso ideopolítico neoliberal da negação do princípio da gestão democrática da educação.** 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2024.

FOUCAULT, Michel. **A arqueologia do saber.** Tradução de Luiz Felipe Baeta Neves. 7. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

FRIEDMAN, Milton; FRIEDMAN, Rose. **Livre para escolher:** um depoimento pessoal. Tradução de Ligia Filgueiras; revisão técnica de Ricardo Doninelli. 11. ed. Rio de Janeiro: Record, 2015.

GENTILI, P. Neoliberalismo e educação: manual do usuário. In: SILVA, T. T. da; GENTILI, P. (Orgs.). **Escola S.A.: quem ganha e quem perde no mercado educacional do neoliberalismo.** Brasília, DF: CNTE, 1996. p. 9-49. Disponível em: <<https://barricadasabremcaminhos.files.wordpress.com/2010/06/neoliberalismo-e-educacao.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2021.

GOUVEIA, Severina Gomes da Silva. **O Programa Dinheiro na Escola (PDDE) no município de Taperoá-PB (2000-2020): financiamento e gestão escolar.** 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2021.

LEAL, Sabrina Bezerra. **O enunciado da gestão educacional na ordem do discurso político-pedagógico.** 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2024.

LIMA, Aline Lais Ferreira de. **Contribuições do pensamento de Paulo Freire para o campo da gestão educacional:** uma análise sobre o conceito de autoridade. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2022.

MACHADO, Andréa Alice Menezes. **Cooperativismo, empreendedorismo e racionalidade como mecanismos discursivos neoliberais para interdição do enunciado da gestão democrática da educação.** 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2025.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

RODRIGUES, Krislânia Damascena. **A gestão democrática e a educação de jovens e adultos no Plano Municipal de Educação de João Pessoa (2015-2025): correlatos enunciativos.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2021.

SILVA, R. S. P. et al. Gestão Democrática, Educação Popular e Extensão Universitária: mobilização e abordagem de trabalhadores da educação básica. **Temas em Educação**, v. 30, p. 210-230, 2021.

SOUZA, Maritonia Oliveira Barroso de. **Contribuições da campanha de pé no chão também se aprende a ler ao campo teórico-prático da gestão democrática da educação.** 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2023.