

Instagram Facebook YouTube @SEDUCRS

# Líderes

## #TRANSFORMADORES



GOVERNO DO ESTADO  
RIO GRANDE DO SUL

Por que o Direito à Educação ainda não é pleno? Um olhar sobre as desigualdades nas aprendizagens

Aprendizagem, desigualdade e governança: desafios de uma construção cotidiana

*Ricardo Henriques*

*Superintendente-executivo*

*Instituto Unibanco*

*Porto Alegre, 04 de janeiro de 2026*



**INSTITUTO  
UNIBANCO**



**GOVERNO DO ESTADO  
RIO GRANDE DO SUL**

# Aprendizagem é Direito Fundamental



O direito à educação não se cumpre com plenitude na matrícula e na frequência. Só se cumpre quando o estudante aprende — e no tempo certo.

Abrimos a porta da escola, mas não garantimos chegar ao final do percurso.

No RS, menos da metade dos estudantes do 9º ano alcança aprendizagem adequada em Matemática (Saeb). ↩ Entre estudantes negros, esse percentual é ainda menor.

Quando o fracasso escolar é previsível, ele é estrutural.

Quando a escola naturaliza que alguns alunos “não acompanham”, “demoram mais” ou “não têm base”, o Estado está violando um direito — mesmo com a escola aberta.

No Brasil (e no RS), a desigualdade de aprendizagem tem cor, território e renda. Não é falha individual. É estrutural.

***Se aceitamos trajetórias sistematicamente piores para estudantes pobres e negros, transformamos as desigualdades em “normalidade pedagógica”.***

# As desigualdades que não aparecem no boletim



As maiores desigualdades da escola não gritam — elas se escondem nas pequenas decisões do cotidiano e se repetem

**Elas aparecem quando:**

Esperamos **menos** de alguns estudantes — e perversamente chamamos isso de “realismo”.

Confundimos comportamento, linguagem ou silêncio com **falta de capacidade**.

Direcionamos **oportunidades desafiadoras** sempre para os mesmos alunos.

**E se acumulam assim:**

Alunos negros mais presentes entre os que **reprovam e acumulam defasagem**.

E menos presentes nos espaços de maior **prestígio pedagógico** (olimpíadas, projetos especiais, lideranças).

O **silêncio** individual e institucional **educa**.

Ele ensina quem é visto, quem é apostado, quem é deixado para depois.

# Governar é escolher quem a escola protege

As desigualdades que não aparecem no boletim **não se resolvem sozinhas**.  
Elas só mudam quando alguém decide **interromper a rotina** de reprodução de desigualdades.

É aqui que a **governança** entra. Não como controle burocrático, mas como **capacidade de agir sobre o invisível**.

O diretor/diretora não é apenas gestor administrativo. É uma **liderança com intencionalidade**.  
Ainda mais potente quando desenvolve uma **liderança compartilhada**.

Ele é o **garantidor do direito à aprendizagem** dentro da escola.

**Governar uma escola é decidir, todos os dias,  
quem a escola vai proteger do fracasso escolar.**

# Da média à trajetória: governar é escolher



Abandono, reprovação e defasagem **não são neutros.**

Eles se concentram nos mesmos territórios, trajetórias e grupos raciais e sociais.

**Médias escondem desigualdades.**

**Trajetoárias revelam quem está sendo deixado para trás.**

Exemplo de decisão de governança:

No conselho de classe, os mesmos alunos estão sempre no limite da reprovação.

Os dados mostram: são majoritariamente alunos negros, com defasagem acumulada.

**Há duas escolhas:**

↻ **Automática:** reprovar e seguir o fluxo.

🎯 **De governança:** reorganizar tempos pedagógicos, oferecer apoio estruturado, ajustar critérios de avaliação. Assumir que **reprovar não é neutralidade — é escolha.**

A **reprovação** não possui sentido pedagógico – se institui como uma profecia autorrealizadora que referenda desigualdades que não fomos capazes de enfrentar no cotidiano escolar.

**Liderar é transformar dados e evidências em decisão pedagógica  
— e decisão pedagógica em proteção concreta aos que mais precisam.**

# Romper ciclos não é discurso. É gestão cotidiana

Romper ciclos históricos de exclusão não é retórica — é decisão diária. É obra cotidiana.

A escola pública é o único lugar capaz de fazer isso em escala, de forma contínua e republicana.

Não há política social mais potente do que uma escola que garante aprendizagem para todos.  
Educação de qualidade para todos!

Quando isso acontece,  
o conhecimento deixa de ser privilégio e vira passaporte para o futuro.

# Toda escola responde a essa pergunta



As desigualdades e o racismo estrutural não se sustentam só fora da escola. Se sustentam quando a **escola** deixa **invisível** as desigualdades e **desiste de alguns estudantes**.

**A escola desiste quando:**

**(1) tem baixas expectativas; (2) naturaliza a reprovação; (3) trata desigualdades como destino.**

A boa notícia é que a escola também pode **interromper esse ciclo**.

**Decisões pedagógicas concretas:**

**(1) quem recebe apoio; (2) quem é acompanhado; (3) quem é desafiado; (4) quem recebe altas expectativas; (5) quem não é deixado para depois.**

**A política pública nasce da boa formulação.**

**O direito à aprendizagem nasce na boa gestão.**

**A garantia do direito para todos nasce da boa implementação.**



No fim, toda decisão pedagógica responde a uma pergunta simples e dura:

**quem a escola decide não deixar para trás?**

**LÍDERES**

**#TRANSFORMADORES**

**Liderar é um ato cotidiano de responsabilidade ética e de compromisso com todos estudantes**

# Obrigado

**Ricardo Henriques**

Superintendente-executivo do Instituto Unibanco

Instagram: <https://www.instagram.com/ricardohenriques.br/>



LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/ricardomshenriques/>



**GOVERNO DO ESTADO  
RIO GRANDE DO SUL**