

A TEORIA INSTRUMENTAL DOS STAKEHOLDERS NA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS: UMA ANÁLISE CRÍTICA DAS RELAÇÕES DE PODER NO SISTEMA EDUCACIONAL BRASILEIRO¹

OGATA, Marcelo Tadachi Gonçalves²

RESUMO

Este artigo analisa a aplicação da Teoria Instrumental dos Stakeholders na Educação de Jovens e Adultos (EJA), demonstrando como os interesses das classes dominantes se sobrepõem aos interesses dos stakeholders secundários no sistema educacional brasileiro. Através de um caso hipotético e da análise histórica do Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT), evidencia-se como a educação profissional tem sido historicamente utilizada como instrumento de controle social e disciplinamento da classe trabalhadora. A pesquisa revela que a aparente neutralidade da gestão de stakeholders mascara relações de poder assimétricas que perpetuam ciclos de exclusão social na EJA. A metodologia baseia-se em pesquisa bibliográfica e análise documental histórica, utilizando como referencial teórico a Teoria Instrumental dos Stakeholders de Jones (1995) em diálogo crítico com a pedagogia freiriana.

Palavras-chave: Educação de Jovens e Adultos, Teoria dos Stakeholders, Dominação de Classe, IDORT, Educação Profissional.

INTRODUÇÃO

A trajetória de Carlos, uma criança marcada por negligência, insegurança e carência afetiva nos primeiros anos de vida, representa um perfil recorrente nas periferias urbanas de grandes metrópoles como São Paulo. Sua história ilustra como a ausência de condições básicas de vida compromete o desenvolvimento integral do indivíduo, limitando seu acesso à educação, à cidadania e à autorrealização. Essa realidade é particularmente visível entre os sujeitos que compõem o público da Educação de Jovens e Adultos (EJA), cujas trajetórias escolares são frequentemente interrompidas por fatores estruturais de exclusão social. A análise histórica do Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT) nas décadas de 1930 e 1940 revela como essa dualidade foi sistematicamente construída pela burguesia industrial brasileira, demonstrando que a gestão de stakeholders pode ser instrumentalizada para perpetuar relações de dominação.

¹ Trabalho de pesquisa desenvolvido no âmbito acadêmico Working Paper.

OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é analisar criticamente a aplicação da Teoria Instrumental dos Stakeholders na EJA, desvelando as relações de poder que permeiam o ecossistema educacional. Os objetivos específicos incluem: identificar os stakeholders hegemônicos e subordinados no contexto da EJA; examinar a experiência histórica do IDORT como modelo de gestão educacional para o disciplinamento da classe trabalhadora; e propor princípios para uma gestão contrahegemônica de stakeholders comprometida com a emancipação humana.

METODOLOGIA

A metodologia baseia-se em pesquisa bibliográfica e análise documental, utilizando como principais fontes a obra de Batista (2002) sobre o IDORT, os trabalhos de Jones (1995) sobre a Teoria Instrumental dos Stakeholders, e a pedagogia crítica de Paulo Freire. O estudo emprega análise histórica comparativa para examinar as continuidades entre as estratégias de dominação do IDORT e as práticas contemporâneas de gestão educacional. A análise crítica fundamenta-se no materialismo histórico- dialético para compreender as contradições de classe presentes no sistema educacional brasileiro.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Segundo Jones (1995), stakeholders são todos os indivíduos ou grupos que mantêm algum tipo de relação com a organização, podendo afetá-la ou ser afetados por suas ações, decisões e objetivos. No contexto da teoria instrumental dos stakeholders, essa definição é utilizada para justificar práticas gerenciais que visam não apenas atender aos interesses desses atores, mas também melhorar o desempenho organizacional. A abordagem instrumental, conforme delineada por Donaldson e Preston (1995) e aprofundada por Jones, propõe que o tratamento ético e estratégico dos stakeholders contribui para a vantagem competitiva e a sustentabilidade da empresa, ao estabelecer vínculos de confiança e cooperação que potencializam resultados financeiros e sociais. Essa perspectiva assume que há uma correlação positiva entre a gestão eficaz dos stakeholders e o desempenho organizacional, sendo, portanto, uma ferramenta gerencial que conecta meios (relacionamento com stakeholders) e fins (performance da firma). A pesquisa de Batista (2002) revela que o IDORT não era "apenas um instituto que difundia as ideias do taylorismo industrial, mas tinha um papel central com um projeto educacional para o país", especificamente voltado para o disciplinamento da classe trabalhadora. O instituto articulou uma ampla rede de stakeholders - industriais, educadores da Escola Nova, intelectuais, Estado - em torno de um projeto aparentemente técnico e neutro de "racionalização do trabalho", que visava ao controle social.

A experiência dos ferroviários exemplifica essa estratégia. Segundo Batista (2002), os ferroviários constituíam "uma categoria bem organizada, que faz greves de paralisação, uma categoria forte, politizada, que tem consciência política". A resposta da burguesia foi criar escolas ferroviárias específicas para "disciplinar esta categoria para que aceitasse a ideia de racionalização e não fizesse mais greves".

Na obra *Qual universidade?* (CUNHA, 1980), o autor aprofunda essa crítica ao mostrar como o sistema educacional brasileiro foi estruturado para atender prioritariamente às elites, relegando à classe trabalhadora uma formação limitada, voltada à obediência e à subordinação. Essa dualidade educacional ainda persiste, refletindo-se na precarização da EJA e na dificuldade de seus sujeitos em romper com os ciclos de exclusão.

A análise contemporânea da EJA revela a continuidade dessas estratégias através das parcerias público-privadas, programas de "responsabilidade social empresarial" e "inovações educacionais" financiadas por fundações empresariais. Esses mecanismos reproduzem o modelo do IDORT: articular diversos atores sociais em torno de projetos aparentemente progressistas, mantendo intactas as estruturas de dominação.

A teoria gramsciana da hegemonia, conforme desenvolvida por Gramsci (2007), descreve como grupos dominantes mantêm seu poder não apenas pela força coercitiva, mas principalmente por meio da construção de consenso, através da difusão de valores, ideias e práticas que são internalizadas pelas classes subalternas como naturais. Esse consenso é frequentemente obtido pela cooptação de lideranças locais, que passam a atuar como mediadoras dos interesses dominantes, muitas vezes sem consciência crítica de seu papel. Como destaca Rosalio (2016), esse processo de hegemonia na educação pode ser superado apenas por meio de uma formação política e teórica que permita aos sujeitos subalternos compreenderem sua posição e atuarem de forma emancipatória.

Quando relacionada à teoria instrumental dos stakeholders, como proposta por Jones (1995), essa lógica se intensifica: os stakeholders são tratados como meios para fins estratégicos, e sua participação é incentivada não por emancipação, mas por funcionalidade. No contexto da Educação de Jovens e Adultos (EJA) no Brasil, essa articulação se manifesta na forma como lideranças comunitárias e educacionais são incorporadas a projetos educacionais que, embora travestidos de inclusão, reforçam a subalternidade ao não promoverem uma formação crítica. Como aponta Farias (2012), as políticas educacionais voltadas à EJA historicamente reproduzem práticas compensatórias e fragmentadas, que não enfrentam as raízes da desigualdade, mas antes a legitimam.

Assim, a combinação entre hegemonia gramsciana e teoria instrumental dos stakeholders revela como o poder pode ser mantido por meio da cooptação e da gestão estratégica de sujeitos vulneráveis, especialmente em políticas públicas voltadas à EJA.

A gestão por stakeholders pode criar a ilusão de participação democrática enquanto mantém o controle decisório nas mãos das elites. Os "conselhos de stakeholders" e "fóruns participativos" frequentemente funcionam como espaços de legitimação de decisões previamente tomadas, seguindo o modelo gramsciano de "hegemonia": obter consenso através da cooptação das lideranças subalternas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise crítica da Teoria Instrumental dos Stakeholders aplicada à EJA, enriquecida pela perspectiva histórica do IDORT, revela que a superação dos desafios educacionais não é responsabilidade de uma "rede neutra" de atores sociais. Requer o reconhecimento de que vivemos em uma sociedade dividida em classes com interesses antagônicos, onde a educação é um campo de disputa. A construção de uma EJA verdadeiramente transformadora exige stakeholders comprometidos não apenas com a "inclusão social", mas com a emancipação humana e a justiça social. Isso implica o fortalecimento dos movimentos sociais, a valorização dos saberes populares e a construção de relações educativas baseadas no diálogo democrático e na solidariedade de classe, como preconizada por Paulo Freire em suas obras 'Pedagogia do Oprimido' (1987) e 'Educação como Prática da Liberdade' (1999), que fundamentam a educação dialógica e libertadora.

REFERÊNCIAS

BATISTA, Eraldo Leme. Trabalho e educação profissional nas décadas de 1930 e 1940 no Brasil: análise do pensamento e das ações da burguesia industrial a partir do IDORT. 2002. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS, Campinas, 2002.

CUNHA, L. A. Qual universidade? São Paulo: Cortez, 1980.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 65–91, 1995

FARIAS, Adriana Medeiros. A subalternidade e emancipação nas políticas educacionais brasileiras de EJA implementadas pós década de 1940. *Anais da ANPEd Sul*, 9ª edição, 2012

FREIRE, P. *Pedagogia do oprimido*. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987. FREIRE, P. *Educação como prática da liberdade*. 23. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

GRAMSCI, Antonio. *Cadernos do cárcere*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.

JONES, T. M. Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 2, p. 404-437, 1995.

MARCON, Rosilene; MELLO, Rodrigo B.; ALBERTON, Anete. Teoria instrumental dos stakeholders em ambientes turbulentos: uma verificação empírica utilizando doações políticas e sociais. *Brazilian Business Review*, Vitória, v. 5, n. 3, p. 289–308, set./dez. 2008. DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2008.5.3.8>.

ROSALIO, Deise. Hegemonia e educação: proposta gramsciana de superação da subalternidade. *International Gramsci Journal*, v. 2, n. 1, p. 226–249, 2016.