

**EDUCAÇÃO PARA O FUTURO: O PASSO A PASSO PARA
CONSTRUIR UMA GESTÃO EDUCACIONAL FOCADA EM
RESULTADOS, DE RENATO FEDER**

EDUCACIÓN PARA EL FUTURO: PASO A PASO PARA CONSTRUIR
UNA GESTIÓN EDUCATIVA ENFOCADA EN RESULTADOS, POR
RENATO FEDER

EDUCATION FOR THE FUTURE: THE STEP BY STEP TO BUILD AN
EDUCATIONAL MANAGEMENT FOCUSED ON RESULTS, BY
RENATO FEDER

DOI:

<https://doi.org/10.36311/1982-8004.2024.v17.e024014>

Resenha

Recebido: 20/05/2024

Aprovado: 17/09/2024

Publicado: 20/09/2024

Lenina Vernucci da Silva^a

 <https://orcid.org/0009-0001-0232-7328>

^aUniversidade de São Paulo (USP), Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Programa de Pós-Graduação em Mudança Social e Participação Política, São Paulo, Brasil. E-mail: leninavernucci@usp.br

FEDER, Renato. **Educação para o futuro**. O passo a passo para construir uma gestão educacional focada em resultados. São Paulo: 2.ed. Gente, 2023

Publicado em junho de 2023 pela Editora Gente, a obra do atual secretário da educação de São Paulo, Renato Feder (um dos CEO da Multilaser), é um relato de sua experiência na Secretaria da Educação do Estado do Paraná entre os anos de 2019 e 2022. O livro tem 192 páginas, sendo que cada capítulo representa um pilar que, segundo ele, são a base para o sucesso da educação. São 14 pilares – além do prefácio, apresentação, prólogo, um parêntese sobre a pandemia, e suas conclusões. O que torna um livro sobre educação um livro sobre educação e não uma cartilha ou um manual de instruções de experiências duvidosas? Seu livro chegou, em agosto de 2023, a estar entre os 15 mais vendidos de não ficção – se fosse de ficção faria mais sentido. O aparente sucesso de vendas diz muito sobre nossa crença em soluções milagrosas para um problema histórico: por que nossos estudantes da escola pública não aprendem? Infelizmente, o livro não contém resposta e, ainda, aponta caminhos equivocados, perigosos e estressantes para algo que só poderá de fato melhorar quando, parafraseando Darcy Ribeiro, seu projeto for de ensino e não de fracasso. São escolhas políticas: uma educação pública de qualidade só poderá existir se o país optar por enfrentar a desigualdade social, democratizar o serviço público, acabar com a iniciativa privada neste ramo (educação não é mercadoria!), valorizar o profissional de ensino e aumentar o número de escolas entre outras questões para além da instituição escolar.

O empresário Renato Feder foi convidado para Secretaria de Educação do estado de São Paulo – SEDUC – em novembro de 2022, assumindo em 01 de janeiro de 2023. O empresário já havia trabalhado na SEDUC em 2017, a seu pedido, como assessor técnico e, segundo consta na introdução de seu livro, o pedido veio por sentir um chamado: “eu queria viver para a Educação – com “e” maiúsculo” (p. 21). Lançado em junho de 2023, para falar sobre sua experiência à frente de outra secretaria, a SEED – Secretaria de Estado da Educação do Paraná – o livro tem prefácio de Cláudia Costin, Diretora Sênior para Educação no Banco Mundial de julho de 2014 a junho de 2016 – e isso já diz muito sobre o que e quem pensa a educação no Brasil hoje.

O tom do livro é de um relato. Renato Feder quer contar sobre sua trajetória pessoal que o fez escolher caminhar para a educação, as mudanças que vislumbrou e como

Revista Aurora, v. 17, 2024. Fluxo Contínuo

 <https://doi.org/10.36311/1982-8004.2024.v17.e024014>



Este trabalho está licenciado sob uma licença Creative Commons Attribution 4.0 International License

as implementou e quais as marcas que quis/quer deixar. É um livro emocionado (não é emocionante!) e não acadêmico. É notório, inclusive, que o autor não tem conhecimento da vasta literatura sobre educação no Brasil, visto que não traz citação de especialistas ou acadêmicos e, somente no início, cita três obras que, segundo ele foram responsáveis por fazê-lo consolidar suas percepções sobre Educação (sempre com E maiúsculo), com foco nos professores e na qualidade das obras: *Aula nota 10*, de Doug Lemov; *Confessions of a bad teacher*, de John Owens e *Building a better teacher*, de Elizabeth Green, todas de autores estrangeiros, ou melhor, são todos autores estadunidenses – e isso diz ainda mais sobre o atual secretário e seus projetos.

Ainda nesta apresentação, o autor narra sua trajetória na educação – ou melhor, sua falta de trajetória. É risível ver como Renato – talvez para justificar o porquê um empresário, uma pessoa com perfil “técnico” deve estar onde, claramente, não deveria estar, talvez porque ele realmente acredite no que fala – apresenta o caminho que o fez perceber que era inevitável ele ir para esse ramo, iniciando com uma conversa direta com o antigo secretário da educação, José Renato Nalini (que ele não cita o nome, bem como não cita do governador da época, Geraldo Alckimin) em que pede para trabalhar na Educação em qualquer cargo. Segundo ele a reação foi de escárnio (afinal ele era o milionário da Multilaser!) e precisou de outras reuniões para que ele pudesse convencer que falava sério e em abril de 2017 virou assessor técnico de gabinete de secretário “com uma remuneração pouco superior a 3 mil reais”.

Ao contar sobre quando descobriu o seu chamado, revela que, na verdade, não tem atuação nenhuma na área da educação: com 17 anos foi monitor voluntário dos acampamentos de férias da sinagoga que frequentava; aos 23 deu aulas de matemática em um projeto social e, sem detalhar qual escola ou bairro, assumiu uma turma de Educação de Jovens e Adultos. Ser diretor não é algo que ele fala no livro, mas na orelha do livro consta que atuou no cargo, também sem detalhar. Talvez tenha sido na Alef Peretz, um colégio judaico que ele afirma ter auxiliado na recuperação (quando era o antigo Bialik), mas não conseguimos confirmar isso. Após finalizar o mestrado, com 27 anos, lecionou em alguns cursos superiores na Hotec, Uniban e Mackenzie, algo que também não conseguimos detalhar mais (quando? Por quanto tempo? Quais matérias?). Informações

incorretas no currículo são recorrentes na política brasileira. Apesar da desvalorização dos profissionais, o currículo tem certo peso.

É após essa sua “carreira” na educação que o autor passa a descrever o que fez durante o período de assessor: suas viagens técnicas para alguns países com certo sucesso na educação, as feiras sobre o tema, aulas em faculdade no exterior, leituras que aprofundou em psicologia (mindset, que fique claro!). O paradoxo do que ele irá afirmar, ainda na introdução, mas que é o carro chefe de sua política atual, é que, muitas escolas não tinham nada de super tecnológico, nem “grandes segredos, era o ‘arroz com feijão’, só que bem feitos em todas as etapas do processo” (p. 29). Já duas páginas depois, quando conta das idas nas principais feiras de educação do mundo, como a tecnologia poderia ser uma grande aliada. Ali já dispensava o arroz com feijão...

Antes de entrar nos 14 pilares o atual secretário explica como desenvolveu e executou, no único ano que ficou como “voluntário” na SEDUC de SP o projeto de Business Intelligence (BI), um conceito que trouxe do mundo corporativo para a educação para poder controlar, ou melhor dar “suporte à gestão e tomadas de decisões” (p. 37) para melhoria dos índices e, desta forma, ranqueou as 91 diretorias de ensino e foi conhecer as que tinham melhores resultados. Foi a partir daí que ele percebeu que queria ser secretário: “a experiência na Secretaria de Educação me explicitou tudo o que eu, como agente público, poderia fazer mais pela educação [...] eu queria me tornar secretário”.

Os pilares apresentados por Feder possuem quase nenhum embasamento teórico – e ele mesmo não cita absolutamente nenhum, nem mesmo os livros que ele comentou na apresentação. Parte do senso comum empresarial: combater a aula chata – algo que ele não define e nem combate efetivamente – o uso de indicadores (o BI); observação de aula para apoiar o professor; metodologias ativas; provas como aliadas do estudante e aplicativos e mais aplicativos. O livro é dividido pelos pilares, compondo 15 capítulos (o primeiro é uma página explicando que o livro é um manual para “quem vive da Educação e para a Educação” (p. 50) e que esses temas são universais, ou sejam, se adequam a qualquer realidade) e as conclusões. Tem duas páginas após as conclusões com o “time” que o ajudou na jornada – uma boa parte vinda da iniciativa privada.

O primeiro pilar diz respeito à frequência escolar. O autor parte da pergunta: qual o maior inimigo da educação? Após elencar dados sobre nossa irrisória aprendizagem

afirma que, segundo suas experiências, a resposta é “mais simples do que qualquer estudioso poderia supor [...] quando se tem a infraestrutura mínima necessária, a maior inimiga da Educação é, essencialmente, a aula chata” (p. 54). Essa conclusão brilhante não tem respaldo acadêmico sério: há uma pirâmide de aprendizagem que tem circulado nas formações técnicas do estado que demonstra que a aprendizagem é mais efetiva quando há uma participação ativa dos estudantes. Geralmente essa pirâmide ou cone são associadas aos estudos de William Glasser e Edgar Dale, porém eles não delinearão essa hierarquia ou a associaram ao sucesso ou fracasso no processo de ensino aprendizagem. Mas nem isso é sequer citado pelo autor. Ele parte simplesmente de seu empirismo:

Nos colégios de excelência que visitei, da Finlândia às escolas estaduais de Taquaritinga, não havia grandes pirotécias pedagógicas, nem sempre havia laboratórios de última geração, nem prédios novíssimos em folha. O que havia era o essencial bem-feito” (Feder, 2023, p. 54).

Esse essencial bem feito não leva em consideração, por exemplo, que a Finlândia não possui escola particular, que a educação é totalmente gratuita, integral, com aulas de reforço, uma forte valorização de carreira (é exigido titulação mínima de mestre) e, algo que Feder ignora veementemente pela política que assumiu na SEDUC, não há competição entre as escolas (o que leva ao país ter pouca variação de pontuação no ranking do PISA¹ entre suas escolas). Além de outras questões sociais, culturais, econômicas que são ignoradas pelo secretário, para que o estudante esteja presente na escola, basta que as aulas sejam boas. Ou seja, o índice de frequência escolar é o maior indicador de uma escola – e se ele está baixo o problema é, simplesmente, a aula não atrativa. Uma conclusão tirada de um lugar que jamais saberemos. O que importa, para Feder, é que os indicadores da escola, mostradas no BI, sejam acima de 95%. Ele encerra o texto com tabelas comparativas da evolução da frequência e diminuição da evasão do estado do Paraná.

O segundo pilar é como ele transformou a prova em um aliado e não inimigo do estudante. Ao iniciar comparando as aulas do Fundamental e Médio com os cursinhos pré-vestibular (consideradas melhores), mais uma vez ele comprava sua falta de

¹ Ficar em primeiro no IDEB foi a maior marca de Feder no Paraná, mas quero deixar claro que, apesar de citar o Programa Internacional de Avaliação de Alunos (PISA), temos forte crítica à essa avaliação que desconsidera as realidades e culturas, massifica os testes e padroniza à educação, na contramão do que é a finalidade pública e social da educação (Pereira, 2019; Salokangas, Kauko, 2015).

compreensão sobre o que é a educação para ricos e para pobres. Sua conclusão indica a necessidade de fazer com que a prova na educação básica seja aliada do aluno(a) assim como é no cursinho, e o docente deve conseguir ministrar todo o conteúdo porque ele não controla o que cai ou não na prova. Para isso ele criou um sistema de avaliação universal para toda a rede cujos resultados pudessem ser digitalizados e compilados de forma imediata. Após narrar os erros com um primeiro aplicativo, detalhou o sucesso do segundo e finaliza afirmando que o cotidiano desta prova tira a tensão de um dia de avaliação ou o estresse do vestibular. Novamente, como ele chega a essa conclusão é só mais um empirismo de suas visitas em algumas escolas no dia da aplicação.

Os pilares 3, 4, 5 e 6² são ainda mais caricatos da visão empresarial da educação na escola pública: além dos termos *tutoria*; *coach*; *time*; *critérios técnicos* e *gestão* (este, desde o começo do livro e para além, já há muito posto na educação), o que ele descreve simplesmente não tem eco na seriedade que um livro sobre pedagogia deveria apresentar. É importante termos formação em serviço? Sem dúvida, mas isso não será resolvido por meio de cursos de algumas horas com outros professores. A prática pedagógica faz toda diferença, mas não é algo simplesmente replicável se não tiver uma teoria sólida como aliada. Se estamos falando de formação de formadores, temos que mexer na universidade, na valorização dos cursos de licenciatura, fortalecer políticas sérias de estágio e parcerias importantes entre ensino, pesquisa e extensão.

O sexto pilar é o mais grave destes. Diz respeito à observação de aula por parte da *gestão*. A analogia que é feita coloca o diretor como técnico e por isso precisa ver o que acontece na sala. Para Feder, um técnico não tem como saber se o time está jogando bem se não acompanha o jogo. Não há uma lógica aqui, uma vez que na educação não estamos jogando, competindo, torcendo ou trocando jogadores que falham – Renato Feder é a favor da responsabilização escolar e pressionou para alterar uma lei no Paraná que permitisse critérios na designação de diretores para obrigá-los a observar aula. Algumas analogias simplesmente não funcionam e, neste caso, ele cometeu uma gafe que resultou num falso silogismo.

² Respectivamente: “Tutoria pedagógica: o coach do diretor”; “chefes do núcleo: o fim da indicação política”; “professor formador: foco em quem ensina”; “observação de aula: o diretor como técnico do professor”.

O sétimo pilar diz respeito aos famosos slides. Em São Paulo ele gerou uma celeuma ao negar a participação do estado no PNLD... teve que voltar atrás. Para o empresário, o material didático é um diamante para apoio pedagógico. Mas o que ele revela nas entrelinhas – e para bom entendedor é o que basta – é que seu uso não é só apoio, afinal, propõe fiscalizar quem o está utilizando, pois o BI “compila os dados da utilização” (p. 113)

Além das vantagens didáticas, o pacote produzido pela Secretaria poupa tempo do professor. Ele não precisa mais investir tanto tempo extraclasse na preparação das aulas, precisando apenas adequar o conteúdo às demandas da sala de aula.

[...] O professor continua com sua autonomia, com sua liberdade de cátedra, mas tem no nosso material a estrutura central de sua aula, que o apoia em suas atividades em sala, do começo ao fim (Feder, 2023, p. 113-114).

Preparar aula é realmente cansativo, mas não devia ser poupado. É o cerne da criatividade e da criticidade do docente, é sua preparação teórica, sua pesquisa, sua formação. O que precisaria era diminuir o tempo dentro da sala de aula e pagar o tempo fora, para que a preparação de aula fosse parte – de verdade – do nosso fazer.

Do 8º ao 11º pilar³ seu foco é demonstrar como o BI e as plataformas contratadas transformaram os resultados. Tudo que ele mostra são dados quantitativos. Será que de fato esses jovens estão aprendendo mais? Qual a prova, além do limitado dado quantitativo que levou o Paraná ao topo do IDEB? Foi considerável ele ter conseguido isso... mas foi realmente um salto? E a que preço? Até greve de aplicativos o estado enfrentou! Nada disso consta no livro. E o preço aos cofres públicos: ele cita os gastos em algumas plataformas por aluno, mas o que isso representa em termos globais não fica claro. Será que tais investimentos – e não gastos! – são mais interessantes e com melhores ganhos do que diminuir o número de estudante por sala e investir na carreira dos docentes? Por que a tecnologia foi a prioridade se ele tanto afirmou no início que não havia grandes segredos, nada super tecnológico encontrado? Voltarei ao 11º pilar em breve.

³ Respectivamente: “Super gerenciamento: o suor do aluno na tela do BI”; “Redação Paraná: tecnologia para escrever melhor”; “Aplicativos: inglês e matemática na palma da mão” e “Programação: o futuro começa agora.

Antes, no pilar 12 e 13⁴ ele faz o elogio ao Novo Ensino Médio (NEM) e à educação profissional, colocando ambos como fundamentais para o mercado de trabalho. No NEM, em relação a parte da escolha de itinerários, seu foco foi em apresentar propostas não ideológicas. O que isso significa para Feder não fica claro, porém ao apresentar as disciplinas ele deixa a ideologia do mercado escancarada. Mas é comum a ideologia dominante apresentar-se como neutra. Quanto ao ensino técnico, Feder afirma que em uma escuta que fez com os estudantes da rede do Paraná muitos não queriam fazer faculdade. Sabia que deveria então investir no ensino técnico. “Para esses alunos, passar por um curso superior ou seguir carreira acadêmica era algo tão distante que pouco ou nada significava” (p. 159). Isso não é problematizado!! Não estamos desprezando o ensino técnico, mas por que é permitido tão facilmente aceitar que os estudantes da rede pública não possam ser acadêmicos?

O último pilar – “Educa juntos: o Estado como parceiro dos municípios” – Feder afirma que o aluno é um cidadão brasileiro que contribui para o desenvolvimento da sociedade e, por isso, a educação tem que ser parceira, município e Estado (por algum motivo que não entendemos ele afirma que “o ente da Federação não deve entrar nesta equação”, p. 167). Nesta parceria, o Estado passou para o município o que fazia com suas escolas: material didático, formação de professores; avaliação constante e repasse. Sobre esse último a solução empresarial: competição entre os municípios. O melhor desempenho recebe o melhor repasse. Precisamos comentar o quanto é desonesto?

Sobre o pilar 11 uma observação. A questão da programação foi algo que Renato Feder quis promover para revolucionar mais do que já acreditava estar revolucionando. Era para deixar uma marca da sua gestão. O ensino de pensamento computacional foi possível com uma parceria, o Alura. Feita sem licitação por ser esta empresa de “excelência e [que] oferecia um produto sem igual no mercado” (p. 143). O autor conta que para mostrar o potencial e o sucesso do programa houve, em 2021, um desafio em que 21 projetos foram premiados. É uma educação baseada em resultados: ver premiações, competições, notas, metas. Isso é o que ele entende por educação. Não podemos dizer o mesmo...

⁴ Respectivamente: “Novo Ensino Médio: saberes para a vida” e “Educação Profissional: uma ponte para o mercado de trabalho”

Ao que parece, deixar sua marca é mais importante do que de fato revolucionar sem adoecer docentes, punir diretores e premiar escolas ou estudantes por méritos que não são palpáveis. A longo prazo, isso terá sido uma vitória? Um estudante competir com outros da mesma escola por uma medalha é mérito do quê exatamente? Esses estudantes estarão preparados para o mundo, amplo, misterioso, artístico e desafiador ou simplesmente para o mercado que os explora? Feder saiu da secretaria do estado do Paraná com a sensação de ter cumprido sua missão. Ele chega agora em São Paulo com as mesmas ideias e projetos. Como nós sairemos dessa?

Referências

FEDER, Renato. **Educação para o futuro**. O passo a passo para construir uma gestão educacional focada em resultados. São Paulo: 2. ed. Gente, 2023

PEREIRA, R. da S. Proposições da OCDE para América Latina: o Pisa como instrumento de padronização da educação. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 14, n. esp.3, p. 1717–1732, 2019. DOI: 10.21723/riaee.v14iesp.3.12756. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/12756>. Acesso em: 20 maio. 2024.

SALOKANGAS, Maija; KAUKO, Jaakko. **Tomar de empréstimo o sucesso finlandês no PISA?** Algumas reflexões críticas, da perspectiva de quem faz este empréstimo. *Educ. Pesqui.*, São Paulo, v. 41, n. especial, p. 1353-1365, dez., 2015.

Lenina Vernucci da Silva é Doutoranda pelo Programa de Pós-Graduação em Mudança Social e Participação Política da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo (EACH/USP), São Paulo, Brasil. Bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), processo número 88887.940115/2024-00. E-mail: leninavernucci@usp.br

Revista Aurora, v. 17, 2024. Fluxo Contínuo

 <https://doi.org/10.36311/1982-8004.2024.v17.e024014>



Este trabalho está licenciado sob uma licença Creative Commons Attribution 4.0 International License

NOTAS

Contribuição de Autoria: Não se aplica.

Agradecimentos: Gostaria de agradecer as minhas amigas que aceitaram ler, corrigir e dar sugestões, bem como meu pai, minha mãe e meu marido, que igualmente leram, opinaram e corrigiram – além da paciência e amor em me ajudarem, sempre.

Financiamento: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), processo número 88887.940115/2024-00

Comitê de ética em Pesquisa: Não se aplica

Disponibilidade de dados e material: Livro físico, não há disponibilidade gratuita.

Conflitos de interesse: Lenina Vernucci da Silva declara não haver conflitos de interesse pertinente.

Uso de Inteligência Artificial (IA): Não houve uso de Inteligência Artificial no processo de escrita

Publisher: Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Faculdade de Filosofia e Ciências de Marília. Programa de Pós-Graduação Ciências Sociais. Portal de Periódicos UNESP. As ideias e opiniões expressas nos artigos, resenhas e entrevistas são de exclusiva responsabilidade dos seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

Como citar esta resenha: DA SILVA, Lenina Vernucci. Educação para o futuro: o passo a passo para construir uma gestão educacional focada em resultados, de Renato Feder. **Revista Aurora**, [S. l.], v. 17, p. e024014, 2024. DOI: [10.36311/1982-8004.2024.v17.e024014](https://doi.org/10.36311/1982-8004.2024.v17.e024014)

Revista Aurora, v. 17, 2024. Fluxo Contínuo

 <https://doi.org/10.36311/1982-8004.2024.v17.e024014>



Este trabalho está licenciado sob uma licença Creative Commons Attribution 4.0 International License