

Conceitos de GOVERNANÇA em educação



Manoel Alves*



As boas práticas de governança, em se fazendo presentes na gestão escolar, criam condições estruturais e operacionais que contribuem sobremaneira para que os objetivos educacionais sejam alcançados e se produza a eficácia social atribuída à escola, pública ou privada. Em virtude dessa perspectiva, tem-se, cada vez de forma mais acentuada, discutido e experimentado conceitos e práticas de governança em educação - processo que considero irreversível.

O contexto

A globalização não é historicamente um fenômeno novo, seja do ponto de vista econômico ou cultural. Os teóricos e pesquisadores em educação tratam seguidamente da globalização, inclusive enfatizando sua vertente neoliberal como elemento que promove aspectos negativos, indesejáveis ou perversos com os quais convivemos, hoje, na nossa sociedade contemporânea. É, no entanto, importante ressaltar que, embora a globalização não seja um fenômeno novo, se encontra e se manifesta em um contexto novo. Esse contexto, emergente nas últimas décadas, denominou-se *sociedade do conhecimento*, no qual o conjunto de relações que traduz a globalização assume características completamente distintas dos contextos anteriores.

Portanto, o que, no meu ponto de vista, deve orientar e iluminar a análise das questões educacionais, mais do que a globalização como internacionalização das relações

em todos os níveis, é esse aspecto de novidade manifesto na sociedade do conhecimento, na medida em que o contexto emergente nos introduz em um novo ciclo do processo civilizatório, com características realmente novas e impactantes em todas as esferas da vida humana e que vão estar cada vez mais nos desafiando. A educação escolar não passa incólume a tudo isso, muito pelo contrário.

A sociedade contemporânea brasileira supera, definitivamente, como padrão, todas as relações características das sociedades agropastoril e industrial e encontra-se já mergulhada em um conjunto de relações sociais, políticas e econômicas impactadas por esse novo ciclo civilizatório, com quatro grandes características: *velocidade*, *conectividade*, *intangibilidade* e *inovação*. Independentemente de qualquer pessoa, grupo ou organização, Estado ou nação, essas características estão presentes, são crescentes, determinantes, e eu entendo que o que deve nos

mover enquanto educadores e/ou pesquisadores, interessados e comprometidos com a educação é compreender cada vez mais como tudo isso age sobre a educação escolar e quais as novas estruturas de gestão adequadas para responder a essa realidade.

O eixo central desse novo ciclo é o *conhecimento*, e o conhecimento em uma relação direta, essencial, central, com a questão da educação. Isso explica por que hoje, mais do que jamais, a educação tem sido tão relevante e objeto de tanto interesse pelos organismos internacionais, pelos Estados e pelos diversos grupos da sociedade civil. Então, é a partir desse contexto que vamos compreender o surgimento - e o desenvolvimento teórico e operativo - da *governança* nas organizações, públicas e privadas, da mesma forma que sua vinculação com o conhecimento. Em síntese, a governança é uma expressão, um fenômeno, uma manifestação que emerge nesse novo ciclo do processo civilizatório que se convencionou denominar *era da informação*, ou *sociedade do conhecimento*.

O conceito

Governança é um conceito seguidamente sujeito a ser mal aplicado. Os diversos dicionários de língua inglesa, bem como o nosso *Aurélio*, associam governança a *governabilidade*, e assim descaracterizam o conceito no âmbito da gestão das organizações. Daí a necessidade de atenção, porque o uso do termo *governança* tem se revelado polisêmico e desprovido da acuidade conceitual devida e necessária.

O conceito de *governance* surge, com maior ênfase, voltado para a gestão pública e pela voz do Banco Mundial. Governança nasce na e para a esfera pública. O termo aparece pela primeira vez em documento oficial em 1992, num relatório do Banco Mundial intitulado *Governance and Development*, e define governança como a maneira pela qual o poder é exercido na gestão dos recursos sociais e econômicos de um país, visando ao seu desenvolvimento.

Desde os anos 1980, no universo anglófono, antes mesmo de se cunhar a palavra governança para o âmbito da educação, as ações de governança no sistema educacional já estavam presentes na agenda das políticas públicas. O conceito emerge e afirma-se nos últimos anos, mas seu conteúdo é secular e transversal a distintos campos do conhecimento, como à psicologia social e organizacional, à antropologia, à sociologia, à economia, à administração, à contabilidade, ao direito e a outras áreas do conhecimento.


No Brasil, o conceito de governança tem se desenvolvido principalmente no âmbito corporativo privado, o que o levou a ser inicialmente difundido na educação privada e muito pouco ainda nos sistemas educacionais públicos, seja na gestão, seja na formulação de políticas. Hoje, o conceito segue sendo amplamente difundido, discutido, experimentado; está cada vez mais disseminado na literatura, quando se refere ao exercício do poder, ao processo decisório, às relações internas e externas e à gestão nas organizações.

A teoria

A governança no âmbito das organizações em geral objetiva, a partir dos novos contextos econômicos e comerciais, propor processos e estruturas para uma convivência mais harmônica e eficaz entre capital, gestão, exercício do poder, organização e sociedade. Governança significa administrar, gerir, dirigir, comandar, reger, controlar um sistema e/ou uma organização. Atualmente, a governança amplia seu espaço nas pesquisas e nas publicações em ciências gerenciais, mas ainda muito pouco no âmbito das ciências da educação. O tema da *governança educacional* continua sendo pouco discutido e pesquisado.

Segundo o Código do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, governança é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre suas estruturas/instâncias administrativas. As boas práticas de governança têm a finalidade de aumentar o valor agregado da organização, de facilitar acesso ao capital, inclusive no âmbito do orçamento e das políticas públicas, à captação de recursos e ao financiamento de organismos internacionais. Quanto mais desenvolvidas as práticas de governança, mais fácil o acesso ao capital. Melhorar o desempenho das organizações contribui para o seu desenvolvimento e perenidade.

A literatura considera quatro os princípios básicos da governança: a *transparência (disclosure)*, a *equidade*, a *prestação de contas (accountability)* e a *responsabilidade sócio-organizacional*.



... a governança (...) emerge nesse novo ciclo do processo civilizatório que se convencionou denominar *era da informação*, ou *sociedade do conhecimento*.

- **Transparência** (*disclosure*) - franquia à informação, informações econômicas, financeiras e de outras dimensões; comunicação interna e externa; clima de confiança interna e nas relações com terceiros.

- **Equidade** - tratamento justo e equitativo entre os diversos atores dos sistemas e das organizações (usuários, servidores públicos, funcionários, clientes, políticos, fornecedores, gestores públicos, credores, comunidade em geral etc.).

- **Accountability** (Prestação de contas) - a obrigação dos dirigentes e dos órgãos de administração, tanto dos entes públicos quanto privados, de prestar contas de sua atuação e de responder legalmente pelos seus atos.

- **Responsabilidade sócio-organizacional** - o necessário zelo

pela perenidade das organizações, portanto uma visão de sustentabilidade no longo prazo, que deve necessariamente incorporar questões sociais e ambientais, questões básicas em governança; contempla os relacionamentos com as comunidades onde a organização está inserida e atua com a sociedade civil organizada em todas as suas esferas.

A governança tem sua origem e seu foco no conjunto das relações de uma organização: relações interpessoais, relações de poder, processo de comunicação e processo decisório. A governança cria as condições para que a racionalidade, a objetividade e as ciências gerenciais, portanto as boas práticas de gestão, impeçam sobre as expectativas pessoais, tanto no âmbito dos sistemas quanto das organizações. A governança constitui-se por conquistas

e renúncias individuais e do grupo, que se integram e interagem, considerando que os perigos e as oportunidades andam sempre juntas nas tomadas de decisão. Na esfera pública, a governança contribui para expressar de modo pleno o exercício da democracia.

Na próxima edição da *Linha Direta*, falaremos sobre a relação entre governança em educação e gestão escolar. ■

*Doutor em Ciência da Educação pela Universidade de Paris. MBA em Gestão de Negócios e Novas Tecnologias. Professor adjunto do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação da Universidade Católica de Brasília. Presidente da Rede Católica de Educação, das Fundações L'Hermitage e Universa e consultor educacional

www.lhermitage.org.br