

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
MESTRADO EM EDUCAÇÃO BRASILEIRA

MARIA FABIANA DA SILVA COSTA

**O PROGRAMA GESTÃO NOTA 10: PARCERIA PÚBLICO-PRIVADO  
NA EDUCAÇÃO**

MACEIÓ

2013

DOCUMENTO RECEBIDO

Data:

01/07/2014

Yanny Santan Bonhuan

MARIA FABIANA DA SILVA COSTA

**O PROGRAMA GESTÃO NOTA 10: PARCERIA PÚBLICO-PRIVADO  
NA EDUCAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, do Centro de Educação, da Universidade Federal de Alagoas, como requisito parcial para obtenção do título de mestra em Educação Brasileira.

Orientadora: Prof. Dr. Inalda Maria dos Santos

MACEIÓ  
2013

**Catálogo na fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca Central**  
**Divisão de Tratamento Técnico**

**Bibliotecária Responsável: Maria Auxiliadora G. da Cunha**

C837p Costa, Maria Fabiana da Silva.

O programa gestão nota 10 : parceria público-privado na educação  
/ Maria Fabiana da Silva Costa. – 2013.

154 f. : il.

Orientadora: Inalda Maria dos Santos.

Dissertação (mestrado em Educação) – Universidade Federal de Alagoas.  
Maceió, 2013.

Bibliografia: f. 119-124.

Apêndices: f. 125-143.

Anexos: f. [144]-154.

1. Instituto Ayrton Senna - IAS. 2. Gestão educacional. 3. Parceria  
público-privado. I. Título.

CDU: 371.2



Universidade Federal de Alagoas  
Centro de Educação  
Programa de Pós-Graduação em Educação

“O Programa Gestão nota 10: parceria público-privado na educação”

## MARIA FABIANA DA SILVA COSTA

Dissertação submetida a banca examinadora, já referendada pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Alagoas e aprovada em 05 de junho de 2013.

Banca Examinadora:

Prof. Dra. Inalda Maria dos Santos (PPGE/CEDU/UFAL)  
(Orientadora)

Prof. Dr. Edson Francisco de Andrade (UFPE)  
(Examinador Externo)

Prof. Dra. Vera Maria Vidal Peroni (FACED/UFRGS)  
(Examinadora Externa)

Prof. Dra. Geórgia Sobreira dos Santos Cêa (PPGE/DECU/UFAL)  
(Examinadora Interna)

Ao meu pai, amigo, batalhador, amável, que nunca desistiu dos seus sonhos e me conduziu por todo tempo rumo ao alcance dos meus. Agradeço, por ter encontrado forças, mesmo com tantas provações vivenciadas neste período, para continuar ao meu lado aqui na terra.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço,

Primeiramente a Deus,

Aos meus pais e irmão (Francisco, Edileuza e Francisco Filho), e familiares, pelo apoio e sempre tão grande compreensão em todos os momentos.

À minha orientadora, Inalda Maria dos Santos, por acreditar na pesquisa e em mim. E destaco ainda a tranquilidade que transmitiu durante todo o processo e principalmente durante a sua finalização.

À Dr<sup>a</sup> Georgia Cêa e à Dr<sup>a</sup> Vera Peroni, por contribuírem de maneira tão significativa para este trabalho.

Ao Prof. Dr. Edson Andrade, exemplo de profissional, que muito aprendi com as suas palavras e ações e por prontamente ter aceitado o convite para participar como avaliador na minha banca.

Aos professores da Universidade Estadual de Pernambuco - UPE - Faculdade de Ciência, Educação e Tecnologia de Garanhuns, em especial ao Dr. Mário Medeiros pelos primeiros incentivos para trilhar este caminho, Dr<sup>a</sup> Adelina Bizarro, Dr. Pedro Falcão, Ms. Haroldo Amaral, Ms. Manoel Barros, Ms. Roberto Silva, Esp. Maria Bernadete, que foram além de incentivadores, exemplos na minha vida de estudante e profissional.

Aos amigos e amigas dos quais destaco, Paula Rejane pela paciência concedida e por estar presente em “todos” os momentos durante o meu percurso, Sandra Gonçalves e Vagna Brito pela acolhida, Jeane Bonfim, Maria Bethânia, Sandra Paz, Edvaldo Albuquerque, Pedro Evânio, Renalvo Cavalcante, Jéssica Vilela, Sirlene Souza, Alexandre Felipe, fiquem certos ninguém entra em nossa vida por acaso.

Ao PPGE-UFAL e ao grupo de pesquisa Coletivo de Estudos de Política Educacional (CNPq/Fiocruz-EPS.IV), que muito contribuiu com as minhas leituras.

À Secretaria Estadual de Educação de Pernambuco, representada por seus Gestores, professores, técnicos educacionais e demais funcionários, pela colaboração na pesquisa.

Aos amigos (as) que por ventura não foram citados, os meus sinceros agradecimentos.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas – FAPEAL. Agradeço.

## RESUMO

A presente dissertação intitulada “O Programa Gestão Nota 10: parceria público-privado na educação” tem como objetivo principal analisar a parceria público privado entre a Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco e o Instituto Ayrton Senna, através da adesão ao programa Gestão Nota 10, destacando as implicações da mesma para a gestão da escola pública. Como estratégia metodológica, optou-se pela realização de um estudo de caso de cunho qualitativo, tendo como *locus* uma escola da rede estadual de educação de Pernambuco. Os sujeitos da pesquisa são a equipe gestora e dois professores, distribuídos entre a Secretaria Estadual de Educação do Estado (SEEP) de Pernambuco, a Gerência Regional de Educação do Agreste Meridional (GRE/AM) e a escola pesquisada. A coleta dos dados realizou-se a partir de entrevistas semiestruturadas e análise dos documentos oficiais disponibilizados pela SEEP. O marco teórico é a crise do capital, tendo entre suas estratégias de superação o Neoliberalismo e a Terceira Via, propondo reformar o Estado a partir da premissa que o Estado está em crise - e não o capital. As mudanças que se evidenciam no âmbito da gestão educacional na década de 1990 são parte da Reforma do Aparelho Estado, que através do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - (PDRAE), vem reorganizando os espaços públicos propondo a descentralização dos serviços e a transferência do que antes era de responsabilidade exclusiva do Estado para a Sociedade Civil Organizada e o Terceiro Setor ou público não estatal: a chamada publicização. Os resultados desta pesquisa sugerem uma intensificação do controle sobre a gestão pública educacional, uma supervalorização dos índices educacionais, e um crescente número de parcerias como nova ferramenta de gestão no planejamento e execução das atividades antes de exclusividade do Estado, implicando em uma redução significativa na autonomia da equipe gestora da escola.

**Palavras-chave:** Instituto Ayrton Senna. Gestão Educacional. Parceria Público-Privado.

## ABSTRACT

The present dissertation entitled "The Management Programme Note 10: Public Private Partnership in Education" aims to analyze the public private partnership between the Department of Education of the State of Pernambuco and the Instituto Ayrton Senna, through of adhesion to management program Note 10, highlighting the implications of the same for the management of public schools. As a methodological strategy, we opted for realize a case study of a qualitative nature, having as the locus a school of the State of Pernambuco Education Network. The research subjects are the management team, and two teachers distributed among the State Department of Education of the State (SEEP) in Pernambuco, the Regional Management of Education Southern Wasteland (GRE / AM) and researched school. The data collection took place from semi-structured interviews and analysis of official documents made available by SEEP. The theoretical mark is the crisis of capital, having among their strategies of the overcoming the Neoliberalism and the Third Way, proposing reform the State from the premise that the State is in crisis - and not the capital. The changes that are evident within the educational administration in the 1990s, are part of the Reform of the State Apparatus, which through the Master Plan for Reforming the State - (PDRAE), is reorganizing public spaces proposing decentralization of services and transfer that was solely the responsibility of the State for the Organized Civil Society and Third Sector before or non state public: the called publicizing. The research results suggest an intensification of control over educational administration, an overvaluation of educational levels, and a growing number of partnerships as a new management tool, which ultimately plan and execute the activities formerly exclusive State, implying a reduction significant autonomy in the management team of the school.

**Keywords:** Instituto Ayrton Senna. educational management. public-private partnership.

## LISTAS DE QUADROS

Quadro 1	Quantidade de escolas por Gerência Regional de Educação	19
Quadro 2	Matriculas na escola lócus de estudo no ano de 2012	21
Quadro 3	Notas do IDEPE da escola pesquisada em 2012	22
Quadro 4	Distribuição dos sujeitos por instituição e categoria	23
Quadro 5	Tempo das entrevistas	23
Quadro 6	Setores de ações estatais	40
Quadro 7	Quadro cronológico da criação dos Programas do IAS	54
Quadro 8	Programas e objetivos do instituto para educação formal, educação complementar, educação tecnológica e brinquedoteca.	56
Quadro 9	Segundo estágio da liberalização econômica, segundo o mainstream neoliberal.	63
Quadro 10	Resumo do status de financiamento do Banco Mundial para o Projeto PERA. (EUA \$ milhões)	67
Quadro 11	Atividade financeira detalhada	68
Quadro 12	Áreas e ações do programa PERA	69
Quadro 13	Descrição das empresas contratadas para a execução do projeto PERA	71
Quadro 14	Anúncios de Licitações do Projeto PERA	72
Quadro 15	Definição da identidade estratégica da secretaria de educação do estado de Pernambuco	77
Quadro 16	Metas do MEC para a educação básica em Pernambuco	83
Quadro 17	Metas para a educação básica de Pernambuco	84
Quadro 18	Responsabilidades no programa gestão nota 10	89

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Mapeamento das gerências regionais de educação do estado de Pernambuco	19
Figura 2	Indicadores e sistema de monitoramento da rede estadual de Pernambuco	85

## SIGLAS E ABREVIACÕES

AUGE: Auge Tecnologias e Sistemas

BDE: Bônus de Desenvolvimento Educacional

BID: Banco Internacional de Desenvolvimento

BM: Banco Mundial

CANDEIA: Centro de Análise Desenvolvimento Institucional e Avaliação

CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior

CBE: Conferência Brasileira de Educação

CEDU: Centro de Educação

CETEB: Centro de Tecnologia de Brasília

CLAD: Centro Latino-americano de Administração para o Desenvolvimento

EJA: Educação de Jovens e Adultos

FAPEAL: Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas

FHC: Fernando Henrique Cardoso

FMI: Fundo Monetário Internacional

FNDE: Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

FNDEP: Fórum Nacional em defesa da escola Pública e Gratuita

GRE: Gerência Regional do Agreste Meridional

IAS: Instituto Ayrton Senna

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDEB: Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

IDEPE: Índice de Desenvolvimento Educacional de Pernambuco

INDG: Instituto de Desenvolvimento Gerencial

INEP: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDB: Lei de Diretrizes e Bases

LDBEN: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MARE: Ministério da Reforma do Aparelho do Estado

MBC: Movimento Brasil Competitivo

MEC: Ministério da Educação

MGP: Modelo Gerencial Puro

MP: Ministério do Planejamento

ONG: Organização Não-Governamental

PDE: Plano de Desenvolvimento Educacional

PDRAE: Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

PERA (sigla em Inglês): Projeto de Desenvolvimento da Educação e da Gestão Pública no Estado de Pernambuco

PMGE-ME: Programa de Modernização de Gestão Pública – Metas para Educação

PNAGE: Planejamento dos Estados Brasileiros e Distrito Federal

PNAGE-PE: Programa de Modernização da Gestão e do Planejamento do Estado de Pernambuco

PROGEPE: Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco

PROTEPE: Programa de Formação Continuada de Técnicos Educacionais

PSO: Public Service Orientation

SAEPE: Sistema de Avaliação da Educação em Pernambuco

SE: Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco

SIASI: Sistema Instituto Ayrton Senna de Informação

SIEPE: Sistema de Informações da Educação de Pernambuco

UCP: Unidade de Coordenação

UFAL: Universidade Federal de Alagoas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2 A REDEFINIÇÃO DO PAPEL DO ESTADO NUM CONTEXTO DE MUDANÇAS .....</b>	<b>27</b>
2.1 A crise estrutural do capital.....	27
2.2 O neoliberalismo e a terceira via.....	31
2.3 A reforma do aparelho do Estado e a parceria público-privado.....	36
2.4 Nem Estado nem mercado: o terceiro setor e as ONGs atuando na educação.....	42
<b>3 A PARCERIA PÚBLICO-PRIVADO COMO NOVA FERRAMENTA DA GESTÃO EDUCACIONAL.....</b>	<b>46</b>
3.1 Gestão democrática e as parcerias público-privado na educação.....	46
3.2 O instituto Ayrton Senna e o programa gestão nota 10.....	54
<b>4 POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS NO ESTADO DE PERNAMBUCO E O INSTITUTO AYRTON SENNA.....</b>	<b>61</b>
4.1 O Banco Mundial: fonte de financiamento das políticas públicas educacionais do estado de Pernambuco.....	61
4.2 O programa de modernização da gestão pública no estado de Pernambuco – metas para a Educação.....	75
4.3 A gestão educacional por resultados em Pernambuco.....	83
<b>5 A PARCERIA PÚBLICO PRIVADO NA EDUCAÇÃO: O CASO DE PERNAMBUCO.....</b>	<b>95</b>
5.1 A parceria público-privado na educação: uma ajuda necessária?.....	95
5.2 A gestão público-privado na educação: onde está o “público”?.....	103
5.3 A “autonomia” monitorada: implicações para gestão escola pública.....	109
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>116</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>119</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>125</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>144</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação de mestrado propõe apresentar os resultados da pesquisa intitulada “O Programa Gestão Nota 10: parceria público privado na educação”, desenvolvida no Centro de Educação (CEDU), da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), na linha de pesquisa de História e Política da Educação, na área de Gestão e Avaliação Educacional, sob a orientação da Professora Dr<sup>a</sup> Inalda Maria dos Santos, com financiamento da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas (FAPEAL), sob número de processo 21110325-002-0004-0053. O projeto de pesquisa teve sua aprovação no Comitê de Ética<sup>1</sup> da UFAL, com o protocolo nº 009343.2011.41.

Trata-se de discutir a gestão da escola pública em parceria com o setor privado. Para tanto, tomamos para a pesquisa a parceria firmada entre a rede estadual de educação de Pernambuco e o Instituto Ayrton Senna (IAS)<sup>2</sup> – pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos – através do Programa Gestão Nota 10 do mesmo instituto, que vem desde 2008 – ano de implantação do Programa Gestão Nota 10 nas escolas estaduais de Pernambuco, através da parceria com o Instituto Ayrton Senna (IAS) – atuando no âmbito da gestão educacional das escolas do estado e corroborando com as ações de monitoramento implantadas em Pernambuco pelo Programa de Modernização da Gestão Pública – Metas para Educação (PMGE/ME)<sup>3</sup>.

O PMGE/ME busca elevar os índices da educação básica através do estabelecimento de metas para as escolas e fortalecer o Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco (SAEPE), implantando uma política de monitoramento – da gestão, do currículo e etc. – e bonificação para as escolas que alcançarem as metas.

O Instituto Ayrton Senna (IAS) é uma organização não governamental, sem fins lucrativos, fundada em 1994, cuja meta principal, de acordo com o site oficial, “é trabalhar

---

<sup>1</sup> ANEXO A

<sup>2</sup> [http://senna.globo.com/institutoayrtonsenna/quem\\_somos/index.asp](http://senna.globo.com/institutoayrtonsenna/quem_somos/index.asp)

<sup>3</sup> O PMGE/PE foi implantado no âmbito da educação em Pernambuco em 2008; faz parte de um programa de metas do governo Eduardo Campos abrangendo áreas administrativas do governo, como saúde, segurança, educação entre outras. O PMGE/ME é consequência do convênio assinado em 2007 entre o governador Eduardo Campos e o Movimento Brasil Competitivo (MBC), com apoio técnico do Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial (INDG), que será melhor abordado no capítulo 3 deste trabalho. (Disponível em: <http://www.educacao.pe.gov.br/?pag=1&men=69>. Acesso em: 28/03/2012).

para criar oportunidades de desenvolvimento humano a crianças e jovens brasileiros, em cooperação com empresas, governos, prefeituras, escolas, universidades e ONGS”<sup>4</sup>. As ONGS<sup>5</sup>, que se definem como não governamentais e não lucrativas, geralmente, tem em vista responder aos desafios da formação da cidadania, no âmbito dos direitos sociais, políticos, culturais e etc. Sendo este um ponto importante para a nossa reflexão, visto que, os aspectos que sustentam a necessidade dos contratos de adesão dos estados e municípios com estas instituições, se justificam pela emergência da solução destas questões.

A agenda das ONGs, nas últimas décadas, ampliou o seu caráter internacionalizado, o que fez com que estas organizações viessem a adotar como missão os compromissos e resoluções ou áreas de interesse dos organismos internacionais<sup>6</sup>, que passaram a interferir na agenda política de diversos países. Destaca-se a Conferência Nacional de Educação para Todos, realizada em Jontien, nos anos de 1990, que colocou para os países signatários do pacto mundial, entre estes o Brasil, a responsabilidade de mobilizar esforços junto ao governo e à sociedade para atender as necessidades básicas por educação.

No final da década de 1990, a missão foi discutida num encontro entre o terceiro setor, Estado, empresariado e organismos internacionais, promovido pelo centro de Estudos e Pesquisa em Educação, Cultura e Ação Comunitária (CENPEC) e o Instituto ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social, com o apoio do Banco Itaú, sendo debatido o tema das parcerias e da credibilidade visando construir a Agenda do século XXI, com ênfase à pobreza e educação.

Os baixos índices educacionais apresentados pelo estado de Pernambuco em 2008, serviram de argumento para justificar as parcerias que o estado vinha firmando com o setor privado. Observando-se a relação entre a ONG IAS e o estado de Pernambuco surge a necessidade de compreender esse ângulo da realidade, tendo em vista a constatação de que há um conjunto de significados, motivações e determinações dessas relações a ser apreendido. Reconhece-se que entre a aparência desse fenômeno e sua essência há elementos mediadores que precisam ser captados, para que se possa identificar interesses e intenções nas ações da

---

<sup>4</sup> Retirado de: (<http://senna.globocom/institutoayrtonsenna/>). Acesso em: 12/04/2011.

<sup>5</sup> A expressão ONG foi criada pela ONU na década de 1940 para designar entidades não oficiais, que recebiam ajuda financeira de órgãos públicos para executar projetos de interesse social, dentro de uma filosofia de trabalho denominada “desenvolvimento de comunidade” (CAMBA, 2009, p. 23).

<sup>6</sup> Organização das Nações Unidas (ONU), Fundo Monetário Internacional (FMI), Organização Mundial do Comercio (OMC), Banco Mundial (BM), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF).

promoção da educação básica no estado, sendo necessário, portanto, captar a sinuosidade desse fenômeno, pois somente assim será possível compreender a partir das ações em curso, as implicações desta relação para a gestão educacional nas escolas públicas do estado.

No âmbito das parcerias público-privado, juntamente com as ONGs, também compõem este cenário de políticas públicas educacionais no Brasil, a filantropia e o empresariado. Nos últimos anos tem crescido no Brasil o interesse do setor empresarial na realização, em caráter voluntário, de projetos ou atividades que prometem melhorar a educação no país. “Esse ativismo social empresarial representa algo novo não somente em termos de organização empresarial, como, também, para a própria organização da sociedade.” (RICO, 1998; CAPPELLIN et ali 2002 apud BEGHIN, 2005, p. 9). O envolvimento destas empresas pelas questões sociais tem incitando vários pesquisadores a buscarem elucidar “quais são as razões desse repentino interesse das empresas privadas pelas questões sociais” (DUPAS, 2002, apud BEHIN, 2005, p. 10).

Em um breve, porém significativo levantamento feito por Beghin (2005), no que se refere à questão do ativismo social empresarial, a autora apresenta alguns teóricos que buscam responder a esta questão de diferentes formas: David Handerson<sup>7</sup> e Milton Fridman dizem que é uma forma de encobrir o legítimo e crescente interesse pelo lucro; Montañó (2002) – como poderemos ver ao longo do trabalho – apesar de abordar de forma diferente de Beghin esta questão, também define a ideia do ativismo social como sendo uma maneira de encobrir a incessante busca por maior lucratividade e que não contribui para a consolidação da democracia. Demo (2002) segue a mesma linha dizendo que a “solidariedade empresarial” é algo que vem para encobrir a lógica perversa do mercado, também expressando de maneira estratégica o *marketing* social da empresa. Para Paoli (2002), insere-se no ideário neoliberal que busca o desmantelamento do Estado Social, libertando o mercado das amarras do Estado, que impedem o seu livre funcionamento, apoiando-se menos em uma lógica de cidadania e mais na eficiência da integração social para limitar os riscos inerentes a presença cada vez mais desconfortável dos excluídos. Para Fernandes (1994), a ideia se insere em uma nova

---

<sup>7</sup> Segundo Henderson, que já foi um dos principais economistas das Organizações para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), trata-se de uma armadilha na medida em que a “boa cidadania empresarial” não é gratuita e seu custo adicional acaba sendo pago pela sociedade por intermédio dos preços. Henderson adverte que o caminho da filantropia empresarial terá por conclusão a exigência da implementação de padrões internacionais trabalhistas e ambientais para empresas dos países em desenvolvimento, limitando, dessa feita, ainda mais, a concorrência destas empresas e piorando o desempenho da economia global como um todo. Ainda de acordo com Henderson não ocorre nenhum avanço para a democracia quando as políticas públicas são “privatizadas” e os conselhos de administração das empresas assumem para si objetivos sociais e ambientais conflitantes. (DUPAS, 2002 apud BEHIN, 2005, p. 10).

concepção de cidadania que não se restringe aos aspectos jurídico-formais: para além dos espaços dos direitos, ancora-se nos princípios de participação e solidariedade.

Nota-se que, enquanto por um lado, questiona-se o ativismo social empresarial por comprometer a eficiência global do capitalismo, por outro, avalia-se o fortalecimento do ideário neoliberal ou às novas exigências do mercado ou a concepção de cidadania. Em suma, para Beghin (2005, p. 14), “[...] esse tipo de prática empresarial, na realidade, corresponde as respostas que a ideologia neoliberal procurar apresentar para enfrentar as tensões e conflitos individuais que ela mesmo espalha.”

Para Castel (1998, apud BEGHIN, 1995), trata-se, pois, de regular a pobreza frente ao a “nova questão social”<sup>8</sup>, que no Brasil emerge ao findar o regime militar e que se expressa nas metas de “resgate da dívida social”, “defesa dos descamisados”, “combate a fome”, “fome zero”, anunciados desde o início da República até o atual governo. Assim, as intervenções são formas de gerir a pobreza por meio de uma operação de silêncio na busca da harmonia social. “A chave para resolver o encontro entre a miséria e a ordem é a filantropia.” (BEHIN, 2005, p. 15).

Apesar da ideia de ativismo social empresarial no Brasil está sendo gerada desde a década de 1980 como forma de gestão neoliberal da pobreza com bases filantrópicas, é a partir da década de 1990 que a filantropia começa a ganhar maior visibilidade e novas configurações no âmbito do Estado. Nas últimas décadas, também, as ONGs passam a ser vistas pelo Estado como parceiros estratégicos na implementação das suas ações. A expansão das ONGs no Brasil corrobora não só com as estratégias do capital para educar o consenso, como também, imbuídas pelo desejo de apresentar a sociedade uma face “humanizada” do capital. Desta forma o universo das parcerias no processo da reforma do Estado no Brasil contribuem para que se faça o percurso que se constitui este objeto deste estudo.

Realizamos este estudo a partir do marco teórico da crise do capital, propondo a reforma do Estado como solução para a crise centrada no Estado, partindo da premissa de que o Estado está em crise e não o capital. A crise mencionada não tem origem nos Estados nacionais, como afirmam os neoliberais, e sim em uma crise estrutural do sistema capitalista, conforme demonstram os estudos de autores como Mészáros (2011) e Harvey (1989).

---

<sup>8</sup> O conceito de “questão social” utilizado por Castel (1998), não é somente a pobreza ou a miséria. A pobreza e a miséria torna-se uma “questão” quando questionam o conjunto da sociedade. (apud BEHIN, 1995).

Para Peroni (2006), os processos de reestruturação produtiva, a globalização, o neoliberalismo e a Terceira Via são estratégias do capitalismo para a superação da sua crise, de modo que o neoliberalismo encontra nas privatizações a sua forma de superação, e a Terceira Via tem por estratégia a publicização, através da inserção do terceiro setor, que congrega instituições filantrópicas, Organizações não Governamentais (ONGs), sem fins lucrativos (OSFL), empresas cidadãs, entre outras, na a execução das políticas públicas.

Em 1995, no Brasil, é criado o Ministério de Administração e Reforma do Estado, que cria o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), e traz como parte integrante das suas orientações, o incentivo à privatização e às parcerias do setor público com a esfera privada, apontando-as como necessárias para a continuidade de garantia dos direitos sociais. De acordo com o PDRAE (2005, p. 12), “[...] reformar o Estado significa transferir para o setor privado as atividades que podem ser controladas pelo mercado. Daí a generalização dos processos de privatização de empresas estatais.”. Ainda de acordo com o PDRAE (2005, p.13) “[...] transfere-se para o setor público não-estatal a produção dos serviços competitivos ou não-exclusivos de Estado, estabelecendo-se um sistema de parceria entre Estado e sociedade para seu financiamento e controle.”

Assistimos, então, dentro deste contexto de reformas, a passagem de um Estado que executa para um Estado que transfere as suas responsabilidades de caráter social para a sociedade civil, através de privatizações e parcerias com o setor privado: a chamada publicização. As parcerias surgem, então, num contexto de reformas, como ferramenta de gestão, que passam a permitir, por meio de bases legais, que se estabeleçam parcerias público-privado no âmbito estatal. Trataremos aqui o conceito de parceria de acordo com Cêa e Paz (2012, p.7), como:

[...] ferramenta de gestão que pode se fazer presente nas relações políticas no interior do próprio Estado e entre este e a sociedade civil, nas transações empresariais dos setores da economia e nos diferentes processos de trabalho. A parceria é marcada pela realização de contratos, convênios e/ou quaisquer instrumentos de formalização entre diferentes sujeitos políticos coletivos, sejam eles públicos (governos, ministérios, secretarias, departamentos, etc.) e/ou privados (empresas, sindicatos, ONGs, associações, igrejas, mídia e demais entidades do chamado terceiro setor). As diretrizes, orientações, fontes e formas de financiamento são objeto de negociação das partes envolvidas nas ações de parceria. Tais ações de parceria visam à realização de um fim que pode ser concretizado na forma de eventos, cursos, programas, planos, projetos, prestação de serviços, entre outras ações, envolvendo distintos agentes sociais.

Desta forma, compreendemos que o contrato firmado entre a Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco (SEEP) – governamental – com o Instituto Ayrton Senna (IAS) – não governamental de direito privado –, caracteriza-se como uma “parceria”.

Direcionamos a nossa pesquisa a partir do seguinte questionamento: Quais as implicações da parceria público-privado entre a rede estadual de ensino de Pernambuco e o Instituto Ayrton Senna (IAS) através do Programa Gestão Nota 10 para a gestão educacional no estado?

Alguns autores apresentam diferentes definições quanto se trata de metodologia: “a metodologia é um conjunto de métodos utilizados dentro de determinado setor de atividades” (LEGENDRE, 1993, p. 845, apud OLIVEIRA, 2010, p. 43). Para Maren (1995, apud OLIVEIRA, 2010, p. 43), “A metodologia de pesquisa trata de estudos e pesquisas através da utilização de métodos e discursos. É um conjunto de operações sistematizadas e racionalmente desencadeadas”. Já para Oliveira (2010), “metodologia é um processo que engloba um conjunto de métodos e técnicas para ensinar, analisar, conhecer a realidade e produzir novos caminhos”. Esses autores concordam que é necessário um método ou mais de um para a obtenção dos objetivos propostos por uma pesquisa.

Desta forma, a abordagem metodológica escolhida para esta pesquisa, visando atingir os objetivos que nela foram propostos, é o estudo de caso qualitativo. Segundo Oliveira (2010, grifo do autor), para autores como Huberman (1991), Yin (2005) e Mucchielli (1996), “o estudo de caso é uma estratégia metodológica do tipo exploratório, descritivo e interpretativo”:

[...] deve ser utilizado para atender aos objetivos preestabelecidos pelos pesquisadores (as), como sendo um estudo aprofundado a fim de buscar fundamentos e explicações para determinado fato ou fenômeno da realidade empírica (OLIVEIRA, 2010, p. 55).

A abordagem metodológica adotada foi de cunho qualitativa para interpretação e análise do objeto de estudo, pois, para Oliveira (2010, p.37),

[...] são muitas as interpretações que se tem dado à expressão pesquisa qualitativa e atualmente se dá preferência à expressão abordagem quantitativa. Entre os mais diversos significados, conceituamos abordagem qualitativa ou pesquisa qualitativa como sendo um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação.

A população estudada nesta pesquisa foi a rede estadual de ensino de Pernambuco que possui parceria com o IAS desenvolvendo o Programa Gestão Nota 10 na Secretaria de Educação junto às escolas públicas. A Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco está dividida em 17 Gerências da seguinte forma:

**Figura 1 - Mapeamento das gerências regionais de educação do estado de Pernambuco**



Fonte: Site oficial da Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco. Disponível em: <http://www.educacao.pe.gov.br/portal/?pag=1&men=77>. Acesso em: 07/10/12.

As Gerências Regionais de Educação de Pernambuco apresentam o seguinte quantitativo de escolas:

**Quadro 1 - Quantidade de escolas por gerência regional de educação de Pernambuco GRE/PE**

Região	Quantidade de escolas
Recife Norte	71
Recife Sul	80
Metropolitana Norte	93
Metropolitana Sul	104
Mata Norte – Nazaré da Mata	61
Mata Centro – Vitória de Santo Antão	40
Mata Sul – Palmares	33

Litoral Sul – Barreiros	16
Vale do Capibaribe – Limoeiro	38
Agreste Centro Norte – Caruaru	62
Agreste Meridional – Garanhuns	52
Sertão do Moxotó-Ipanema – Arcoverde	51
Sertão do Alto Pajeú – Afogados da Ingazeira	43
Sertão do Submédio São Francisco – Floresta	25
Sertão Médio São Francisco – Petrolina	65
Sertão Central – Salgueiro	28
Sertão do Araripe – Araripina	33
Total	895

Fonte: Elaboração própria, com base em informações disponíveis em: <http://www.educacao.pe.gov.br/portal/?pag=1&men=77>. Acesso em: 07/10/2012.

Para Mazzoti (2000, p.162),

[...] a escolha do campo onde serão colhidos os dados, bem como dos participantes é proposital, isto é, o pesquisador escolhe em função das questões de interesse do estudo e também das condições de acesso e permanência no campo e disponibilidade dos sujeitos.

Tomamos como amostra para a pesquisa uma instituição de ensino pública da rede estadual de educação de Pernambuco, pertencente à Gerência Regional de Educação (GRE) do Agreste Meridional, na cidade de Garanhuns.

O município de Garanhuns, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2010), possui uma área de 495 km<sup>2</sup> (quatrocentos e noventa e cinco quilômetros), distante 228 km da capital de Pernambuco – Recife –, e uma população estimada em 129.407 (cento e vinte nove mil e quatrocentos e sete) habitantes.

De acordo com o site oficial da Secretaria Estadual de Educação<sup>9</sup>, a Gerência Regional de Educação do Agreste Meridional (GRE/AM), localizada em Garanhuns constava de 32 escolas com 16.709 (dezesseis mil setecentos e nove) alunos matriculados em 2012. Das 32 escolas que compõem a Gerência Regional de Educação de Garanhuns, 21 estão na zona urbana de Garanhuns e as outras 11 estão localizadas nas cidades circunvizinhas; são elas: Águas Belas, Angelim, Bom Conselho, Brejão, Caetés, Calçado, Canhotinho, Capoeiras,

<sup>9</sup> Disponível em

<http://www.siepe.educacao.pe.gov.br/MapaCoordenadoria/listaEscolaCoordenadoria.do?codCoordenadoria=306>  
6. Acesso em 23/07/2012.

Correntes, Iati, Itaíba, Jucati, Jupi, Jurema, Lagoa do Ouro, Lajedo, Palmeirina, Paranatama, Saloá, São Bento do Una, São João, Terezinha, tendo a Gerência Regional de Educação – Agreste Meridional (GRE/AM) de Garanhuns como sede.

Dentre as vinte e uma (21) escolas localizadas na cidade de Garanhuns, como lócus de pesquisa, escolhemos uma que funcionasse com os níveis de ensino fundamental e ensino médio (níveis acompanhados pelo Programa Gestão Nota 10) e que apresentasse a equipe gestora completa para realização das entrevistas. Com o estabelecimento destes critérios, localizamos 4 (quatro) escolas.

Das vinte e uma (21) escolas coletadas três (3) foram municipalizadas durante o ano de 2012, oito (8) não têm as séries finais do ensino fundamental ou ensino médio ou a equipe gestora completa, e quatro (4) funcionam com os níveis de ensino fundamental I, II e ensino médio e apresentaram a equipe gestora completa. A escola escolhida faz parte do último grupo, por apresentar características consideradas importantes para entrevistas e levantamento de dados.

A escola pesquisada foi fundada em 1986 e é localizada na área urbana de um bairro periférico da cidade de Garanhuns – Pernambuco. Em 2012 havia 825 alunos matriculados da seguinte forma:

**Quadro 2 - Matrículas na escola lócus de estudo no ano de 2012**

<b>NÍVEIS E MODALIDADES DE ENSINO</b>	<b>QUANTIDADE DE ALUNOS MATRICULADOS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>FUNDAMENTAL</b>	393	825
<b>ENSINO MÉDIO</b>	130	
<b>EJA FUNDAMENTAL</b>	172	
<b>EJA MÉDIO</b>	130	

Fonte: Elaboração própria com base em informações da escola pesquisada, 2012.

Em 2012 a escola funcionou com as seguintes etapas da educação básica: ensino fundamental, ensino médio e EJA (Fundamental e Médio), sendo 825 alunos matriculados, divididos em 393 alunos no ensino fundamental, 130 alunos no ensino médio, 172 alunos no EJA fundamental, 130 alunos no EJA médio. A escola conta com 27 professores e os serviços gerais e demais serviços prestados à escola são terceirizados.

Segundo os dados da Secretaria de Educação do Estado, a média do IDEPE em 2012 para a escola pesquisada foi a seguinte:

**Quadro 3 - Notas do IDEPE da escola pesquisada em 2012**

Notas do IDEPE			
Escola	Ensino Fundamental I	Ensino Fundamental II	Ensino Médio
19	3,44	3,39	3,71

Fonte: Elaboração própria, com base em informações disponíveis em: <http://www.educacao.pe.gov.br/portal/upload/galeria/1210/IDEPE%20BDE%20Agreste%20Meridional.pdf>. Acesso em: 07/10/2012.

Como técnica de coleta de dados para este estudo de caso, utilizou-se a entrevista semiestruturada e a análise de documentos oficiais fornecidos pela Secretaria Estadual de Educação. De acordo com Triviños (1987, p. 146), a entrevista semiestruturada caracteriza-se por apresentar questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” (TRIVIÑOS, 1987, p. 152).

As entrevistas foram realizadas com sujeitos da Secretária Estadual de Educação do Estado de Pernambuco (SEEP), da Gerência Regional de Educação de Garanhuns (GRE/AM) e da escola pesquisada. As entrevistas aconteceram entre maio e junho de 2012. Ao todo, 11 profissionais foram entrevistados da seguinte forma: a) na Secretaria Estadual de Educação do Estado de Pernambuco: a secretária executiva da Gerência Estadual de Educação e uma técnica educacional, b) na Gerência Regional de Educação: a coordenadora do programa e uma técnica educacional, c) na escola: a técnica educacional, a gestora, o diretor adjunto, o educador de apoio, a secretária e dois professores (um do ensino fundamental final e um do ensino médio), por serem os níveis que o Programa Gestão Nota 10 atua.

Na Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco, não foi possível entrevistar a atual coordenadora do Programa Gestão Nota 10, pois no período das entrevistas a mesma esteve em outras atividades fora da Secretaria. Neste caso, a secretária executiva que trabalha juntamente com a coordenadora foi entrevistada. Todas as entrevistas realizadas foram gravadas em áudio. De todos os entrevistados, solicitou-se a autorização verbal e escrita através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

**Quadro 4 - Distribuição dos sujeitos por instituição e categoria**

Equipe Gestora da Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco	SE1	Secretária Executiva da Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco
	SE2	Técnica Educacional da Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco
Equipe Gestora da Gerência Regional de Educação do Agreste Meridional	GRE1	Técnica Coordenadora do Programa Gestão Nota 10 na Gerência Regional de Educação
	GRE2	Técnica do Programa Gestão Nota na Gerência Regional de Educação
Equipe Gestora da Escola	G1	Diretor
	G2	Diretor Adjunto
	G3	Técnica Educacional
	G4	Educadora de Apoio
	G5	Secretária
Escola	P1	Professor do Ensino Fundamental
	P2	Professor do Ensino Médio

Fonte: Autora, 2012.

Os roteiros das entrevistas<sup>10</sup> seguiram os mesmos questionamentos, porém adaptadas, de acordo com a função e a instituição de cada entrevistado. As 11 entrevistas perfizeram um tempo médio de 4h 72min e 10s (quatro horas, setenta e dois minutos e dez segundos) e foram gravadas e transcritas na íntegra para análise posterior. Para preservar o anonimato dos sujeitos entrevistados, utilizaremos as seguintes nomenclaturas: Equipe Gestora da Secretaria de Educação (SE1, SE2); Equipe Gestora da Gerência Regional de Educação (GRE1, GRE2); Equipe Gestora da Escola (G1, G2, G3, G4, G5); Professores (P1, P2).

**Quadro 5 - Tempo das entrevistas**

Sujeitos Entrevistados	Instituições	Tempo das Entrevistas
SE1	Equipe Gestora da Secretaria de Educação	38min 20seg
SE2		50min42seg
GRE1	Equipe Gestora da Gerência Regional de Educação	23min04seg
GRE2		54min43seg

<sup>10</sup> APÊNDICES de A-I

G1	Equipe Gestora da Escola	15min56seg
G2		14min27seg
G3		17min27seg
G4		24min51seg
G5		08min42seg
P1	Professores da Escola	16min49seg
P2		18min05seg
Total		4h 72min 10seg

Fonte: Autora, 2012.

Quanto à importância da análise dos documentos oficiais para esta pesquisa, a saber: a sistemática de acompanhamento do Programa Gestão Nota 10 e o contrato de adesão, o termo de compromisso entre o estado através da secretaria de educação e a escola, a normatização para a lei de responsabilidade educacional do estado de Pernambuco<sup>11</sup>, lei que institui o bônus de desempenho educacional – BDE – no âmbito do estado, entre outros documentos explicativos em forma de panfletos ou disponibilizados na página oficial do estado e do IAS. Para tanto, Lüdke e André (1986, p. 38) nos alertam que, “[...] a análise documental pode se constituir numa técnica valiosa de abordagens de dados qualitativos, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema.” Para Oliveira (2010, p. 90), “O acesso a documentos escritos – sejam em forma de relatórios, artigos, jornais, revistas ou mesmo em livros, documentos eletrônicos – em muito contribui para um conhecimento mais aprofundado da realidade”.

De acordo com Trivinos (1987 apud SILVA et al 2005, p. 75)

[...] deve ocorrer interação dos materiais dos materiais, não devendo o pesquisador restringir sua análise ao conteúdo manifesto dos documentos. Deve-se ainda, tentar aprofundar a análise e desvendar o conteúdo latente, revelando ideologias e tendências das características dos fenômenos sociais que se analisam, ao contrario do conteúdo manifesto que é dinâmico, estrutural e histórico.

O método da análise de conteúdo aparece como uma ferramenta para a compreensão da construção da construção de significado que os atores sociais exteriorizam no discurso. Laville & Dionne (1999, apud SILVA et al 2005, p. 75) “apontam que a análise de conteúdo é principalmente aplicada nos dados que se apresentam como discurso, o qual abrange textos extraídos de diversos tipos de documentos como respostas obtidas em perguntas abertas”

<sup>11</sup> Lei nº 13.273, de 5 de julho de 2007.

Qualquer comunicação que vincule um conjunto de significações de um emissor para um receptor pode, em principio, ser traduzido pelas técnicas de análise de conteúdo. Parte do pressuposto que por trás do discurso aparente, esconde-se um outro sentido que convém descobrir ( GODOY, 1995, apud SILVA et al, 2005, p.74).

Este estudo apresenta o seguinte objetivo geral: analisar a parceria público-privado na educação, a partir da parceria firmada entre a Rede Estadual de Educação de Pernambuco e o Instituto Ayrton Senna por meio do Programa Gestão Nota 10 e suas implicações para a gestão da escola pública em uma escola da cidade de Garanhuns, no contexto de organização do setor público que possui iniciativas de gestão privada.

Para que o objetivo geral fosse alcançado os seguintes objetivos específicos foram definidos:

- Analisar a relação entre o espaço público e o espaço privado na educação, a partir do contexto da redefinição do papel do Estado.
- Compreender o contexto das políticas neoliberais implantadas no Brasil e no estado de Pernambuco e suas implicações no desenvolvimento das ações que levam o estado a firmar parcerias com o setor privado.
- Identificar a proposta de Gestão Escolar da Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco e do Instituto Ayrton Senna, a partir dos documentos oficiais e sites das duas instituições.
- Identificar as fontes de financiamento do Programa Gestão nota 10, através de documentos e *sites* oficiais do Programa.
- Analisar as implicações da parceria para a gestão democrática da escola pública, no que se refere a:
  - Identificar como tem ocorrido as alterações na participação e as praticas decisórias da gestão da escola pública em parceria com o setor privado.

Alterações nas práticas decisórias, na participação e as alterações para gestão escolar.

Para atender aos objetivos propostos nesta dissertação, estruturamos o texto da seguinte forma: no capítulo 1 refletiu-se sobre a redefinição do papel do Estado num contexto de mudanças. Partimos da breve explanação da retórica neoliberal e da Terceira Via sobre a crise do Estado para justificar a necessidade de se Reformar do Estado e conseqüentemente fazer parcerias público-privado na educação. No capítulo seguinte, buscou-se refletir sobre as

a gestão escolar nas duas últimas décadas no âmbito das parcerias. Desta forma, o Estado faz o seu papel de coadjuvante, abrindo os espaços para a introdução de mecanismos de gestão da iniciativa privada, muitas vezes por meio de retóricas visivelmente impregnadas nos discursos políticos/ideológicos de democratização da escola pública, onde a gestão escolar segue as orientações privatistas, subordinando-se aos seus interesses. Abordaram-se, no terceiro capítulo, as políticas públicas para educação no estado de Pernambuco e a parceria com o Instituto Ayrton Senna através do Programa Gestão Nota 10, que dentro de um conjunto de reformas, apresenta a gestão gerencial e nova ferramenta de gestão educacional: a parceria. Observamos também alguns aspectos referentes ao financiamento destas políticas e sua relação com o Banco Mundial. Posteriormente, apresentam-se os resultados desta pesquisa à luz do referencial teórico estudado, de acordo as categorias elencadas para a análise: Parceria público-privado, Gestão educacional e Autonomia, visando conhecer as implicações da relação público-privado para a Gestão da escola pública por meio da parceria entre a rede Estadual de Ensino de Pernambuco e o Instituto Ayrton Senna (IAS), através do Programa Gestão Nota 10. Por fim, nas considerações finais, registram-se conclusões do percurso deste estudo e entendemos que existe um longo caminho a percorrer para que possamos compreender o fenômeno na sua essência.

## 2 A REDEFINIÇÃO DO PAPEL DO ESTADO NUM CONTEXTO DE MUDANÇAS

O capítulo que se segue pretende explicar sumariamente sobre a crise estrutural do capital e algumas estratégias do capital para superar a crise, como o neoliberalismo e a Terceira Via. Aborda-se também, o quase-mercado, o público não-estatal ou terceiro setor, utilizando-se da retórica da crise do Estado como mecanismo contundente para propagar teorias e orientações de que o ‘mercado’ deve superar as falhas do Estado. Para tanto, o contexto histórico parte da descrição do Estado de Bem Estar Social que se configurou no período pós-guerra nos países de primeiro mundo, de modo que o fim deste modelo estatal e a crise que se configurou levou o capitalismo a criar estratégias de superação como o neoliberalismo e a Terceira Via – que estrategicamente se valem do público não-estatal ou terceiro setor – para superação desta “suposta” crise do Estado. Para tanto, conforme os autores que nos respaldaram neste capítulo como Mészáros (2011) e Harvey (1998), a crise não se encontra no Estado, e sim no capital.

Diante destes cenários de diagnósticos de crise, as propostas de soluções neoliberais abrem espaço para que, a partir da década de 1990, o Estado Brasileiro passe por uma reforma, assumindo, assim, um novo papel diante das formulações e execuções de suas políticas públicas sociais e apresentando estratégias que acarretaram principalmente em mudanças na administração pública, introduzindo a lógica de administração privada ou (quase-mercado) e as parcerias feitas com a sociedade civil (público não-estatal ou terceiro setor). Desta forma, o Estado não perdeu a sua importância, porém, passa a ser estratégico na conjuntura de mudanças, visando o controle da sociedade e uma relação harmônica entre interesses nacionais e internacionais privados.

### 2.1 A crise estrutural do capital

O comércio surge juntamente com as cidades e a invenção e domínio da escrita; e aparece como um dos fatores históricos que marcam a passagem de uma sociedade arcaica para um novo tipo de conformação social (PINTO, 2006). Desta forma, várias sociedades, ao longo do tempo, desde as civilizações mais antigas – apesar de ser extremamente difícil a definição da data – já apresentavam indícios de agregação de valor e comercialização de

bens<sup>12</sup>. Há milhares de anos o homem já trocava, vendia, comprava, comercializava e produzia, seja através do capital monetário, mercantil ou mesmo com a esporádica produção de mercadorias, que por épocas os levaram a se subordinarem a sistemas específicos de controle.

O capital é orientado para o crescimento, e o trabalho humano passa a ser a principal ferramenta para o seu crescimento. Presos às amarras muitas vezes “ocultas” do capital, vivemos para mantê-lo, trabalhamos a maior parte do tempo, nos adaptamos às novas formas de exploração de trabalho, e sobrevivemos através da “livre” doação das nossas vidas para sobrevivermos. De acordo com Mészáros (1998, p. 8, grifo do autor), “[...] o capital, como sistema orgânico global, garante sua dominação, nos últimos séculos, como *produção generalizada de mercadorias*”.

Reduzir o homem a sua força de trabalho é, para Mészáros (1998), “[...] reduzi-lo a uma mercadoria comercializável, da mesma forma que qualquer outra, sujeitando-a as determinações desumanizadoras da compulsão econômica” (MÉSZÁROS, 1998, p. 8). As diversas formas de controle do sistema capitalista, pelo desejo mesmo de se expandir, impõem sua lógica cruel e irracional, sem limites ou temor às consequências; o que para Mészáros (1998, p. 9), “[...] reivindica sua condição de eterna e indestrutível ‘gaiola de ferro’, da qual nenhuma escapatória pode ou deve ser contemplada”.

Vivemos na era de uma crise histórica sem precedentes. Sua severidade pode ser medida pelo fato de que não estamos frente a uma crise cíclica do capitalismo mais ou menos extensa, como as vividas no passado, mas a uma crise estrutural, profunda, do próprio sistema do capital. Como tal, esta crise afeta — pela primeira vez em toda a história — o conjunto da humanidade, exigindo, para esta sobreviver, algumas *mudanças fundamentais na maneira pela qual o metabolismo social é controlado* (MÉSZÁROS, 1998, p. 7, grifo do autor).

Desta forma, conforme destaca Mészáros (1998), o ideário de autossuficiência de que a dinâmica do mercado garantiria não só a sustentabilidade do sistema capitalista, mas também, um Estado de Bem Estar Social é totalmente limitado, pois para mantê-lo, ou se

---

<sup>12</sup> [...] é bastante plausível citar o incremento e sistematização das trocas de mercadorias (por intermédio da venda em mercados ou da navegação) como um aspecto preponderante da passagem das sociedades arcaicas para o mundo antigo. [...] o comércio é um elemento fundamental na consolidação das civilizações da Mesopotâmia e Egito. Segundo a já clássica contribuição de Engels, a origem do comércio localiza-se na divisão do trabalho gerada pela apropriação individual dos produtos antes distribuídos no seio da comunidade; com a retenção do excedente, a criação de uma camada de comerciantes e a atribuição de valor a determinados bens, o homem deixa de ser senhor do processo de produção. Inaugura-se, então, segundo Engels, uma assimetria no interior da comunidade, com a introdução da distinção rico-pobre (PINTO, 2006, p. 17).

controlaria o metabolismo social através das imposições do capitalismo de caráter devastador e inconsequentes, ou se adotariam restrições, o que seria totalmente oposto a sua própria natureza. Pois, a evidência das suas limitações não é apenas histórica, “[...] mas como um todo, para a viabilidade do *sistema do capital* em geral” (MÉSZÁROS, 1998, p. 9. Grifo do autor). Manter o sistema capitalista e protegê-lo de qualquer tipo de ameaça exige do mesmo condições para tal.

Inicialmente, as formas de controle do metabolismo social, juntamente com a ascensão tecnológica das indústrias, desencadearam um amplo desenvolvimento econômico, juntamente com mudanças de âmbito político. Para Harvey (1998), o ajustamento do capital corporativo, visando à obtenção de lucros, estabeleceu novos papéis ao trabalho organizado. A chamada era fordista<sup>13</sup> que se expandiu internacionalmente dentro de uma conjuntura de regulamentação político-econômica predominante e de imperialismo dos Estados Unidos começa a apresentar suas falhas e os detentores do capital financeiro veem a necessidade de gerar uma nova forma de se prescrever a questão do modo de produção fordista e as especulações financeiras. Desta forma, foi necessário o impacto da crise capitalista na década de 1930<sup>14</sup> para que os detentores do capital financeiro buscassem novas formas e uso dos poderes do Estado.

Com as tentativas de superar tais limitações, inicia-se um processo de reorganização nos âmbitos social, político e econômico nas formações sociais capitalistas nos anos do pós-guerra, definindo, assim, de acordo com Martins (2009, p. 13), “um novo padrão de

---

<sup>13</sup> Para Harvey (1998), Henri Ford elenca basicamente quatro linhas de ação para fomentação do seu ideário: a) aplicação das teorias de Taylor no que concerne à decomposição e racionalização do trabalho; b) produção em larga escala; c) diminuição da carga horária de trabalho de nove para oito horas diárias; d) aumento do salário dos funcionários que detinham determinado grau de especialização para cinco dólares diários. Tais ações objetivavam o corporativismo, pois a partir do momento em que se produzia em larga escala, a necessidade de se consumir em larga escala também vinha junto. Então, desta forma haveria o aumento dos salários, assim como o tempo ocioso que tinha como finalidade estimular a rotação do capital. Porém, a rotatividade da força de trabalho prejudicaria a própria rotação do capital, pelo motivo no qual, os indivíduos que comprariam a prazo não mais teriam como quitar suas dívidas, assim como é dedutível que tal instabilidade empregatícia gerasse uma insegurança financeira que levaria os indivíduos ao não consumo, assim como a prática de poupar (que na presente conjuntura era extremamente prejudicial, para este modelo de sociedade).

<sup>14</sup> Para Coutinho (1999), 1930 é, seguramente, a forma mais emblemática de manifestação de via prussiana, de revolução passiva, de modernização conservadora em nossa história. A historiografia mais séria provou que o empresariado industrial paulista, vanguarda do empresariado nacional, não participou da Revolução de 1930; ao contrário, apoiou a candidatura oligárquica de Júlio Prestes, ainda que no programa da Aliança Liberal já estivesse explícita a ideia de que era necessário promover uma política de industrialização em nosso país. O principal protagonista de nossa industrialização foi, desse modo, o próprio Estado, não só por meio de políticas cambiais e de crédito que beneficiavam a indústria, mas também mediante a criação direta de empresas estatais, sobretudo nos setores energético e siderúrgico. Pode-se assim dizer que, a partir dos anos 1930 e pelo menos até a implantação do neoliberalismo nos anos 1990 (quando o capital financeiro assume a supremacia), a fração preponderante no bloco de poder que governou o Brasil foi o capital industrial.

sociabilidade.” Desta forma, as teorias de J. M. Keynes, ou o chamado consenso Keynesiano<sup>15</sup>, passam a ser amplamente aceitas, pois pregam a intervenção do Estado (Estado Intervencionista) em áreas de essencial importância para manutenção da economia nacional, como as políticas de bem estar social. Porém, o Estado de Bem Estar Social Keynesiano, não consegue atingir todos os países e muito menos todos os trabalhadores. As quedas na produtividade e na lucratividade geram crise fiscal e aceleração da inflação, a moeda-reserva estável – o dólar – começa a perder seu valor, para a formação do mercado do eurodólar e a contração de crédito entre 1966 e 1967 mostram que o imperialismo norte-americano, juntamente com o seu poder regulador do sistema financeiro, sofria redução.

O discurso de crise centrada no Estado<sup>16</sup> passa a ser utilizado de forma consensual para superar a crise do capital, fazendo parte do diagnóstico neoliberal de que a “crise” está no Estado e não no capital, tendo o intuito de assegurar as condições fundamentais para a reorganização do capitalismo sob novas bases, contribuindo a manutenção do status quo social.

Como resposta a sua própria crise, iniciou-se um processo de reorganização do capital e do seu sistema ideológico e político de dominação, cujos contornos mais evidentes foram o advento do neoliberalismo, com a privatização do Estado, a desregulamentação dos direitos do trabalho e a desmontagem do setor produtivo estatal, da qual a era Thatcher-Reagan foi expressão mais forte; a isso se seguiu também um intenso processo de reestruturação da produção e o trabalho com vistas a dotar do instrumental necessário para tentar repor patamares de expansão anteriores. (ANTUNES, 1999, p. 31, apud, PERONI, 2006, p. 13).

O capitalismo passa conseqüentemente a viver uma reestruturação para recuperar o seu ciclo de produção, o Estado aparece como uma necessidade para os detentores do capital

<sup>15</sup> Os princípios inscritos no que se convencionou chamar de “consenso Keynesiano” convergiram para a ampliação das funções do aparelho do Estado, envolvendo: (a) sustentação da economia mista com a forte presença de empresas estatais na atividade produtiva e pela efetiva regulação pública do setor privado; (b) arrojada política macro econômica financiada pelo fundo público, envolvendo a política do “pleno emprego”, ainda que acompanhada de inflação; (c) reconhecimento e institucionalização de direitos sociais assegurados por meio de políticas públicas de educação, saúde, transporte, moradia, previdência, entre outras (MARTINS, 2009, p. 14).

<sup>16</sup> Esta não parece ser uma questão polêmica entre os vários analistas, estejam eles situados à esquerda ou à direita do espectro político-ideológico. Também não é um ponto polêmico definir qual Estado está em crise: independente do nome que lhe é dado – “varguista”, “populista”, “intervencionista” -, o Estado em crise é aquele que se constitui a partir da chamada Revolução de 1930 (COUTINHO, 1999, p. 173). Costuma-se dizer que foi a partir de 1930 que ingressamos na “modernidade”, mas me parece mais preciso dizer que o movimento liderado por Getúlio Vargas contribuiu para consolidar definitivamente a transição do Brasil para o capitalismo. Depois da Abolição e da Proclamação da República, o Brasil já era uma sociedade capitalista, com um Estado burguês; mas é depois de 1930 que se dá efetivamente a consolidação e a generalização das relações capitalistas em nosso país, inclusive com a expansão daquilo que Marx considerava o ‘modo de produção especificamente capitalista’, ou seja, a indústria (COUTINHO, 1999, p. 176).

financeiro e seus emaranhados caóticos de discursos, teorias e práticas para amalgamarem a sua hegemonia. Esta reorganização gera um novo padrão de sociabilidade<sup>17</sup> para a obtenção do consenso nos anos do pós-guerra, com o objetivo de criar condições para o crescimento do capitalismo. As baixas taxas de crescimento e as altas taxas de inflação vividas no período do capitalismo do modelo keynesiano desencadearam a chamada crise de 1970. Para Antunes (1999, apud PERONI et al 2006, p.12-13), “a crise do fordismo-keynesianismo era a expressão fenomênica de uma crise estrutural do capital propiciada por uma tendência decrescente da taxa de lucros” e, ainda, “a crise do Estado seria umas das consequências e não a causa”.

No próximo tópico abordaremos as estratégias para a superação desta crise, que tem no seu bojo o neoliberalismo – com as suas propostas de privatização – e a Terceira Via, através do público não-estatal, ou chamado terceiro setor, que tentam reorganizar as bases capitalistas, através de um sistema ideológico e político de dominação.

## **2.2 O neoliberalismo e a terceira via**

É da fraqueza e das falhas das formas de se gerir o capitalismo que o mesmo busca por outras formas de se manter e de gerir o capital. Desta forma, diante das novas necessidades do mercado surgem o neoliberalismo e a Terceira Via, com propostas de mudanças, com princípios de “liberdade”. Para Frigotto (2010, p. 68),

Trata-se de uma ilusória liberdade, na medida em que as relações de força e poder entre capital e trabalho são estruturalmente desiguais. É sob esta ilusão e violência que a ideologia burguesa opera eficazmente na reprodução de seus interesses de classe.

É clara a função ideológica de gerar aceitação da população para consensuar os projetos de sociedade da burguesia. Para os neoliberais, o mercado deve ser superior a qualquer tipo de regulação, seja ela econômica, política ou mesmo por parte das instituições sociais. A premissa parte do princípio de que nada deve interferir no “livre andamento do mercado”, na “liberdade de escolha” e “livre concorrência”.

O Estado de Bem Estar Social foi visto pelos neoliberais como um dos principais motivos para a crise fiscal, pois, neste modelo, como já foi visto, propunham a intervenção do Estado nas políticas sociais. De acordo com Peroni (2006, p. 13), as políticas sociais, para a

---

<sup>17</sup> Ver o ponto 2.2.

teoria liberal, “são um verdadeiro saque à propriedade privada, pois são formas de distribuição de renda, além de também ser um obstáculo ao livre andamento do mercado, visto que os impostos oneram a produção”. Desta forma, o neoliberalismo, estrategicamente apresentado ao mundo como a “salvação” para esta crise busca afastar o Estado do seu papel de executor das políticas sociais.

Na década de 1980, diversos movimentos em prol da democracia<sup>18</sup>, já impregnados de alguns discursos políticos/ideológicos, só afastavam cada vez mais o Estado de suas funções. O Brasil apontava novos direcionamentos em diversos setores da sociedade. O fim do Regime Militar apresentava-se como um período de grandes mudanças para o país e a sociedade se mobilizava em prol de um novo regime político por meio das Diretas Já. O Estado centralizador do Regime Militar ganhou a oposição de diversos movimentos sociais e sindicais que, entre outras questões defendiam a descentralização político-administrativa e a autonomia na gestão.

A Constituição de 1988 se apresenta neste mesmo período em meio a correlações de forças na luta entre as classes. Por um lado, “a Nova República foi um momento de diversas forças da sociedade se unirem na luta pela democracia” (2003, p. 74); por outro lado, nascia uma Nova República impregnada de boas intenções que, segundo Florestan Fernandes, “deu-se pelo alto” (FERNANDES, 1976 apud PERONI, 2006, p. 74) apresentando-se, assim, apenas como uma continuidade e direcionando a mesma classe para dirigir o país.

Este cenário de democratização, segundo os neoliberais, provocaria crise do capitalismo, não só por questões de “ameaça” à propriedade privada, como também porque, em tal contexto, os políticos precisam atender às demandas dos eleitores por meio do sufrágio, provocando crises fiscais; além da regulação do Estado que prejudicaria o livre andamento do mercado. Uma questão importante sobre o neoliberalismo e a Terceira Via é quanto à questão da democracia. De acordo com Peroni (2009), enquanto para o neoliberalismo a democracia atrapalha o livre andamento do mercado, pois deve atender a demanda dos eleitores para se legitimar o que provoca o déficit fiscal, para a Terceira Via a democracia deve ser fortalecida.

---

<sup>18</sup> No século XX, sobretudo a partir dos anos 1930, o liberalismo assume a democracia e passa a defendê-la, mas reduzindo-a e minimizando-a, empobrecendo as suas determinações, concebendo-a de modo claramente redutivo. (COUTINHO, 1999, p. 11). Por estas questões, segundo Coutinho (1999, p.12), “é necessário cautela quando usamos a palavra ‘democracia’”, visto que a palavra é, mormente utilizada no contexto neoliberal para consolidar o seu discurso, pois se apropria do seu significado para ganhar espaço, o que se constitui em usar a mesma para o enfraquecimento do seu próprio significado, ao mesmo tempo que fortalece o seu significado para se utilizar do mesmo.

A conquista do sufrágio não era viável ao cenário que se pretendia montar, pois acabaria por “decidir sobre bens que não são seus, gerando conflito com os proprietários, pois este sistema consiste em uma forma de distribuição de renda” (PERONI, 2006, p. 13). De acordo com Hayek (1983 apud PERONI, 2006, p. 13), como não se pode suprimir o voto, esforça-se em esvaziar o seu poder, de modo que busca-se o enfraquecimento da democracia<sup>19</sup> através das privatizações, enfraquecendo o Estado ou, como enfatiza Peroni (2006), provocando o desmantelamento do Estado. Neste sentido, o Estado seria mínimo.

Mas é importante frisar que o Estado mínimo proposto é mínimo apenas para as políticas sociais. Na realidade é o Estado máximo para o capital, pois, de um lado, ele é chamado para regular as necessidades do capital corporativo no interior da nação, mas, de outro, tem que criar um bom clima de negócios para atrair o capital financeiro transnacional e global e conter (por meios distintos de controle de câmbio) a fuga de capital para pastagens mais verdes e lucrativas (HARVEY, 1989, p. 160).

Ainda sobre isso, Frigotto (2010, p. 85) parece comungar da mesma ideia quando nos fala que “na realidade não é uma alternativa para a crise, mas a busca da recomposição dos mecanismos de reprodução do capital para exacerbação da exclusão social”. Logo, a questão não é se o Estado é máximo ou mínimo, mas sim é uma questão de estreitamento da sua face pública.

As privatizações passam a ser fundamentais para os governos neoliberais em todo mundo através de formulações dos aparelhos de Estado, atribui-se a este um novo papel “fiscalizar e conceder contratos de exploração, sem maiores restrições, aos interesses privados ao invés de atuar diretamente na produção e controle de mercadorias, de serviços e de transações financeiras” (MARTINS, 2009, p. 49).

A defesa de liberdade do indivíduo e do mercado foi decisiva para a construção do novo padrão de sociabilidade, ao ponto de direitos que antes eram assegurados por políticas públicas se tornarem, no seio das políticas neoliberais, mercadorias. Para Martins (2009), saímos da esfera dos direitos sociais para os “serviços” sociais. Os instrumentos de legitimação das novas sociabilidades, para os quais o Estado não perdeu seu caráter pedagógico, continuam sobre novas bases e novas formas, em que, partindo da premissa da liberdade do indivíduo, desenvolve estratégias de conformação que são acionadas como referências educativas.

---

<sup>19</sup> Para Hayek “a democracia é, em essência, um meio, um instrumento utilitário, para salvaguardar a paz interna e a liberdade individual.” (MARTINS, 2009 apud HAYEK, 1987:84, p. 46).

O Fundo Monetário Internacional e o Banco Mundial contribuem de forma significativa para o consenso neoliberal, pois estendem as suas premissas para as periferias. De acordo com Martins (2009), estes organismos têm a missão de mundializar a financeirização. O golpe de 1979, por exemplo, com o contexto agravado de endividamento externo, leva os organismos a introduzirem seus empréstimos e junto deles um pacote de reformas e orientações a serem seguidas. O chamado Consenso de Washington<sup>20</sup> lança diretrizes e metas para a reafirmação do neoliberalismo como direção política. Porém, as ideias de Hayek ainda são preservadas no neoliberalismo, ou seja, sua base continua sendo o individualismo, a liberdade e o Estado, pelo menos até meados de 1990.

O fato é que o projeto ortodoxo neoliberal não conseguiu recuperar as taxas de crescimento do conjunto da economia e não foi capaz de gerar os determinantes objetivos e subjetivos necessários à consolidação de uma base de apoio político dentro e fora da classe dominante (MARTINS, 2009, p. 59).

Novamente o quadro não apontou para bases estáveis da economia mundial, levando os detentores do capital a buscar outras saídas, redefinindo o modelo social que alguns idealizadores passaram a chamar de centro radical, centro-esquerda, nova-esquerda, nova social-democracia, social-democracia modernizadora, governança progressista e Terceira Via (nomenclatura utilizada neste trabalho). Além de o neoliberalismo ter se apresentado insuficiente, a ampla organização que se dava entre a sociedade civil e o aparelho estatal faz com que, de acordo com Martins (2009, p. 60), as forças neoliberais reconheçam que a participação popular pode ser articuladora da sociabilidade, e neste caso, “a noção de democracia emprestada como ‘instrumento’, também emprestada da teorização Keynesiana, foi retomada com extremo vigor, mas sob uma outra roupagem [...]”.

O que se apresentava aqui era na verdade um movimento<sup>21</sup> de neoliberais, revisionando as suas ideias e propondo soluções para as falhas apresentadas pelo modelo neoliberal, através de uma reforma de Estado, que aprimoraria a sociabilidade neoliberal, consolidando o modelo capitalista. O movimento de ir e vir, de formular e reformular, de

<sup>20</sup> “Em 1989, todo trabalho desenvolvido por estas agências foi submetido a uma avaliação com o intuito de tornar os procedimentos mais abrangentes, sistemáticos e precisos para as regiões da periferia do sistema. Dessa iniciativa foi pactuado um conjunto de diretrizes, metas e procedimentos mais orgânicos que ficou conhecido como *Consenso de Washington*” (MARTINS, 2009, p. 56, grifo do autor).

<sup>21</sup> Podem ser apontados como expressões de maior visibilidade deste movimento os “Novos democratas”, nos Estados Unidos, e o “Novo Trabalhismo”, na Inglaterra. Responsáveis pelas reformulações internas dos seus respectivos partidos, esse movimento foi responsável pelas definições programáticas e articulações políticas que possibilitaram a eleição de Bill Clinton, em 1992, e Tony Blair, na Inglaterra em 1997. O surgimento deste movimento revisionista foi também registrado em outros países europeus e, na periferia do sistema, em Estados de elevado grau de industrialização e de ocidentalização, como foi o caso do Brasil, com a eleição de Fernando Henrique Cardoso, em 1994 (MARTINS, 2009, p. 61)

estruturar e reestruturar perpassa as várias maneiras que o capital encontra para se manter e continuar dominando os diversos setores da sociedade (MARTINS, 2009).

Para Giddens (2001, p. 36 apud PERONI, 2006, p. 15),

[...] Terceira Via se refere a uma estrutura de pensamento e de prática política que visa a adaptar a social-democracia a um mundo que se transformou fundamentalmente ao longo das últimas duas ou três décadas. É uma Terceira Via no sentido de que é uma tentativa de transcender tanto a social democracia do velho estilo quanto o neoliberalismo.

A Terceira Via surge com uma alternativa ao neoliberalismo, desta forma, a nova roupagem democrática se dá pelas diversas maneiras consensuais de afirmação de que a participação do povo na execução das políticas sociais é fundamental, acarretando descentralização, discursos de autonomia e um chamado à sociedade para participar das ações deste novo modelo de se gerir o capital. Neste sentido, o terceiro setor passa a ser uma estratégia da Terceira Via com o objetivo de consolidar a si mesma através do espaço público não-estatal, que “são esferas da sociedade que não se encontram nem no mercado e tampouco no Estado” (ADRIÃO et al 2005, p. 142).

Nesta lógica da Terceira Via, as políticas públicas sociais não seriam mais de exclusividade do Estado, mas seriam repassadas para a sociedade civil organizada – o Terceiro Setor ou o chamado público não-estatal. O Instituto Ayrton Senna faz parte da materialização das políticas de Terceira Via e do conjunto das instituições que formam o Terceiro Setor no Brasil por meio de reformas que aparecem de maneira mais clara no Plano de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) em 1995 documentos que “define objetivos e estabelece diretrizes para a reforma da administração pública brasileira” (BRASIL, 2005, p. 9), direcionando, em nosso caso, os problemas da educação para a ineficiência da gestão pública, ou “a má gestão do ensino público” (MENEZES, 2001, apud LUMERTZ, 2007, p. 25). Neste sentido,

A reforma do Estado e do governo deveria ser um princípio orientador básico da política da Terceira Via – um processo de aprofundamento e ampliação da democracia. O governo pode agir em parceria com instituições da sociedade civil para fomentar a renovação e o desenvolvimento da comunidade (GIDDENS, 2001, p. 79 apud PERONI, 2006, p. 16).

A seguir, faremos uma discussão mais aprofundada sobre a Reforma do Estado, através do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) que, como orientador

básico das políticas da Terceira Via, propõe o estabelecimento de parcerias entre o poder público e a iniciativa privada (Terceiro Setor), integrando o Estado e a sociedade civil, sendo a parceria entre o Estado de Pernambuco e o Instituto Ayrton Senna baseada neste pressuposto.

### 2.3 A reforma do aparelho do Estado e a parceria público-privado

A redefinição do papel do Estado, determinado por um contexto de reformas empreendidas nos Estados nacionais, com base no Neoliberalismo e posteriormente na Terceira Via, retiram do papel do Estado a exclusividade na promoção e execução das políticas sociais. No Brasil, durante o primeiro mandato do Governo de Fernando Henrique Cardoso (1994-1998), o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), elaborado pelo Ministério da Reforma do Aparelho do Estado (MARE) – que tinha como ministro Bresser Pereira – apresentou, em seu conjunto de orientações, um foco visível na transferência de responsabilidades das políticas sociais do Estado para o setor privado, a sociedade civil e os empresários. De acordo com o PDRAE (BRASIL, 2005, p. 12), reformar o Estado significa “transferir para o setor privado as atividades que podem ser controladas pelo mercado.”. Encaminhado ao Congresso Nacional em agosto de 1995, o PDRAE passa então a ser o balizador de algumas mudanças no âmbito jurídico e dos princípios e métodos de gestão/administração do Estado, propondo uma maior participação da sociedade civil nas políticas sociais e, conseqüentemente, estimulando as “parcerias” público - privado na promoção destas políticas.

A estratégia da reforma do aparelho do Estado está concebida a partir de três dimensões: a primeira, *institucional-legal*, trata da reforma do sistema jurídico e das relações de propriedade; a segunda é *cultural*, centrada na transição de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial a terceira dimensão aborda a *gestão pública a partir do aperfeiçoamento da administração burocrática vigente e da introdução da administração gerencial*, incluindo os aspectos de modernização da estrutura organizacional e dos métodos de gestão. (BRASIL, 2005, p. 48, grifo nosso).

A *primeira dimensão* aborda a reforma do sistema jurídico que regulamenta as reformas canalizadas, propondo mecanismos de descentralização<sup>22</sup> e interlocução entre o

---

<sup>22</sup> Para Peroni (2011) conforme documento do IPEA, Subsídios para a Reforma do Estado, a descentralização pode adquirir conteúdo mais amplo ou mais restrito. A descentralização restrita ao aparelho do Estado pode se dar de uma esfera de governo para outra (da União para Estados ou de Estados para municípios), ou no interior de uma esfera de governo. Quanto à descentralização do aparelho de Estado para a sociedade, o documento frisa que as alternativas mais discutidas no momento são: 1. A privatização no sentido estrito, isto é, a transferência de empresas estatais para a propriedade privada; 2. A transferência da exploração, da administração pública para a administração privada, de um serviço público; 3. A terceirização dos serviços de apoio à administração pública;

poder público e privado. Contudo, é importante lembrar que, apesar das parcerias público - privado apresentarem o marco jurídico de sua regulamentação a partir do PDRAE, já podemos verificar que a Constituição Federal de 1988,

institucionalizou a participação das organizações representativas da sociedade civil na formulação e no controle das políticas em todos os níveis, bem como a coordenação e a execução dos programas nos diferentes entes da federação e nas entidades definidas como beneficentes (art. 204). Assim como incentivou a participação das organizações sociais por meio do financiamento indireto como, por exemplo, pela via da isenção fiscal mediante a certificação como entidades beneficentes nos conselhos de assistência social. (OLIVEIRA et al, 2010, p. 74).

Dentre as bases legislativas que se seguem, a lei do voluntariado (lei 9.608), sancionada em 18 de fevereiro de 1998, que dispõe sobre a atividade do serviço voluntário no Brasil. A lei das organizações sociais (lei 9.637), em 15 de maio de 1998, que dispõe sobre a qualificação de entidades como “pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos” (BRASIL, 1998, art. 1.º). As atividades das organizações podem ser “dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde...” (Brasil, 1998, art. 1.º). A ênfase dada no atendimento ao cidadão-cliente, nos resultados qualitativos e quantitativos dos prazos pactuados e no controle social das ações (BRASIL, 1998, art. 20). Em 23 de março de 1999, o governo sancionou a lei das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) (lei 9.790), que ficou conhecida como lei do Terceiro Setor, a qual qualifica as pessoas jurídicas de direito privado como organizações sem fins lucrativos, aptas à execução das atividades de interesse público. (BRASIL, 1999). Nessa mesma lógica, a lei institui e disciplina o Termo de Parceria, no sentido de institucionalizar as formas de “cooperação” entre o poder público e as OSCIPs (BRASIL, 1999).

No direito administrativo brasileiro, de acordo com Pietro, (2009, p. 40-41 grifos nosso),

(...) o vocábulo parceria é utilizado para designar todas as formas de sociedade que, sem formar uma nova pessoa jurídica, são organizadas entre os setores público e privado, para consecução de fins de interesse públicos, ainda que, do lado do particular, se objetive o lucro. Todavia, a natureza econômica da atividade não é essencial para caracterizar a parceria, como também não o é a idéia de lucro, já que a parceria pode dar-se com entidades privadas sem fins lucrativos que atuam essencialmente na área social e não econômica.

A parceria pode servir a variados objetivos e formalizar-se por diferentes instrumentos jurídicos. Ela pode ser utilizada como:

---

4. A participação da população na gestão pública e o controle social, pelo cidadão, das autoridades, instituições e organizações governamentais; e 5. A descentralização ampla, que é a combinação das formas descritas.

- a. forma de *delegação* da execução de serviços públicos a particulares, pelos instrumentos da concessão e permissão de serviços públicos ou da concessão patrocinada (uma das modalidades de parcerias público-privadas instituídas pela Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004);
- b. meio de *fomento* à iniciativa privada de interesse público, efetivando-se por meio de convênio ou contrato de gestão;
- c. forma de *cooperação* do particular na execução de atividades próprias da administração pública, pelo instrumento da terceirização (contratos de prestação de serviços, obras e fornecimento, sobre a forma de empreitada regida pela Lei nº 8.666, de 23-6-93, ou de concessão administrativa, regida pela Lei nº 11.079/2005);
- d. instrumento de *desburocratização* e de instauração da chamada administração pública gerencial por meio dos contratos de gestão.

Para Bresser Pereira (1995), as mudanças estruturais no funcionamento do aparelho do Estado pressupõem a eliminação dos principais entraves no sistema jurídico-legal.

A *segunda dimensão* é centrada na transição de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial, viabilizando a operacionalização da cultura gerencial centrada em resultados, através da efetiva parceria com a sociedade.

A transição para uma administração pública gerencial só será possível se, ao mesmo tempo que se aprovam as mudanças legais, vá mudando a *cultura administrativa* do país. Esta cultura, fortemente marcada pelo patrimonialismo recente, tem ainda um forte caráter burocrático, pois parte de uma desconfiança fundamental na possibilidade de cooperação e de ação coletiva. *Os indivíduos são vistos como essencialmente egoístas e aéticos, de forma que só o controle a priori, passo a passo, dos processos administrativos permitirá a proteção da coisa pública. A mudança para uma cultura gerencial é uma mudança de qualidade. Não se parte para o oposto, para uma confiança ingênua na humanidade. O que se pretende é apenas dar um voto de confiança provisório aos administradores, e controlar a posteriori os resultados.* (BRASIL, 1995, p. 54, grifos nossos).

Não bastava somente modificar os textos constitucionais. O PDRAE, em seu conjunto de orientações, já prevê as formas de sua aplicabilidade. Neste sentido, o que também parece mudar “enfaticamente” é a administração pública. O controle a priori da administração burocrática passa a ter um controle a posterior na administração gerencial, de modo que, o que muda não é tanto a questão do controle em si, mas sim, a forma de se controlar. Logo, de acordo com o PDRAE (BRASIL, 2005, p. 16), “A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações”, o que direciona muitos Estados nacionais a firmarem parcerias com o setor privado, na busca por esta eficiência, que vinha sendo “culturalmente” determinada pela premissa de que o privado é mais eficiente que o público.

É preciso, agora, dar um salto adiante, no sentido de uma administração pública que chamaria de “gerencial”, baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna “cliente privilegiado” dos serviços prestados pelo Estado. (BRASIL, 2005, p.7).

O princípio de eficiência passa a ser o foco da gestão pública, que vai se efetivar por meio da gestão gerencial<sup>23</sup>, que uma vez baseada nos mecanismos do mercado, o modelo de administração gerencial<sup>24</sup> ancora na administração pública a ideia mesma de que os “consumidores” destes “serviços prestados” pelo Estado são “clientes privilegiados”, e a gestão pública passa a se constituir, um quase-mercado. “O cidadão deixa de compartilhar direitos iguais e universais, enquanto isso, o mérito e a disponibilidade financeira determinam o direito de ter acesso aos serviços públicos” (SILVA, 2006, p. 94). O quase mercado surgiu como uma alternativa de “[...] introduzir concepções de Gestão Privada nas instituições públicas, mas sem alterar a propriedade das mesmas [...]” (PERONI, 2005, p.140 apud ADRIÃO).

Uma vez constituída, essa cultura administrativa de mercado, de clientela, competição e resultados, é preciso introduzi-la, o que na *terceira dimensão* abordada, a gestão pública a partir do “aperfeiçoamento da administração burocrática” vigente e da “introdução da administração gerencial”, incluindo também os aspectos de “modernização da estrutura organizacional” e dos “métodos de gestão”. De acordo com Silva (2006, p. 95 grifo do autor), cada *organização social* tem autonomia para definir os meios ou os processos da prestação dos serviços, ficando sujeita à fiscalização apenas quanto aos resultados.

---

<sup>23</sup> De modo geral, aplicar os preceitos da administração gerencial significa: delegar o poder de decisão (normativo e de supervisão) aos órgãos administrativos, dando-lhes maior autonomia para contratar empresas privadas para a execução das políticas; estabelecer uma separação entre formulação e implementação de políticas; cortar os gastos públicos e buscar a eficiência e racionalização orçamentária. Abrucio, citando Osborne e Gaebler, resume assim, os princípios da administração gerencial: “competição entre os prestadores de serviços; medir a atuação das agências governamentais através dos resultados, orientar por objetivos, e não por regras e regulamentos; redefinir os usuários como cliente; preferir os mecanismos de mercado às soluções burocráticas” (ABRUCIO, 1997, p. 35-6 apud, SILVA, 2003, p 81).

<sup>24</sup> Para Andrews e Kouzmin (1998, apud SILVA, 2003, p. 83-84), “Trata-se de nova tentativa de aplicação do modelo de administração gerencial. Na década de 1960, este modelo foi implantado com o Decreto-Lei nº 200, de 1967, que, apresentado como medida de modernização e flexibilização do setor público, teve vários resultados negativos. Na época os departamentos ministeriais responsáveis pela formulação e fiscalização das políticas sociais foram esvaziados em consequência da valorização das agências executivas que canalizavam para si os recursos técnicos e financeiros. Além disso, ocorreu a formação de alianças entre as agências executivas e os interesses privados”.

As parcerias aparecem como estratégia para a introdução desta nova cultura administrativa, e que só foi possível, segundo o ministro do aparelho da reforma, por meio das “*quatro* formas de propriedade”: a propriedade privada, voltada para a realização de lucro (empresa) ou de consumo privado familiar (famílias); a propriedade pública estatal; a propriedade pública não-estatal; e a corporativa” (PEREIRA, 1998, p. 236).

As estratégias do Estado para atender a este modelo gerencial é apresentado no PDRAE (ver quadro 6), como formas de propriedade Estatal, pública não-estatal e privada, e Administração burocrática e gerencial, divididas em quatro setores que são: o núcleo estratégico (Legislativo, Judiciário, Presidência, Cúpula dos Ministros, Ministério Público), que tem forma de propriedade estatal e forma de administração burocrática; atividades exclusivas (regulamentação, segurança pública, fomento, seguridade social básica e fiscalização) que têm forma de propriedade estatal e forma de administração gerencial; serviços não exclusivos (universidades, hospitais, centros de pesquisa, museus) que tem forma de propriedade pública não estatal e forma administrativa gerencial e, por último, a produção para o mercado (empresas estatais), que tem forma de propriedade privada e administrativa gerencial. Desta forma, constatamos que a educação faz parte das atividades não exclusivas do Estado, sendo transferida para o setor público não-estatal.

**Quadro 6 - Setores de ações estatais**

	Estatal	Pública não estatal	Privada	Burocrática	Gerencial
Núcleo Estratégico Legislativo, Judiciário, Presidência, Cúpula dos Ministros, Ministério Público	X			X	
Atividades Exclusivas (regulamentação, segurança pública, fomento, seguridade social básica e fiscalização)	X				X
Serviços não exclusivos (universidades, hospitais, centros de pesquisa, museus)		X			X
Produção para o mercado (empresas estatais)			X		X

Fonte: (BRASIL, 1995, p. 48)

Tais estratégias corroboram para a transferência das responsabilidades do Estado com as políticas sociais para o setor privado, seja por meio da privatização, da publicização ou da terceirização. Porém, o nosso enfoque está na “publicização”<sup>25</sup> que, para Silva (2003, p. 87), “consistiu em criar as chamadas *organizações sociais*”, transferindo os serviços sociais para o setor público não-estatal, ou seja, transformando “uma instituição estatal em uma organização de direito privado, mas pública não-estatal” (BRASIL, 1997, p. 87), por se tratar de direitos não exclusivos do Estado.

Essas *organizações sociais* têm direito a uma dotação orçamentária do Estado, mas serão administradas com autonomia por grupos privados sem fins lucrativos, enquanto a sociedade “deverá financiar uma parte menor mas significativa dos custos dos serviços prestados. (SILVA, 2003, p. 87 apud BRASIL, 1999, p. 74).

A escola passa, neste sentido, a ser uma *organização social*, administrada por grupos “privados”, mas sem fins lucrativos, como é o caso do IAS, de modo que a sociedade (empresas parceiras) financia uma parte “menor”, mas significativa do custo dos serviços prestados. As entidades de direito privado sem fins lucrativos se inserem neste contexto, chamadas a participar da execução dos serviços sociais, diante da premissa de ineficiência da gestão pública. O público não-estatal, conforme Adrião e Peroni (2005), representa uma “tendência de transferência da responsabilidade sobre oferta de políticas sociais da esfera estatal para instâncias de natureza privada dos mais diversos formatos: empresas, sociedades sem fins lucrativos, fundações. etc.” (ADRIÃO; PERONI, 2005, p. 142).

Autores como Pietro (1998) e Lins (1997) alertaram para os riscos que as mudanças em andamento podem trazer aos direitos do cidadão e ao patrimônio estatal. Um desses riscos decorre da criação das *organizações sociais*, em virtude da transferência para essas instituições de atividades, bens públicos móveis e imóveis e até uma parcela do orçamento. As *organizações sociais*, por não estarem sujeitas às normas do Direito Administrativo, estão livres da obrigação de concurso público, de controles formais por parte do Estado, ficando sujeitas apenas à avaliação dos resultados. (SILVA, 2006, p. 87).

No modelo de administração privada, a avaliação é feita por meio de mecanismos de controle e processos de resultados, na busca de melhorar índices e desempenhos; desta forma, o modelo de administração pública segue a linha do pensamento gerencial. O IAS, através do Programa Gestão Nota 10, é um exemplo deste modelo de administração, pois o sistema de monitoramento é determinado por meio de indicadores e o alcance das metas como: aprovação, frequência, falta de professores etc... Que passa, em parceria com o Estado a

---

<sup>25</sup> Por meio do Programa nacional de Publicização (PNP), o governo transferiu para o setor público não-estatal o chamado terceiro setor, a produção dos serviços competitivos ou não, exclusivos do Estado, estabelecendo-se um sistema de parceria entre estado e sociedade para o seu financiamento e controle” (BRASIL, 1998, p. 9)

monitorar e avaliar estes resultados. No caso de Pernambuco, como veremos, o Estado instituiu um modelo gerencial de gestão através do Programa de Modernização da Gestão Pública e convidou o IAS para inserir na rede de ensino novos métodos de gestão, visando modernizar a gestão pública do Estado. Aprofundaremos este assunto no capítulo 3<sup>26</sup>.

Em suma, o Instituto Ayrton Senna é considerado uma instituição do Terceiro Setor, que em relações de parcerias com os Estados nacionais, passa a executar os direitos sociais a partir da constituição de um quase-mercado ou um público não-estatal. As parcerias público-privadas são inseridas neste contexto de reformas, por meio de novos atores sociais, que se ampliam extrapolando os sindicatos e os partidos políticos, se desvelando em associações, instituições, ONGs e de diversas práticas coletivas e que “não necessariamente” lutam por interesses coletivos, mas sim por interesses individuais ou corporativos. É desta forma que Montañó (2010, p. 15) nos adverte que: “o fenômeno que se oculta por trás desta denominação ideológica e a sua funcionalidade para com o projeto neoliberal, no novo enfrentamento da questão social, está inserido no atual processo de reestruturação do capital”.

#### 2.4 Nem Estado nem mercado: o terceiro setor e as ONGs atuando na educação

Apesar do vasto caminho percorrido pelas organizações sociais, abordaremos este conceito a partir dos anos de 1990, quando o aparato jurídico dá as bases para o fomento das parcerias público-privadas. O Terceiro Setor pressupõe a existência de um primeiro e um segundo.

Particularmente no Brasil, durante e após o contexto ditatorial, a sociedade civil põe-se como *locus* privilegiado das lutas sociais e de classes pela hegemonia. A articulação das lutas num projeto de classes tende a dificultar a busca da hegemonia burguesa na sociedade civil. Por outro lado, (mediante a setorização de esferas da sociedade) e a mistificação de uma *sociedade civil* (definida como “terceiro setor”), “popular”, homogênea e sem contradições de classes (que em conjunto buscaria o “bem comum”) e em oposição ao *Estado* (tido como “primeiro setor”, supostamente burocrático, ineficiente) e ao *mercado* (“segundo setor”, orientado pela procura do lucro), contribui para facilitar a hegemonia do capital na sociedade (MONTAÑO, 2010, p. 15-16, grifo nosso).

É importante atentarmos também para o fato de que existe uma série de interpretações sobre o significado do termo sociedade civil. Desde os jusnaturalistas aos liberais, várias são as interpretações. Para Gohn (2008, p. 62),

<sup>26</sup> Políticas Públicas Educacionais no Estado de Pernambuco e o Programa Gestão Nota 10.

Temos desde aqueles que utilizam o termo como processo de privatização, implicando a expansão do mercado e a limitação do Estado, até liberais da corrente humanista, que atribuem como espaço da sociedade civil o processo de aprofundamento da participação comunitária em projetos públicos, aumentando a performance do governo e sua aceitação pública. Outros advogam como sinônimo de civilidade. Recentemente observa-se, no ocidente, o crescimento da interpretação da sociedade civil como aperfeiçoamento dos processos deliberativos como democráticos, para criar mais espaço público.

A sociedade civil a que nos referimos neste trabalho, porém, parte da concepção de sociedade civil em Gramsci,

Gramsci afirmou que as modernas formações econômico-sociais ocidentais são resultados do dinâmico entrelaçamento de duas esferas societárias, a sociedade civil e a sociedade política. Pela nova acepção que conferiu ao termo “sociedade civil”, esta era para ele o conjunto de aparatos, estruturas e processos sociais que buscam dar direção intelectual e moral à sociedade, o que determina a hegemonia cultural e política de uma das classes sobre o conjunto da sociedade; e a sociedade política uma extensão de sedimentação ideológica promovida pela sociedade civil, que se expressa por meio dos aparelhos e atividades coercitivas do Estado, visando adequar as massas à ideologia e à economia dominantes. (MARTINS; GRUPPO, 2010, p.106)

As ONGs, nos últimos dez anos, vêm ganhando visibilidade pública, crescendo em quantidade enquanto organização do Terceiro Setor (público não-estatal). São as chamadas “organizações da sociedade civil sem fins lucrativos”, como é o caso do IAS.

Nas *organizações sem fins lucrativos* (OSFL) são caracterizados diversos tipos organizacionais. Algumas *fundações*, braços assistenciais de empresas (fundações Rockefeller, Roberto Marinho, Bradesco, Bill Gates), não podem esconder seu claro interesse econômico por meio da isenção de impostos, ou da melhora de imagem de seus produtos (aumentando a venda ou o preço) ou até na função propagandística que estas atividades exercem (ver a Parmalat, as fundações Ronald Mac Donald, Albino Souza Cruz, Telefônica, Odebrecht, Bradesco, entre outras). Têm, portanto, claro *fim lucrativo*, ainda que indireto. Por seu turno, para o caso das ONGs, pesquisas mostram como grande parte dos recursos repassados do Estado para algumas organizações (por meio das “parcerias”) – ou seja, parte da mais-valia recolhida pelo Estado em forma de impostos, e supostamente dirigida a atividades assistenciais –, não chega a seus destinatários finais, ficando para custear os gastos operacionais destas organizações. Nisto podemos até considerar o “salário” de altos funcionários de muitas organizações; aquelas chamadas popularmente de “pilantrópicas”: alguém bem relacionado monta uma ONG, e daí consegue financiamento, a maior parte do qual se destina a seu salário como gerente ou diretor – aí claramente há uma finalidade “lucrativa” (MONTAÑO, 2010, p. 58).

Por esta ressalva feita por Montañó, não podemos generalizar a atuação e importância destas organizações, porém, “Por seu turno, a ‘generalização’ de que é acusada essa perspectiva de abordagem do ‘terceiro setor’ põe limitações – na medida em que não diferencia a filantropia da ‘pilantrópia’” (MONTAÑO, 2010, p. 18). A proposta nos parece ser de legitimar novas formas privadas por meio de velhas formas de benemerência.

Etimologicamente, a filantropia – palavra originária do grego na qual *philos* quer dizer amor e *antrophos*, homem – significa amor do homem pelo ser humano, amor pela humanidade. Apesar de sua raiz humanitária, a filantropia foi se consolidando, desde os primórdios do liberalismo, como um sistema de dominação. Segundo Procacci (1993), a filantropia sugere uma ideia de comunidade baseada numa sensibilidade moral; a moral é a chave para resolver o encontro entre miséria e ordem. Sem negar a importância do interesse individual para o sistema econômico, a filantropia elabora, pragmaticamente, uma referência ao interesse coletivo, de natureza essencialmente moral, que é o de reduzir a miséria e o perigo social que ela representa. Entre a noção econômica de interesse individual e a jurídica do direito, a filantropia desenvolve práticas que promovem a síntese entre interesse individual e interesse geral, a filantropia não interfere nos interesses econômicos e não se opõe ao Estado; ao contrário, protege o Estado de uma dívida em relação aos seus pobres. A filantropia deve contornar os riscos decorrentes do mercado auto-regulável e os de uma visão jurídica das relações sociais. Onde a intervenção jurídica criaria novos direitos, a filantropia ao contrário, mantém sobre tutela os pobres, de modo a confirmar suas necessidades em vez de afirmar o direito de sair dessa situação (BEGHIN, 2005, p. 45-46).

Para Lautier, citada por Beghin (2005, p. 48), “a história da filantropia está intimamente associada à do clientelismo”. Para Beghin (2005), alguns setores empresariais, portanto, como no caso dos institutos, fundações e empresas (GIFE), Fundação Abrinq e etc..., negam e buscam distanciamento das práticas clientelistas, considerando-as como práticas arcaicas. “Trata-se de uma tentativa de ruptura com a imagem tradicionalmente associada aos empresários brasileiros que os estigmatiza como um segmento atrasado e destituído de qualquer visão pública” (DINIZ, 1993 apud BEGHIN, 2005, p. 53).

Atualmente uma nova filantropia ganha espaço, estabelecendo que a sociedade como um todo é responsável pela pobreza, na medida que a mesma é um entrave para a modernização. E neste aspecto a própria sociedade deve encontrar a solução. “A neofilantropia empresarial faz referência a exigências morais de uma nova sociabilidade ou contratualidade baseada na moral da responsabilidade e da ética” (BEGHIN, 2005, p. 54). O discurso responsabiliza toda a sociedade e propõe uma nova forma de gerenciamento da questão social, envolvendo Estado e sociedade, só que em um novo Estado.

Esse novo Estado – reformado e gerencial – deve intervir nos campos econômico e social, desde que assegure o bom funcionamento do mercado. Complementarmente a essa ação do Estado, apregoa-se que as organizações da sociedade devem contribuir para amenizar os efeitos das múltiplas carências que o jogo do mercado capitalista não sabe evitar (BEGHIN, 2005, p. 55).

A luta do empresariado contra a pobreza é em sua maioria direcionado para o setor educacional, pois os investimentos no ensino fundamental e na alfabetização operam muito mais pelos seus efeitos indiretos. Para Beghin (2005), a ajuda por meio do ensino busca alcançar resultados mensuráveis que disciplinem os comportamentos dos beneficiados e, por

consequente, distante do fortalecimento da cidadania; além de reforçar junto à sociedade sua imagem institucional, melhorando seus negócios a partir do marketing social.

O discurso da reforma do Estado que desqualifica-se o público como burocrático e eleva-se à condição de administração ideal, a administração gerencial privada. Em outras palavras, tudo que é público é igual à incompetência porque competente é o privado com sua lógica mercadológica mundializada.

A boa gestão é aquela que define objetivos com clareza, recruta os melhores elementos através de concursos e processos seletivos públicos, treina permanentemente os funcionários, desenvolve sistemas de motivação não apenas de caráter material mas também de caráter psicossocial, da autonomia aos executores e, afinal, cobra os resultados. Nada disso existe na administração pública federal (BRASIL, 1995, p. 65).

No plano administrativo, ocorre a defesa da administração pública gerencial burocrática. Da gestão gerencial, o documento reformista destaca que esta se inspira na administração da empresa. Esse modelo de gerência trouxe para o público, características inerentes à sociedade de mercado: competição, concorrência, descentralização e redução de níveis de hierarquia. A partir dessa lógica, o cidadão passa a ser o cliente preferencial dos serviços públicos e, portanto, exige-se dessa administração constante capacitação, avaliação e recompensa para o desempenho de seus atores, mérito para a administração, a carreira, a avaliação de desempenho e o treinamento sistemático.

Em nome de uma administração mais eficiente, o Estado abre espaço para parcerias com o setor privado, ao que no texto convencionou-se chamar de ferramenta de gestão. Nesse processo, por meio de programas executados “sem fins lucrativos”, os parceiros vão ganhando mais espaço de interlocução com os diversos setores da sociedade e garantindo a disseminação das ideologias neoliberais em um dos principais espaços de formação da sociedade.

### **3 A PARCERIA PÚBLICO-PRIVADO COMO NOVA FERRAMENTA DA GESTÃO EDUCACIONAL**

O capítulo que se segue tem por objetivo refletir sobre as implicações das parcerias público-privado para a gestão escolar nas duas últimas décadas no âmbito da gestão pública. Iniciaremos a reflexão acerca da gestão democrática e suas bases legais a partir da década de 1980, quando se inicia um movimento em prol de uma educação democrática e participativa no Brasil e os possíveis meios de sua efetivação na escola, como: os conselhos escolares, eleição para diretores e autonomia escolar.

Posteriormente, na década de 1990, o distanciamento entre a legalidade e o que pode ser construído pelos atores escolares diante das mudanças que se apresentam nas novas formas de gerir o Estado, principalmente no contexto que se insere esta nova ferramenta de gestão – a parceria público-privado – a partir da redefinição das políticas educacionais. Advindas de um projeto neoliberal e da Terceira Via para o Brasil, tais mudanças são orientadas pela mesma premissa de diagnóstico de crise centrada no Estado, desencadeando crescentes privatizações e a participação cada vez maior da sociedade civil atuando como protagonistas na educação.

Desta forma, o Estado faz o seu papel de coadjuvante, se afastando de suas responsabilidades e abrindo espaços para a introdução de mecanismos de gestão da iniciativa privada, muitas vezes por meio de retóricas visivelmente impregnadas nos discursos políticos/ideológicos de democratização da escola pública, em que a gestão escolar segue as orientações privatistas, subordinando-se aos seus interesses.

#### **3.1 Gestão democrática e as parcerias público-privado na educação**

Com o fim do Regime Militar, emerge no Brasil um período de grandes mudanças e a sociedade brasileira passa a se mobilizar em prol de um novo regime político por meio das Diretas Já. O Estado centralizador do Regime Militar ganha a oposição de diversos movimentos sociais e sindicais, os quais defendiam a descentralização e a autonomia política administrativa, em prol de uma gestão democrática. O princípio da gestão democrática no ensino público, garantido na Constituição Federal de 1988, passou a ser, por lei, um direito e, de igual forma, o motivo de muitas lutas e desejos alcançáveis e inalcançáveis na busca pelo acesso à escola pública de qualidade, numa arena de forças antagônicas devido às orientações de cunho neoliberal que vigoravam na conjuntura mundial.

Na disputa em torno da qualificação de democracia a ser atribuída à gestão, delinearam-se duas posições: uma preconizava a exclusão da gestão democrática; a outra propunha a gestão democrática como princípio institucional. Como resultado, no Art. 206 da Constituição, “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VI – gestão democrática do ensino público na forma da lei” (BRASIL, 1988). A inclusão do termo foi uma conquista por haver respaldado, entre os princípios constitucionais, a gestão democrática como um referencial a ser seguido pelos sistemas públicos de ensino e concretizado nas administrações públicas federal, estadual e municipal.

A lei, por si só, não garantiria reais mudanças para a concretização deste princípio. A correlação de forças existentes emanou vários movimentos em prol da gestão democrática no país, como: a IV Conferência Brasileira de Educação (CBE), em 1986, que lançou propostas a serem incorporadas na Constituição Federal, a qual defendia uma escola pública gratuita e laica e também promulgava que o Estado garantisse à sociedade civil a execução das políticas educacionais, ou seja, a garantia da participação assegurada pelo Estado. O Fórum de Educação na Constituinte em Defesa do Ensino Público e Gratuito, também chamado de Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública e Gratuita (FNDEP), ocorreu em meio a Campanha Nacional Pela Escola Pública e Gratuita e o Manifesto em Defesa da Escola Pública e Gratuita. Este atuou na elaboração da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) e surgiu como um espaço de debate para a construção de um projeto de lei que estivesse de acordo com os princípios democráticos. Estabeleceu-se, então, algumas consolidações como: ensino fundamental obrigatório e gratuito e a gestão democrática do ensino público fazem parte destes movimentos sociais.

O fato é que, sendo delegada ao Estado a responsabilidade principal de educar juntamente com a família e a sociedade, a nova lei também manteve a “*liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber*” (BRASIL, 1988, Art. 206, inciso 2, grifo nosso). Com isso, ela deixou claro que a tradicional divisão da escola pública e de a escola privada permaneceria enquanto “*coexistência de instituições públicas e privadas de ensino*” (BRASIL, 1988, Art. 206, inciso III, grifo nosso), desde que ambas fossem reguladas pelo Estado. Segundo Cury (2004), verifica-se que a coexistência é a partilha de um objeto por dois ou mais entes ao mesmo tempo, assumindo uma espécie de concorrência na acepção de direitos iguais buscados por pessoas diferentes. A LDB 9395/96 faz aporte a esta coexistência, no título II - Dos Princípios e Fins da Educação Nacional,

quando diz que o ensino será ministrado nos seguintes princípios: “*coexistência de instituições públicas e privadas de ensino*” e na “*gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais*” (BRASIL, 1996, Art. 3, incisos, V e VI).

Articulando os artigos 205, 209 e 213 entre si, entendo que a nova Constituição estabelece dois gêneros de escolas: as públicas e as privadas. Já estas últimas se subdividem em duas espécies: as lucrativas e não lucrativas. Finalmente, as escolas privadas não lucrativas se diferenciam em comunitárias, filantrópicas e confessionais. (CURY, 1992, p. 34-34)

Esse aporte teórico constitucional aponta uma novidade que antes não fazia parte da LDB. Diante deste novo quadro constitucional, o “lucro” ficou explícito nas iniciativas educacionais, mesmo as que, até então, se apresentavam sem finalidades lucrativas. Este aspecto direcionou, também, para que as lutas antagônicas aumentassem no âmbito da gestão democrática, pois grupos surgiram com projetos mais conservadores, a fim de evitar que as escolas privadas se submetessem às concepções da gestão democrática.

A gestão democrática pode ser lida por contraste com a gestão hierárquica que, sob a forma paternalista ou autoritária, tem sido hegemônica na condução da coisa pública. A gestão democrática é mais do que a exigência de transparência, de impessoalidade e moralidade. Ela expressa tanto a vontade de participação que tem se revelado lá onde a sociedade civil conseguiu se organizar autonomamente, quanto o empenho por reverter a tradição que confunde os espaços públicos com os privados (CURY, 2004, p. 55).

Participar das decisões era um desejo que emanava da insatisfação pelo próprio centralismo administrativo, rigidez e hierarquia que enfraqueciam a autonomia e excluíam a população dos processos decisórios. Essas experiências de gestão fizeram emergir mecanismos de luta em prol da gestão democrática na escola, como: os conselhos escolares e a participação, eleições de diretores, autonomia, aqui compreendidos como eixos de luta.

Os conselhos escolares, por exemplo, são órgãos colegiados “[...] de caráter normativo, deliberativo e consultivo que interpretam e resolvem, segundo suas competências e atribuições, a aplicação da legislação educacional” (CURY, 2004, p. 44). Eles podem aparecer sob várias formas e denominações, dependendo do ato legal de sua criação, que são eles: Conselhos de Classe, Conselhos Escolares, Conselhos de Controle Fiscal e Social, Conselhos Municipais e Estaduais, Conselho Nacional de Educação, entre outras<sup>27</sup>. A problemática fundante neste aspecto é que o conselho trata-se de uma ligação entre Estado e

<sup>27</sup> Esta é uma listagem geral e aproximativa de Conselhos. Pode haver outros, na perspectiva da autonomia dos estabelecimentos e dos sistemas de ensino. Eles também podem conhecer variações de nomes e de funções seguindo os sistemas (CURY, 2004, p. 44).

sociedade, participando de uma dinâmica política que ultrapassa o espaço educacional, podendo se constituir em um espaço tanto de avanço como de retardo desses objetivos, pois a pluralidade representativa que os caracteriza traz a existência de conflitos entre concepções gerais e ideários educacionais (CURY, 2004).

Nota-se que estes mecanismos luta pela gestão democrática esbarram nas forças antagônicas que emergem da própria legislação. Estes vários interesses vêm atribuindo a estes conselhos, “tendencialmente”, outras aspirações, pois não só incitam uma presença maior do setor privado na tomada das decisões nos Conselhos de Educação, como também impedem a criatividade, a criticidade e a participação da comunidade na escola, nos momentos de tomada de decisão. Assim, a mesma ideia de participação, apesar dos inegáveis avanços, esbarra nos interesses antagônicos e nas transições sem rupturas, que acontecem quando as elites conduzem mudanças no interior do velho: “São as famosas ‘conciliações pelo alto’” (CURY, 2004, p. 57).

No que se refere à escolha para diretores nas escolas brasileiras, que também tem recebido destaque pela problematização na forma de provimento dos cargos nas escolas públicas, acentuou-se ainda mais os debates sobre a gestão educacional, principalmente pelo perfil de gestor que os Estados têm almejado. As formas mais usuais de provimento de cargos de gestão nas escolas nos anos 1980 compreendiam: diretor livremente indicado pelos poderes públicos (Estados e Municípios), diretor de carreira, diretor aprovado em concurso público, diretor indicado por listas tríplexes ou sêxtuplas e eleição direta para diretor (Dourado, 2003).

O questionamento às formas usuais de indicação dos dirigentes escolares possibilitou a emergência de novas modalidades de escolha, destacando-se, nesse processo, a defesa da eleição para dirigentes escolares como uma contraposição ao caráter autoritário e clientelista em que se inserem as práticas escolares. (DOURADO, 2003, p. 82).

A livre indicação de diretores se configura como a que mais coadunava e contemplava as formas mais usuais de clientelismo, pois caracterizava-se como instrumentalizador de práticas autoritárias, evidenciando forte ingerência do Estado na gestão escolar. O diretor de carreira elegia-se pelo estabelecimento de critérios rígidos ou não, sendo o acesso ao cargo vinculado a critérios como: tempo de serviço, merecimento e/ou distinção e escolarização. O concurso público é bastante defendido, pois é a ele se dá a objetividade da escolha por méritos intelectuais. A indicação por meio da lista tríplex ou sêxtupla consulta a comunidade para indicação dos nomes, cabendo ao Executivo ou a seu representante fazer a nomeação entre os

nomes destacados. Já a eleição direta, ainda é considerada umas das formas mais democráticas, pois implica uma tomada de conquista sobre o destino da gestão (DOURADO, 2004).

No Estado de Pernambuco, a escolha de dirigente escolar tem acontecido por meio da Lista Triplíce. A proposta de gestão atual, “aparentemente” mais democrático, busca responsabilizar e descentralizar a gestão, fortalecendo a cobrança dos resultados e embutindo, no planejamento da secretaria, investimentos na formação de recursos humanos com ênfase na aquisição de múltiplas competências e habilidades gerenciais (atuar ao mesmo tempo em várias funções – dotar o trabalhador de múltiplas versatilidades) para atuar com este novo modelo de gestão gerencial. Para isso, o Estado optou por uma política de seleção e formação do diretor escolar, a qual propõe a participação da comunidade escolar no processo decisório da escolha do diretor, mas, no entanto, molda seus dirigentes para atuarem conforme as decisões previamente estabelecidas, consensuando, por meio da comunidade escolar, um projeto de sociedade já estabelecido.

Em 2012, por exemplo, através de um programa de formação continuada para gestores, o processo seletivo para investidura no cargo de gestor nas escolas estaduais do Estado previu três etapas a) etapa seletiva: curso<sup>28</sup> de aperfeiçoamento por critérios técnicos mediante uma certificação, b) etapa consultiva: legitimação dos candidatos pela comunidade escolar para a formação da lista tríplíce (o governador escolhe entre os três finalistas) e c) etapa formativa: formação continuada com a oferta de curso de especialização e de mestrado com ênfase em gestão educacional, avaliação e educação em valores humanos. O intuito é de capacitar os gestores, visando o modelo de gestão que vem sendo implementado pelo Estado desde 2007<sup>29</sup> (PERNAMBUCO, 2012, p. 7).

A indicação por meio de listas, tríplíce ou sêxtuplas, consiste na consulta a comunidade escolar, ou a setores desta, para a indicação de nomes dos possíveis dirigentes, cabendo ao executivo ou a seu representante nomear o diretor entre os nomes destacados. Tal modalidade recebe o crivo da comunidade escolar no início do processo, perdendo o controle do mesmo à medida que cabe ao executivo deliberar sobre a indicação do diretor escolar. Nesse caso, a comunidade escolar normalmente é chamada para legitimar as ações autocráticas dos poderes públicos sob a égide do discurso de participação/democratização das relações escolares (DOURADO, 2004, p. 84).

---

<sup>28</sup> Formação continuada de gestores escolares de Pernambuco – PROGEPE.

<sup>29</sup> Parte do empréstimo do Banco Mundial para educação em Pernambuco no ano de 2012 foi investido no curso de reciclagem para os gestores e técnicos educacionais do estado através do Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco – PROGEPE – e do Programa de Formação Continuada de Técnicos Educacionais – PROTEPE.

Não podemos correr o risco de visualizar pela pura legitimação das ações do Estado, na eleição para diretores ou em casos de participação da comunidade, o aspecto terminal da gestão democrática, pois este é apenas um dos instrumentos para o longo caminho de luta pela democratização nas relações escolares.

[...] a gestão muitas vezes se põe como a pedra de toque para a solução dos velhos problemas educacionais. Os investimentos na capacitação de gestores que o digam. “nem tanto ao mar, nem tanto à terra”, aconselharia o velho senso-comum. Investir na gestão é importante, sim. Mas de poucos adianta se no real e no concreto as coisas permanecem as mesmas onde, em última instância, se faz o exercício cotidiano de ensinar a aprender – a sala de aula (VIEIRA, 2004, p. 143-144).

Além disso, o artigo 15º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 93.94/96) coloca que:

Os sistemas de ensino assegurarão as unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996).

Historicamente o autoritarismo nas relações hierárquicas presentes na gestão brasileira, por se perpetuar em algumas culturas, principalmente no que concerne a cultura escolar, faz da gestão democrática da escola pública, que traz em sua afetiva concretização os princípios de autonomia, algo restrito nos sistemas de ensino. Há uma distância entre a autonomia outorgada legalmente e a autonomia construída pelos atores escolares.

Contudo, não é só o autoritarismo presente nas relações hierárquicas da escola que emana o desuso da autonomia na escola, mas também nas novas formas de administrar a máquina pública. O princípio de autonomia escolar é esmagado pela defesa de interesses de grupos particulares e /ou das escolhas que encontram referência em parâmetros universais da política programática na ação do governo a partir dos anos 1990 em diante, pois,

As determinações vindas de superiores atrapalham o trabalho nas escolas, principalmente do diretor, e acaba controlando o cotidiano escolar. Atenta-se também para o fato de que nem mesmo quem toma as decisões ou formula as políticas educacionais tem autonomia, mas está subordinado à ocupação de cargos em suas estruturas burocráticas a partir de relações políticas clientelistas. (MENDONÇA, 2000, apud, LUMERTZ, 2008, p.45).

Na década de 1990, aumenta o distanciamento entre a legalidade e o que pode ser realmente construído pelos atores escolares diante das mudanças que se apresentam nas novas formas de gerir o Estado, principalmente quando se insere esta nova ferramenta de gestão – a parceria público-privado – a partir da redefinição das políticas educacionais advindas de um

projeto neoliberal e da Terceira Via para o Brasil. Isso desencadeou crescentes privatizações e a participação cada vez maior da sociedade civil atuando como protagonistas na educação, enquanto o Estado faz o seu papel de coadjuvante se afastando de suas responsabilidades e abrindo os espaços para a introdução de mecanismos de gestão da iniciativa privada, por meio de retóricas visivelmente impregnadas nos discursos políticos/ideológicos de democratização da escola pública, direcionando para uma conjuntura em que a gestão escolar segue as orientações privatistas subordinando-se aos seus interesses.

A parceria surge, neste contexto, como uma nova ferramenta de gestão. Trataremos aqui o conceito de parceria, de acordo com Cêa e Paz (2012, p.7), como:

[...] ferramenta de gestão que pode se fazer presente nas relações políticas no interior do próprio Estado e entre este e a sociedade civil, nas transações empresariais dos setores da economia e nos diferentes processos de trabalho. A parceria é marcada pela realização de contratos, convênios e/ou quaisquer instrumentos de formalização entre diferentes sujeitos políticos coletivos, sejam eles públicos (governos, ministérios, secretarias, departamentos, etc.) e/ou privados (empresas, sindicatos, ONGs, associações, igrejas, mídia e demais entidades do chamado terceiro setor). As diretrizes, orientações, fontes e formas de financiamento são objeto de negociação das partes envolvidas nas ações de parceria. Tais ações de parceria visam à realização de um fim que pode ser concretizado na forma de eventos, cursos, programas, planos, projetos, prestação de serviços, entre outras ações, envolvendo distintos agentes sociais.

A busca pela solução dos problemas da escola e a eficácia na gestão aumentou a busca parcerias com o setor privado, importando para a escola um conjunto de orientações que reduz a autonomia escolar. Descentraliza-se a gestão, como previsto no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, através de mecanismos que acabam por transformar a escola, através destas parcerias com o público não-estatal, em um quase-mercado. As orientações seguem a lógica da economia privada. Para Oliveira (2002, p. 130), “na gestão da educação pública, os modelos fundamentados na flexibilidade administrativa podem ser percebidos na desregulamentação de serviços e na descentralização de recursos, para os quais a escola é fortalecida como núcleo de sistema”. Para tanto,

A verba que vem do governo federal é distribuída pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) – depositado na conta bancária da Entidade Executora – EEX e da Unidade Executora – UEX, ganhando rapidez para suprir as necessidades básicas de manutenção, aquisição de material didático e formação (PERNAMBUCO, 2012, p. 11).

A alocação destes recursos é controlada por um sistema de prestação de contas à autoridade central, porém a “autonomia” na gestão desses recursos tem atraído cada vez mais o público não-estatal para dentro da escola pelos seus interesses econômicos. Neste aspecto, a

gestão escolar é responsabilizada e pressionada para garantir o funcionamento e a eficácia em seu funcionamento e, diante dos obstáculos e das reais condições que se encontram, abrem cada vez mais o espaço para os parceiros de plantão, que aparecem com promessas sedutoras de solução para os problemas. De acordo com Montañó (2010, p. 152, grifos do autor),

Com tais pressupostos, o debate sobre o “terceiro setor” desenvolve certas manifestações que se põem como promessas de uma vida melhor. Estas soam, aos ouvidos dos autores, defensores e alguns membros do “terceiro setor”, como um canto de sereia... Que nos seduz e nos chama irreflexivamente para as obscuras profundezas do mar.

Há esperança de que o novo ofereça soluções para as mazelas existentes nas escolas, as quais vêm se arrastando historicamente e clamando por soluções para os problemas que, no entanto, não nascem só na escola, amalgamando uma diversidade de outras questões sociais. A entrada de outros atores na escola que, por sua vez, têm outra variedade de interesses e, muitas vezes, vêm com a proposta de “ajudar”, fragilizam ainda mais o exercício da autonomia dentro do espaço escolar.

Com suas promessas de garantia de eficiência e eficácia, a escola se enquadra na reforma gerencialista em curso, invertendo, assim, os significados da gestão participativa. Para Cury (2004, p. 57),

[...] é o caso do que José Murilo de Carvalho denominou “estadania” em contraste com a “cidadania”, em que a mescla dos fatores supracitados criou uma cultura de “esperar do Estado” ou de aproveitar-se do Estado mais do que buscar democratizá-lo mediante processo de participação. Mas não se pense que a “estadania” é um dom natural. Ela é também o produto de elites que impediram o acesso à cidadania de muitos e muitos que ficaram apelidados de “bestilizados”. As reformas “pelo alto”, a tradição de “conciliação das elites” e a política do “favor” sufocam movimentos de participação ou de contestação e fizeram do Estado mais um instrumento de troca política do que um aparato capaz de alargar as dimensões da cidadania.

Para o atual embate que perpassa a relação público-privado na educação, parafraseamos Lombardi, o qual acredita que o modo capitalista de produção “reintroduziu esses termos para mascarar o exercício do poder do Estado por uma classe, em seu próprio benefício, jogando uma cortina de fumaça sobre as relações sociais” (LOMBARDI, 2005, p. 79). Assim, os embates em torno da gestão educacional, camuflados de democráticos, buscam consensuar com a participação social um projeto capitalista de sociedade, corrompendo seu sentido original.

### 3.2 O instituto Ayrton Senna e o programa gestão nota 10

O Instituto Ayrton Senna (IAS) é uma Organização Não-Governamental (ONG) sem fins lucrativos, fundada em 1994. O IAS foi criado pela família do piloto de Fórmula 1, Ayrton Senna, um ano logo após a sua morte, tendo a sua irmã Viviane Senna, como presidente da organização. Desde então, o IAS vem desenvolvendo alguns programas, com o objetivo de “melhorar a qualidade da educação em larga escala”.<sup>30</sup> No quadro abaixo, podemos visualizar cronologicamente a sequência destes programas, de acordo com as informações do site do IAS.

**Quadro 7 - Quadro cronológico da criação dos Programas do IAS**

Ano	Programas e ações
1994	Ayrton Senna lança o personagem Senninha em fevereiro. Fundação do Instituto Ayrton Senna em novembro.
1995	Começa o atendimento a crianças jovens com o Programa Educação pelo Esporte.
1996	Início da estratégia de atuação em escala, aliando criação de soluções educacionais e mobilização da sociedade.
1997	Lançado o Programa Acelera Brasil.
1998	Início da aliança com a imprensa: 1º Grande Prêmio Ayrton Senna de Jornalismo
1999	A base da construção do conhecimento e das ações educacionais passa a ser o Paradigma do Desenvolvimento Humano e os Quatro Pilares da Educação Criação do portal <a href="http://www.senna.org.br">www.senna.org.br</a> Lançados os programas Educação pela Arte e SuperAção Jovem
2001	Lançado o Programa Se Liga. Criação do SIASI – Sistema Ayrton Senna de Informação.
2002	As soluções educacionais são adotadas em quase todos os Estados brasileiros. Lançado o Programa Gestão Nota 10.
2003	A UNESCO concede a chancela para a Cátedra de Educação e Desenvolvimento Humano.
2004	Criação do Centro Avançado de Tecnologias Sociais.
2005	Lançados Programas: Comunidade Conectada e Escola Conectada.
2006	O GP de Jornalismo passa a ser bienal.
2007	Início do Curso de Desenvolvimento Humano para Jornalistas, em parceria com a Associação Brasileira de Jornalismo Investigativo (Abraji), com o apoio do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

<sup>30</sup> Disponível no site: [http://senna.globo.com/institutoayrtonsenna/quem\\_somos/historia.asp](http://senna.globo.com/institutoayrtonsenna/quem_somos/historia.asp).

2009	Comemoração dos 15 anos do Instituto Ayrton Senna. Lançado o Programa Fórmula da Vitória.
2010	Celebração dos 50 anos de Ayrton Senna.
2011	Lançamento de 'Caminhos para Melhorar o Aprendizado'. Realização do 'Seminário Educação para o Século 21'. Celebração dos 20 anos da conquista do tricampeonato (Senna Tri).
2012	Realização da exposição 'Senna Emotion'. Viviane Senna ganha em Paris o prêmio do BNP Paribas. Instituto Ayrton Senna passa a integrar fórum da OCDE de políticas para o desenvolvimento.

Fonte: IAS, 2012.

De acordo com o seu site oficial do IAS<sup>31</sup>, o primeiro programa desenvolvido pelo IAS foi o *Programa Educação pelo Esporte*. Desenvolvido em parceria com universidades desde 1995, o Programa aposta na abordagem interdisciplinar, tendo como eixo condutor práticas esportivas aliadas a atividades artísticas, pedagógicas e de qualidade de vida. As atividades trabalham a consciência corporal, desenvolvem competências e fortalecem a autoestima, melhorando o rendimento escolar. O Programa estimula a convivência com o outro, o trabalho em equipe, a cooperação, a resolução de conflitos e a cultura da paz. Educação pelo Esporte acontece nos campi de universidades de 8 municípios nos Estados de São Paulo, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul, Pernambuco e Rio Grande do Norte. (website)

O segundo programa foi o *Programa Acelera Brasil*, que foi criado a partir das experiências com o Programa Aceleração da Aprendizagem, vinculado ao Centro de Tecnologia Educacional de Brasília (CETEB)<sup>32</sup>. Em 1997, o CETEB firma parceria com o IAS, contando com outras parcerias como: Petrobrás, Ministério da Educação e do Desporto (MEC), Fundo nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), permanecendo até 2000, quando o IAS assume o programa e passa a executá-lo. Inicialmente foram firmadas quinze convênios com municípios brasileiros, que aderiram ao programa entre os anos de 1997 e

<sup>31</sup> Disponível em: [http://senna.globo.com/institutoayrtonsenna/programas/programas\\_educacaopeloesporte.asp](http://senna.globo.com/institutoayrtonsenna/programas/programas_educacaopeloesporte.asp)

<sup>32</sup> O CETEB é uma instituição educacional com sede em Brasília, caracterizando-se como agência de formação e desenvolvimento de pessoas em diversos níveis e modalidades educacionais. O coordenador do CETEB em 1995 era João Batista de Araújo de Oliveira, que trabalhava como secretário executivo do Ministério da Educação. Ele foi o idealizador do Programa Aceleração da Aprendizagem, que teve sua primeira experiência no Maranhão, quando foi convidado a fazer parte da elaboração da plataforma de governo da candidata ao governo do estado, Roseana Sarney. Ele propôs a realização de um projeto que reduzisse o auto índice de repetência existente na quatro primeiras séries do ensino fundamental, corrigindo a distorção idade-série de doas alunos defasados. Dados retirados da dissertação "A parceria público-privada na educação: Implicações para a Gestão da Escola", de Juliana Selau Lumertz. Orientada por Vera Maria Vidal Peroni, 2008.

2000, sem gastos para as prefeituras. Só em 2001 os custos começam a aparecer, quando o IAS assume sozinho o trabalho (LUMERTZ, 2008).

O *Programa Escola Campeã* é lançado em 2001. Apesar de não fazer parte da cronologia no site do IAS, teve como objetivo fortalecer a gestão da Secretaria de Educação e unidades escolares. Esse Programa contava com a parceria da Fundação Cesgranrio, que avaliaria o programa em 42 municípios e o Banco do Brasil (LUMERTZ, 2008). As áreas de atuação do IAS são: educação formal, educação complementar e educação e tecnologia, sendo seus programas distribuídos da seguinte forma:

**Quadro 8 - Programas e objetivos do IAS para educação formal, educação complementar, educação tecnológica e brinquedoteca**

	Programas	Objetivos
<b>Educação Formal</b>	Acelera Brasil	Trata-se da aceleração da aprendizagem de alunos repetentes. Criado em 1997, o Acelera Brasil é um programa emergencial, de correção de fluxo do Ensino Fundamental. Ele combate a repetência que gera a distorção entre a idade e a série que o aluno frequenta e, também, o abandono escolar.
	Se Liga	Trata-se de alfabetização de crianças com distorção idade/série por meio de uma “gestão eficaz”, ficando nos resultados do aluno.
	Circuito Campeão	Gerência a aprendizagem nas quatro primeiras séries do ensino fundamental. O Programa introduz, nos primeiros anos do Ensino Fundamental das redes regulares, ferramentas de gestão da aprendizagem como soluções concretas para “estancar a má qualidade de ensino”.
	Gestão Nota 10	Trata-se do gerenciamento das escolas e secretarias, para a melhoria da qualidade do ensino. O Programa é dirigido aos gestores de educação, pretende superar o analfabetismo, distorção idade-série, reprovação, repetência e abandono. O programa apresenta como solução escolas autônomas dentro da rede de ensino.
	Fórmula da Vitória	O programa trabalha com alunos de 5 <sup>a</sup> à 8 <sup>a</sup> série (6 <sup>o</sup> ao 9 <sup>o</sup> ano), defasados em alfabetização ou que apresentam dificuldade parcial ou total das habilidades de leitura e escrita.

	Programa	O que é?
<b>Educação Complementar</b>	SuperAção Jovem	O SuperAção Jovem é um programa de educação integral, voltado a adolescentes e jovens de 7ª e 8ª séries (8º e 9º anos) do Ensino Fundamental e também do Ensino Médio. Participando do Programa, os alunos praticam um novo modo de ver, pensar, sentir e agir em relação à juventude. Em times, eles agem concretamente para solucionar problemas de aprendizagem e convívio em sala de aula, além de idealizarem e colocarem em prática projetos de melhoria da escola e da comunidade. O Programa pode ser trabalhado associado a disciplinas centrais do currículo escolar, como matemática e língua portuguesa, aliando o protagonismo juvenil à aprendizagem do conteúdo específico dessas disciplinas e promovendo impacto direto no desempenho escolar.
	Educação pela Arte	Implementado desde 1999, o Programa propõe uma educação estética inovadora a partir da construção de um conhecimento sensível do ser humano e do mundo. A ideia não é formar artistas - embora no meio de tantos talentos seja fácil identificar vocações - nem tampouco usar atividades lúdicas ou artesanais para entreter ou ensinar pequenas habilidades. Dançando, pintando, atuando ou cantando, crianças e jovens têm a oportunidade de se preparar para serem cidadãos do século 21, desenvolvendo suas competências pessoais, relacionais, cognitivas e produtivas. Ao mesmo tempo em que renovam seu interesse em estudar e alcançar sucesso na escola, eles aprendem a fazer as melhores escolhas na vida pessoal e profissional.
	Educação pelo Esporte	Desenvolvido em parceria com universidades desde 1995, o Programa aposta na abordagem interdisciplinar, tendo como eixo condutor práticas esportivas aliadas a atividades artísticas, pedagógicas e de qualidade de vida. As atividades trabalham a consciência corporal, desenvolvem competências e fortalecem a autoestima, melhorando o rendimento escolar. O Programa estimula a convivência com o outro, o trabalho em equipe, a cooperação, a resolução de conflitos e a cultura da paz.
<b>Educação e Tecnologia</b>	<b>Programa</b>	<b>O que é?</b>

	Escola Conectada	Criado em 1999, o Escola Conectada atua na educação formal, utilizando a tecnologia digital para gerar mudanças na comunidade escolar. O Programa introduz a metodologia de projetos de aprendizagem como trabalho pedagógico e usa as ferramentas de comunicação para promover tanto uma nova abordagem de ensino como novas relações entre alunos e professores.
<b>Brinquedoteca</b>	<b>Programa</b>	<b>O que é?</b>
	Brinquedoteca	Espaços lúdicos dentro de hospitais, especialmente criados para uso de crianças e jovens em tratamento oncológico.

Fonte: <http://senna.globo.com/institutoayrtonsenna/programas/index.asp>

Através destes projetos, o IAS atualmente tem mais de 1300 parcerias com vários municípios brasileiros. De acordo com o site oficial, “os resultados impactantes de suas tecnologias e práticas bem sucedidas fazem do Instituto uma referência para a elaboração de políticas públicas”.

Dentre os programas do IAS, o Programa Gestão Nota 10 é dirigido aos gestores de educação (diretores de escolas e equipe das secretarias de ensino). Oferece capacitação e ferramentas gerenciais para esses profissionais. Tem como objetivo elevar a qualidade da aprendizagem de forma equitativa, e promover a articulação de todas as condições necessárias para a eficácia dos processos educacionais nas redes públicas de ensino, incluindo princípios de gestão nas quatro esferas da educação formal: aprendizagem, ensino, rotina escolar e política educacional. Também objetiva fortalecer a competência técnica das lideranças e das equipes de trabalho, criando uma interação ativa e cooperativa na escola e entre a escola e a Secretaria de Educação.

O Gestão Nota 10 trabalha com indicadores e estabelece metas a serem parceladas e cumpridas pelas escolas e secretarias de educação, devidamente ajustadas a cada ano letivo, a partir da realidade dos resultados obtidos no ano anterior. Suas ações estão diretamente ligadas aos diretores de escola e equipes de secretaria de educação. O Gestão Nota 10 foi adotado como política pública nas redes estaduais do Maranhão, Roraima, Pernambuco e Piauí, estando presente em 556 municípios de 19 Estados.

De acordo com o IAS (2008), o Programa Gestão Nota 10 é o primeiro que deve ser adotado, uma vez que é a partir dele que as demais ferramentas se irradiam para os gestores das redes de ensino. Em 2008, já foram atendidos 592.219 alunos pelo Gestão Nota 10, e

formados 19.248 educadores, em 55 municípios do País (MISKALO, 2008, p. 23). A importância do programa para as políticas de educação desenvolvidas pelo Estado de Pernambuco parece estar principalmente pautada nas soluções e no monitoramento das Instituições e as redes de ensino. O Estado de Pernambuco buscou “ajuda” do IAS quando lançou uma gestão por resultados com vistas a utilizar o sistema informatizado do Programa Gestão Nota 10, que é acompanhado pela REDE VENCER<sup>33</sup>.

Outros estudos demonstraram a atuação do Instituto Ayrton Senna nos Estados e municípios brasileiros, através da implantação do seus programas; como foi o caso da pesquisa coordenada pela professora Theresa Adrião e Vera Peroni, intitulada “Análise das Consequências de Parcerias Firmadas entre Municípios Brasileiros e a Fundação Ayrton Senna Para a Oferta Educacional”, em dez Estados : Sapiranga – RS; Joinville – SC; São José dos Pinhais – PR; São José do rio preto – SP; Montes Claros – MG; Campo Grande – MS; Cáceres - MT ; Mossoró – RN Altamira – PA; Teresina – PI.

Entre os principais parceiros do IAS, estão o CETEB e o Programa de Aceleração e a Empresa AUGE. Para Peroni (2001, p. 16), “A história do IAS está ligada ao Centro de Ensino Tecnológico de Brasília – CETEB. Instituição jurídica de direito privado assistencial e filantrópica sem fins lucrativos”. João Batista, o seu fundador, criou a “Pedagogia de Sucesso” (metodologia de cursos usados para a educação a distancia). Já o Programa de Aceleração foi um programa que objetivava, pela pedagogia do sucesso em contraposição à pedagogia do fracasso, transcender o fracasso escolar. O cerne da Pedagogia estava no fracasso e o fracasso para os seus idealizadores esta na repetência escolar. A parceria do IAS com o CETEB, “de 1997 a 2000, o CETEB atendeu ao Instituto Ayrton Senna totalizando assessoria a 281 municípios, com 5450 profissionais capacitados e 111.484 alunos atendidos.” (PERONI, 2011, p. 18). Em 2011 o IAS passou a atuar junto à empresa AUGE TECNOLOGIAS E SISTEMAS, para gerenciar os seus projetos (PERONI, 2011).

---

<sup>33</sup> “A Rede Vencer é um tecido formado pelas instituições e pessoas em torno de um objetivo comum, o desenvolvimento humano através da educação e da gestão do processo educacional, que lhes garante unidade sem, contudo, perder a diversidade. A Rede Vencer, articulada pelo Instituto Ayrton Senna, é impulsionada por redes de ensino estaduais e municipais que optaram por fazer a diferença na vida de seus alunos e de suas comunidades pela via da educação formal. Ela é o espaço virtual disponibilizado para trocas de informações, compartilhamento de pesquisa e inovações, de preocupações e dificuldades, transferências e difusão de tecnologias, etc. Mas também de soluções para problemas comuns, com padrões de conduta calcados nos valores da liderança competente, do compromisso, da motivação e da criatividade responsável” Disponível em: <http://www.redevencer.org.br/WebModuleSme/itemMenuPaginaConteudoUsuarioAction.do?actionType=mostra&idPaginaItemMenuConteudo=1880>. Acesso em: 14/06/12.

O IAS tem parceria com a Editora Global, que elabora, distribui e vende material pedagógico aos municípios parceiros. O caderno da Sistemática de Acompanhamento do Programa Gestão nota 10 foi feito por esta editora. Segundo Peroni (2011, p. 22), o IAS também tem parceria com a Pitágoras,

que apresenta uma proposta pedagógica padronizada, e replicável com pesquisas e avaliações para monitorar a qualidade. É uma proposta feita para investidores aprovarem, quer dizer, autonomia e gestão democrática são vendáveis, principalmente por perder a possibilidade de determinar o produto final.

A empresa também faz destinação de qualidade de material, produzindo vários tipos diferentes para públicos diferenciados pelo poder aquisitivo. Além do Programa Gestão Nota 10, o IAS também tem a Escola Campeã direcionados para a gestão. O Programa Gestão Nota 10, enquanto ferramenta de gestão, passa a controlar a escola, através do monitoramento da gestão. O Programa parte do pressuposto de ineficiência do público, introduzindo políticas de acompanhamento de resultados da aprendizagem. O objetivo do Gestão Nota 10 é monitorar a gestão pedagógica da escola a fim de atingir os indicadores, os seis indicadores que o programa carrega e acompanha.

No site do IAS, podemos identificar alguns parceiros e suas doações. Na página do IAS, uma pessoa física pode contribuir com valores de R\$ 10,00 a 1.000 reais de doações. As doações ao IAS também podem ser feitas a partir de licenciamento, do uso da imagem do piloto para agregar valor do produto ao serviço; empresas, que acreditam que a educação é o melhor caminho para a diminuição das desigualdades sociais; cartão de crédito – IAS Credicard, onde parte das compras são destinadas aos programas que o IAS implementou no Brasil; Títulos de capitalização, como o Pé Quente Bradesco, onde quem poupa ajuda as crianças e entre outros<sup>34</sup>.

Quanto aos parceiros sociais jurídicos (empresários), que fazem doações, estes deixam suas marcas no site, de modo que o IAS separa as marcas por estrelas que, provavelmente, indicam a “importância destas doações”. Com cinco estrelas, o IAS tem os parceiros: Bradesco capitalização, Credicard, Lide/educação e Suzano papel e celulose. Já as demais empresas tem uma, duas, três e até quatro estrelas. Fica claro, com isso, o caráter comercial desta instituição filantrópica até mesmo quanto às doações que recebem.

---

<sup>34</sup> Disponível em: <http://senna.globo.com/institutoayrtonsenna/recursos/index.asp>

## 4 POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS NO ESTADO DE PERNAMBUCO E O INSTITUTO AYRTON SENNA

Este capítulo tem por objetivo, apresentar as Políticas Públicas<sup>35</sup> para a educação no Estado de Pernambuco e a parceria com o Instituto Ayrton Senna através do Programa Gestão Nota 10 que, na conjuntura de reformas educacionais na última década, apresentou um novo modelo de gestão educacional. Inicialmente a nossa análise objetiva a compreensão de como um dos principais atores, se não o mais importante para a execução destes projetos, o Banco Mundial (BM), atua nas políticas públicas educacionais do Estado. Um estudo sistemático deste financiamento, no caso do empréstimo tomado pelo Estado de Pernambuco com o Banco Mundial não é possível no pouco espaço deste texto, porém buscamos realizar, mesmo que a título de apresentação ao leitor, um breve resumo que possa esclarecer a relação entre o financiamento e a parceria com o IAS no Estado de Pernambuco. Posteriormente faremos uma análise mais detalhada sobre o modelo gerencial implantado pelo Estado à luz de alguns programas em execução, destacando-se: O Programa de Modernização da Gestão da Educação Pública e a Parceria do Estado de Pernambuco com o Instituto Ayrton Senna no âmbito da Gestão educacional.

### 4.1 O Banco Mundial: fonte de financiamento das políticas públicas educacionais do estado de Pernambuco

De acordo com o site institucional<sup>36</sup>, o Banco Mundial (BM)<sup>37</sup>, “não é um banco no sentido comum, mas uma parceria inédita para reduzir a pobreza e apoiar o desenvolvimento”. A ideia de “parceria” lançada pelo BM vai convergir diretamente para o nosso debate sobre o

---

<sup>35</sup> Neste estudo, estamos nos referindo a políticas públicas a partir do conceito elaborado por Souza (2006, p. 38), que representa a materialidade das ações do governo, ou o “governo em ação”. A formulação de políticas públicas, nos governos democráticos, traduz seus propósitos e plataformas eleitorais em programas e ações que produzirão resultados ou mudanças no mundo real.

<sup>36</sup> Disponível em: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTABOUTUS/0,,contentMDK:20103838~menuPK:1696997~pagePK:51123644~piPK:329829~theSitePK:29708,00.html>.

<sup>37</sup> O Banco compreende duas instituições geridas por 188 países membros: o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) e a Associação Internacional de Desenvolvimento (IDA). O BIRD tem por objetivo reduzir a pobreza nos países mais pobres de renda média e credibilidade, enquanto a IDA se concentra exclusivamente em países mais pobres do mundo. Essas instituições fazem parte de um corpo maior conhecido como o Grupo do Banco Mundial. Para Pereira (2010), o grupo é constituído por sete organizações com diferentes mandatos, gravitação política, estruturas administrativas e instancias de decisão. São elas: Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento (Bird), Associação Internacional de Desenvolvimento (AID), Corporação Financeira Internacional (CFI), Centro Internacional para Consolidação de Divergências em Investimento (CICDI), Agência Multilateral de Garantia de Investimentos (AMGI), Instituto do Banco Mundial (IBM) e Painel de Inspeção. (PEREIRA, 2010, p. 39).

público e privado na educação, visto que, de acordo a hipótese levantada por Pereira (2010), o Banco age, desde as suas origens, na sua condição singular de prestador, como um ator político, intelectual e financeiro, formulador de políticas, ator social e produtor e/ou veiculador de ideias, em matéria de desenvolvimento capitalista, sobre o que fazer, como fazer, quem deve fazer e para quem fazer. Em suma, o Banco tem estreita articulação com o projeto neoliberalizante.

De acordo com os estudos de SILVA (2010, p. 19), “O Brasil é um dos maiores clientes do Banco Mundial, tendo contraído desde 1949 empréstimos que chegam a US\$ 30 bilhões”.

No Brasil, a “cooperação técnica e financeira” do Banco Mundial ao setor educacional não é nova: data da primeira metade dos anos 70. Novas são a natureza e a dimensão da sua influência, tanto pelo volume de recursos aplicados, quanto, e principalmente, pelo impacto das suas orientações nas reformas educacionais (HADDAD; WARDE, 2000, p. 9).

Diante do exposto pretende-se, apresentar em linhas gerais a atuação do Banco Mundial pela abrangência do seu campo de ação. Desta forma, para o respaldo teórico do nosso trabalho, faremos um recorte temporal a partir da chamada “era pós-ajuste”, assim denominada pelo BM a partir da crise mexicana de 1994, o que para Tommasi (2010), contraditoriamente são denominadas de “reformas de segunda geração”<sup>38</sup> (Ver Quadro 8), que são as políticas propostas para a América Latina calcadas no “aprofundamento” do processo de desregulamentação e abertura econômica iniciadas nos anos 1980, focalizadas nas políticas sociais para a população mais pobre; o que fundamentalmente propunha uma corrida para uma economia de livre mercado, seguro e estável para o capital; o que requereria uma implementação conjugada de ajustes econômicos e institucionais. Sem postergações, era fundamental iniciar o processo de “modernização institucional” do aparato do Estado, pois mesmo não estando concluídas as reformas de primeira geração, a demora ou mesmo a espera para iniciar este novo ciclo de reformas poderia causar grandes prejuízos econômicos, “Dever-se-ia fazer um esforço para levar ao fim, o quanto antes, as reformas institucionais, preferencialmente junto com as reformas econômicas”. (EDWARDS, 1998 apud PEREIRA, 2010, p. 371). De modo que, investir cedo nas reformas das instituições do Estado era a melhor maneira de obter êxito.

---

<sup>38</sup> Sobre as Reformas de primeira geração, ver “O Banco mundial como ator político, intelectual e financeiro 1944-2008”. (2010, p. 372-373).

De acordo com Pereira (2010, p. 367), para elevar as taxas de crescimento econômico era preciso reconstruir a própria “infraestrutura organizacional do Estado”. No Brasil, a vitória eleitoral de Fernando Henrique Cardoso em 1995, abriu um ciclo de negócios lucrativos aos setores capitalistas, redefinindo as posições de atores sociais dentro da economia doméstica, e estimulou o novo processo de neoliberalização na região (PEREIRA, 2010). O quadro abaixo apresenta o segundo estágio da liberalização econômica, segundo o *mainstream*<sup>39</sup> neoliberal.

**Quadro 9 - Segundo estágio da liberalização econômica, segundo o mainstream neoliberal**

Pontos	2º Estágio
Prioridades	Manter o controle inflacionário, acelerar o crescimento, consolidar a abertura econômica, aumentar a competitividade internacional, estimular a poupança interna e aliviar a pobreza.
Estratégico	Realizar uma reestruturação institucional que promova uma agenda microeconômica, condição para elevar a competitividade do setor privado.
Ações específicas	Instituição de um processo orçamentário definido e obrigatório; reorganização da estrutura de governo, redução do funcionalismo público e descentralização administrativa, independência do Banco Central; revisão de toda legislação trabalhista, a fim de desonerar os empregadores, manutenção de ajuste fiscal e aumento da arrecadação, sobretudo por meio da reforma da previdência; reforma educacional; finalização do ciclo de privatizações, realizando aquelas politicamente mais complexas; reforma do judiciário; constituição de arranjos público-privados para o fornecimento de bens públicos; fixação de novos marcos legais e de supervisão da atividade econômica; redefinição do pacto federativo.

<sup>39</sup> De acordo com o dicionário Michaelis significa: corrente em voga, tendência atual. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/ingles/index.php?lingua=ingles-portugues&palavra=mainstream>. Acesso em: 27/03/2013.

Modos de implementação	Mais lento e complexo, devido à ampliação da pauta e à gestão compartilhada. A introdução de mecanismos de concertação política agrega um número maior de atores e tende a introduzir mais tensões na negociação e na execução das políticas públicas.
Principais Atores	Presidência da república, Congresso Nacional, burocracia pública, sindicatos, partidos públicos, mídia, governos estaduais e municipais, setor privado.
Natureza dos custos políticos	Concentrados em grupos específicos, tendencialmente com maior capacidade de resistência e vocação política.
Impacto público das reformas	De médio a longos prazos.
Visibilidade dos resultados	Baixa visibilidade pública

Fonte: Pereira, 2010.

Não obstante, apesar dos tantos pontos que permeiam o novo pacote de reformas do Banco Mundial, o nosso estudo se direcionou para as reformas no setor educacional brasileiro, pela ênfase especial que o Banco vem dando à educação, “vista não apenas como instrumento de redução de pobreza, mas principalmente como fator social para a formação de ‘capital humano’ adequado aos requisitos do novo padrão de acumulação” (TOMMASI, 2000, p. 30). Descentralização administrativa, concorrência entre as escolas públicas e privadas por financiamento; prestação de serviços privados financiados pelo Estado; remuneração dos profissionais e metas de desempenho<sup>40</sup> eram as principais propostas de reformas na área de educação. (PEREIRA, 2010).

O primeiro mandato de governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, “foi concebido para viabilizar a coalizão de poder capaz de dar sustentação e permanência ao programa de estabilização do Fundo Monetário Internacional (FMI) e viabilidade política ao que faltava ser feito das reformas preconizadas pelo Banco Mundial” (FIORI, 1997 apud MARTINS, 2005, p. 195). Em 1995, o seu governo já apresenta propostas de reformas educacionais alinhadas com estas diretrizes, buscando adequar o sistema de ensino à reforma do Estado brasileiro, em consonância com as orientações das instituições financeiras

<sup>40</sup> O Estado de Pernambuco introduziu o sistema de incentivos ou “Bônus de desempenho educacional” (BDE) que foi instituído em 2008 por meio da Lei 13. 486 visando incentivar a permanência do professor e demais servidores em uma única escola e o desenvolvimento de ações coletivas, voltadas para melhorar a qualidade do ensino. O bônus é pago para aquelas escolas que alcançam a partir de 50% das metas estabelecidas. Aprofundaremos o assunto no próximo ponto 3.2 – “O programa de Modernização da Gestão Pública no Estado de Pernambuco – metas para a educação”.

multilaterais, como: redução das taxas de responsabilidade do Ministério da Educação como instância executora; estabelecimento de conteúdos curriculares básicos e padrões de aprendizagem; implementação de um sistema educacional para acompanhar a consecução das metas de melhoria da qualidade do ensino (SILVA, 2006). Desta forma, a atuação direta do Banco Mundial na educação básica brasileira estaria, “Para além de um alinhamento de visões e políticas entre o Banco Mundial e o Ministério da Educação, particularmente durante o governo de FHC, há também a ação direta do Banco Mundial na educação brasileira, por meio da ação por ele financiado” (SILVA, 2010, p. 21).

No governo posterior, Luiz Inácio Lula da Silva (2003 – 2006), apesar de apresentar algumas rupturas com o setor dominante, deu continuidade às políticas restritivas de gasto público para a educação. (SILVA, 2010). Na carta aos brasileiros, “[...] Lula da Silva afirma que, se eleito, manteria a agenda macroeconômica em curso no governo Cardoso, respeitando todos os contratos elaborados no período de neoliberalismo duro” (LEHER, 2010, p 377). Na posse do primeiro ministro da educação do novo governo, Cristóvan Buarque, já era perceptível a desmontagem do Banco Mundial” (LEHER, 2010, p. 377). O que não pararia por aqui, pois,

[...] a inflexão em direção ao setor privado não se limitou a essa parceria, avançando, no segundo governo, a níveis dificilmente imaginados anteriormente: a definição de que o principal interlocutor do governo em matéria educacional seria o empresariado organizado no movimento “Compromisso Todos pela Educação”. (LEHER, 2010, p. 378),

A dimensão da participação empresarial é incorporada na educação por meio do Plano de Desenvolvimento Educacional (PDE), de forma que a sua elaboração objetiva implementar a agenda empresarial do Movimento Todos Pela Educação, iniciativa que reúne os principais grupos econômicos que constituem o bloco de poder dominante. (LEHER, 2010).

A introdução destes grupos de empresários na educação vai acontecer por via de diferentes acessos, principalmente a partir da tão propagada reforma administrativa e modernização dos Estados brasileiros, que traz em seu bojo a transição da administração burocrática à gerencial do Estado Brasileiro. Gerenciar passou a significar, a partir dos anos 1990, a busca por resultados. Desta forma, o governo Federal, no ano de 2006, lança o Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados

Brasileiros e Distrito Federal (PNAGE)<sup>41</sup>. O PNAGE tinha como objetivo geral, a transparência institucional da administração pública do Estado e do Distrito Federal, visando o alcance da redução e eficiência dos gastos públicos. De caráter nacional, o programa teve financiamento do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e a União<sup>42</sup>.

O Estado de Pernambuco se integrou ao PNAGE em 1999, com ações de informatização da máquina administrativa e do serviço público, porém só em 2006, o Governo Federal lançou o Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados Brasileiros e Distrito Federal, incentivando a implementação do programa nos estados brasileiros.

No caso de Pernambuco, no art. 7º do PNAGE-PE, podemos verificar que após a sua elaboração, a aprovação do PNAGE/PE, ficou a critério da avaliação e aprovação da Direção Nacional do Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal (PNAGE), da Unidade de Coordenação do Programa (UCP) e do Ministério do Planejamento (MP), sendo encaminhado posteriormente ao BID para a sua “aprovação final”.

I - elaboração e apresentação à Direção Nacional do Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal/ Unidade de Coordenação do Programa/ Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - PNAGE/UCP/MP - do respectivo Projeto para análise, revisão, aprovação e encaminhamento ao BID para aprovação final (PNAGE-PE, 2006, Art. 7).

O decreto nº 29.289 regulamentou e instituiu, em 07 de junho de 2006<sup>43</sup>, o Programa de Modernização da Gestão e do Planejamento do Estado de Pernambuco – o PNAGE-PE, tendo o BID como organismo internacional financiador, que aparece regulamentado no art 2º deste documento.

O PNAGE-PE será executado com recursos de financiamento oriundos do Acordo de Empréstimo firmado entre o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP e o

---

<sup>41</sup> O Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal – PNAGE – tem como objetivo geral melhorar a efetividade e a transparência institucional das administrações públicas dos Estados e do Distrito Federal, a fim de alcançar uma maior eficiência do gasto público. Na primeira fase, o PNAGE conta com recursos da ordem de US\$ 155 milhões, sendo US\$ 93 milhões oriundos de empréstimo contraído pela União junto ao Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, da ordem de US\$ 93 milhões e US\$ 62 milhões de contrapartida local (Estados e União). Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretaria.asp?cat=171&sec=14>. Acesso em: 26/04/2013.

<sup>42</sup> Os recursos dos Estados em conjunto com a União também são aplicados para desenvolver este programa, embora estes tenham sido menores.

<sup>43</sup> Disponível em: <http://www2.ati.pe.gov.br/web/site-ati/legislacao>. Acesso em: 26/04/2012.

Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, transferidos mediante Convênio de Participação no Programa, a ser firmado entre o Governo do Estado e o MP, e com os correspondentes recursos de contrapartida a cargo do Estado (PNAGE-PE, 2006).

Lançado em 2007, o PNAGE-PE passa a atuar na gestão educacional do Estado de Pernambuco, estabelecendo metas a serem cumpridas pelos gestores educacionais a partir de 2008. Trata-se do Programa de Modernização da Gestão– Metas para Educação (PMGE/ME). Sendo reeleito no período de 2010 a 2014, no exercício do seu segundo mandato, o governador do Estado, Eduardo Campos, dá continuidade a este Programa estabelecendo metas educacionais focadas na gestão por resultados e estabelecendo outras “parcerias” com o setor privado. Ainda em 2009, mais especificamente no dia 14 de abril de 2009, o Banco Mundial (BM) empresta ao Estado de Pernambuco 154 milhões de dólares<sup>44</sup>, com o custo total do projeto de 580,40 milhões dólares<sup>49</sup>, para investimentos do setor educacional através do projeto PE SWAP Pernambuco Educ Resultados e Conta. (PERA)<sup>45</sup>. A seguir um resumo do financiamento e a atividade financeira detalhada do empréstimo.

**Quadro 10 - Resumo do status de financiamento do Banco Mundial para o projeto PERA. (EUA \$ milhões)**

Financeiro	Data de aprovação	Data de encerramento	Principal	Desembolso	Reembolso	Juros <sup>46</sup>
IBRD77110	14/04/2009	31/12/2013	154,00	117,07	0,00	2,54

Fonte: Banco Mundial, 2013.

<sup>44</sup> De acordo com o Banco Mundial, o custo total do projeto inclui o financiamento do Banco Mundial e de fontes não bancárias nos EUA \$ milhões. Projetos ativos e Closed mostrar o compromisso na aprovação da Diretoria. Ele não reflete quaisquer cancelamentos. Proposto (oleoduto) e projetos caiu mostrar a quantidade de previsão. A quantidade compromisso para projetos no pipeline é um indicativo e pode ser modificado durante a preparação do projeto. Disponível em: <http://www.worldbank.org/projects/P106208/pe-swap-pernambuco-educ-results-account-pera?lang=en>

<sup>45</sup> O Conselho do Banco Mundial de Administração Executivo aprovou um empréstimo de EUA \$ 154 milhões para o Estado nordestino brasileiro de Pernambuco para os resultados de Educação de Pernambuco e Prestação de Contas (PERA) Comunicado n.º: 2009/307/LCR. O projeto PE SWAP Pernambuco Educ Resultados e Conta. (PERA) com o ID de número P106208 é aprovado e financiando pelo BM, com o objetivo de “melhorar a educação pública e de introduzir reformas de gestão que ligam os gastos públicos à melhoria dos resultados educacionais”. Disponível em: <http://www.worldbank.org/projects/P106208/pe-swap-pernambuco-educ-results-account-pera?lang=en>. Acesso em: 26/04/2012.

<sup>46</sup> Encargos e taxas.

Quadro 11 - Atividade financeira detalhada do projeto PERA

Período	Financeiro	Tipos de transação	Montante(US\$)
abr, 2009	IBRD77110	Compromisso	154.000.000,00
dez, 2009	IBRD77110	Honorários	56.155.181,82
dez, 2009	IBRD77110	Desembolso	385.000,00
abr, 2010	IBRD77110	Juros e encargos	93.533,75
out, 2010	IBRD77110	Juros e encargos	142.727,75
dez, 2010	IBRD77110	Desembolso	2.138.643,17
abr, 2011	IBRD77110	Desembolso	28.330.479,07
abr, 2011	IBRD77110	Juros e encargos	157.441,91
out, 2011	IBRD77110	Juros e encargos	227.340,05
dez, 2011	IBRD77110	Desembolso	10.096.057,94
abr, 2012	IBRD77110	Juros e encargos	321.552,94
mai, 2012	IBRD77110	Desembolso	9.333.057,36
out, 2012	IBRD77110	Desembolso	4.316.407,21
out, 2012	IBRD77110	Juros e encargos	432.685,07
nov, 2012	IBRD77110	Desembolso	6.701.477,03
abr, 2013	IBRD77110	Juros e encargos	393.722,32

Fonte: Banco Mundial, 2013.

De acordo com o site<sup>47</sup> do Banco Mundial, “o projeto PERA visa desenvolver uma agenda para o Estado de Pernambuco com as seguintes estratégias: Construção do ‘capital humano’ para aumentar as oportunidades para os mais pobres, melhorar as ‘qualificações’ e ‘competitividade’ da força de trabalho, e melhorar a eficiência no uso dos recursos públicos e da qualidade de serviços para aumentar o acesso e acessibilidade”, a partir dos seguintes objetivos:

Os objetivos de desenvolvimento dos resultados de Educação de Pernambuco e Accountability Project (PERA) para o Brasil são: (a) melhorar a qualidade, eficiência e equidade da educação pública em Pernambuco, e (b) introduzir reformas de gestão que conduzam a uma maior eficiência na o uso do Governo do Estado de Pernambuco (GOP) de recursos públicos no sector da educação, tudo através da realização de intervenções em Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, Secretaria de Estado de Educação (SSE) e Secretaria de Estado de Administração (SAD) . Há dois componentes para o projeto. O primeiro componente do projeto é a melhoria da educação básica. Este componente é composto por quatro sub-componentes: (i) Programa de padrões básicos, (ii) Programa de Alfabetização, (iii) Programa de Correção de excedente, e (iv) Monitoramento e Avaliação (M & E). O Programa de padrões básicos visa melhorar a disponibilidade de escolas estaduais de equipamentos de infraestrutura, e professor e de qualidade. O Programa de Alfabetização inclui atividades para garantir que as crianças deixam o Ensino Fundamental sabendo ler. O Programa de Correção excedente destina-se a corrigir a distorção idade-série. Por fim, a M & E sub-componente apoiará as atividades para avaliar o desempenho do aluno e fornecer feedback para as escolas e os pais. O segundo componente do projeto é Gestão do Setor Público (PSM) intervenções. Este

<sup>47</sup> Disponível em:

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/PROJECTS/0,,contentMDK:22141890~menuPK:64282138~pagePK:41367~piPK:279616~theSitePK:40941,00.html>. Acesso em 26/04/12

componente irá apoiar os esforços do Partido Republicano para modernizar seu setor público através de dois sub-componentes: (i) as intervenções PSM gerais, e (ii) educação intervenções de gestão do setor. O sub-componente primeira vai colocar no lugar críticas transversais instrumentos que irão beneficiar PSM, em geral. Um PSM segundo sub-componente irá fortalecer ainda mais a gestão da educação pelo setor específico de assistência técnica. (BANCO MUNDIAL, 2012).

De imediato, a partir destes objetivos, podemos perceber que o Programa de Modernização de Gestão Pública por resultados, está atrelado ao modelo Accountability<sup>48</sup> – responsabilização – do Projeto PERA, que apresenta uma série de objetivos elencados num conjunto de ações que visam implementar e fortalecer o modelo de gestão gerencial, com políticas de responsabilização, já iniciados no PNADE-PE. O projeto PERA aborda algumas ações a serem desenvolvidas na educação fundamental e áreas públicas de gestão. São elas:

**Quadro 12 - Áreas e ações do programa PERA**

Áreas	Ações
<b>Normas Básicas do Programa</b>	Melhorar infraestrutura escolar, equipamentos, disponibilidade dos professores e qualidade. Reabilitar e modernizar móveis, infraestrutura e equipamentos, criar laboratórios de informática, formar professores, bibliotecas escolares, desenvolver e garantir o número adequado e os tipos de professores por sala de aula.
<b>Programa de Alfabetização</b>	Irà fornecer as ferramentas para que as crianças se alfabetizarem, nos primeiros anos da educação básica. Treinamento abrangente para professores de alfabetização e série subsequentes.
<b>Programa de Correção excedente</b>	Irà abordar a distorção idade-série no nível básico, educação fundamental e secundário, através da implementação dos programas aceleração no ensino público.

<sup>48</sup> Um dos primeiros modelos de accountability – responsabilização – na educação a serem desenvolvidos foi o modelo inglês criado em 1988 por meio da Education Reform Act. Houve a centralização do currículo, criação dos sistemas de avaliação e aos poucos as escolas passaram a ter mais liberdade para gerir os recursos recebidos. A ideia central era fortalecer a aprendizagem, sem desrespeitar a função exercida pelo professor ao mesmo tempo em que se criava um modelo de avaliação para atender á demanda por responsabilização. (EARL, 1999 apud BECKER, p. 1).

<b>Monitoramento e Avaliação</b>	Vai financiar a melhoria e operação do sistema individual do aluno através do acompanhamento e implementação o sistema de avaliação do Estado de Pernambuco (SAEPE). Ele também irá fornecer feedback para pais e escolas para assegurar a responsabilização.
<b>Gerência do Setor Público</b>	Irá realizar estudos e iniciativas para melhor compreender e reformar os seus mais críticos desafios gerenciais.
<b>Plano de Gestão do Setor da Educação</b>	De desenvolver e implementar um plano estratégico de gestão baseada em resultados para aumentar a eficiência no setor da educação.

Fonte: Banco Mundial, 2012.

Para materializar algumas destas ações do PERA, o Estado de Pernambuco fez outras parcerias com o setor privado, através de alguns contratos, na área de alfabetização e correção de fluxos. Nesse processo, o governo investiu 23 milhões nas parcerias com o Instituto Ayrton Senna e a Fundação Roberto Marinho para a implantação dos programas de aceleração dos estudos em distorção idade-série como: Se Liga, Acelera Pernambuco, o Travessia, Alfabetizar com sucesso/Circuito campeão (PERNAMBUCO, 2010).

O esforço desta discussão se dá pela ainda obscura compreensão por parte da sociedade “consumidora” destes serviços, por muitas vezes não saberem o direcionamento dos recursos da educação, onde são aplicados, quem recebe pelo serviço, onde exatamente o serviço está sendo oferecido, de que forma, para quem, com que objetivo...

Contudo podemos verificar que entre as empresas contratadas para prestar os serviços ao Estado como Contract Description, Procurement of Multimedia Kiosks, Procurement of software Procurement of Mobile Informational Laboratory, Procurement of desks for students and teachers e Procurement of Educational Information for Pernambuco Study Network, esta última, a Procurement of Educational Information for Pernambuco Study Networkdo (Aquisição de Informações Educacionais da Rede de Estudos Pernambuco), está relacionada ao contrato de parceria do Estado de Pernambuco com o Instituto Ayrton Senna, por meio dos serviços prestados pela empresa AUGE TECNOLOGIAS E SISTEMAS (AUGE)<sup>49</sup>.

<sup>49</sup> A AUGE foi fundada em 1995. Desde então, ela veio aperfeiçoando sua forma de trabalhar, desenvolvendo produtos e serviços sempre à frente do seu tempo. Importantes parcerias foram constituídas, que contribuíram

**Quadro 13 - Descrição das empresas contratadas para a execução do projeto PERA**

Descrição do Contrato	Total \$US*	Data	Nome do Contratado
Procurement of Multimedia Kiosks	1.858	06-Setembro-2011	ELCOMA
Procurement of software	0.307	27-maio-2011	WEBAULA
Procurement of Mobile Informational Laboratory	1.848	31-maio-2011	ELCOMA
Procurement of desks for students and teachers	2.886	21-Julho-2011	INDUSTRIA E COMERCIO MÓVEIS KUTZ LTDA
Procurement of Educational Information for Pernambuco Study Network	3.503	04-Abril-2011	AUGE TECNOLOGIA E SISTEMAS

Fonte: Banco Mundial, 2012.

Conforme podemos observar no quadro acima a Empresa Auge Tecnologia e Sistemas no dia 04 de abril de 2011 recebeu um valor de U\$ 3.503 dólares pelo serviços que seriam prestados pela empresa. De acordo com o contrato de adesão da Empresa AUGE com o Estado de Pernambuco em 2012 (ANEXO), foram destinados em apenas doze meses de vigência do contrato, “o valor global de R\$ 835.368,12 (oitocentos e trinta e cinco mil, trezentos e sessenta e oito reais e doze centavos) para a contratação da empresa *AUGE TECNOLOGIA E SISTEMAS LTDA*, pessoa jurídica de Direito Privado, da qual o IAS é parceiro.

“O setor privado está preparado para financiar socialmente desejáveis com um fluxo de caixa limitado, se o governo garante pagar a dívida, como o faz quando os países pedem empréstimos dos bancos de desenvolvimento”. (MELTZER, 2000, apud PEREIRA, 2010, p. 415). Desta forma, nos anos 1980 e 1990, aos países tidos como pobres, ou verdadeiramente pobres, o Banco continua financiando para o alívio da pobreza, focando nas áreas de saúde, educação primária, infraestrutura e etc... Porém através de outras formas que não por meio de empréstimos diretos e sim por meio de licitações. Como podemos ver no quadro abaixo, as empresas contratadas com o dinheiro do financiamento do BM para a Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco, seguiu um concurso de licitações.

---

para a empresa adquirir conhecimentos, habilidades e credibilidade. Disponível em: <http://www.auge.com.br/WebModuleSme/itemMenuPaginaConteudoUsuarioAction.do?actionType=mostrar&idPaginaItemMenuConteudo=5608>. Acesso em: 26/04/2012.

Quadro 14 - Anúncios de licitações do projeto PERA

Descrição	Aviso Tipo	Status	Data de publicação
	Aviso Geral de Licitação	Revisado	28 de outubro de 2010
Serviços de empresas / instituições capazes de prestar serviços técnicos e consultoria profissional para o projeto de Programa Estadual de Fortalecimento dos Conselhos Escolares de Pernambuco – PROCEPE.	Solicitação de Manifestação de Interesse	Publicado	27 de março de 2012
Implementação de uma solução de computação personalizado sob a forma de única aquisição de gestão integrada portal no Estado de Pernambuco governo	Solicitação de Manifestação de Interesse	Publicado	29 de outubro de 2010
Reestruturação dos materiais e banco de dados de serviços, incluindo materiais e serviços de catálogo padronização de preços. Data base Management Module - GBP Sistema Financeiro e fisco adotadas pelo governo do Estado.	Solicitação de Manifestação de Interesse	Publicado	11 de janeiro de 2011
Contratação de consultoria para elaborar material audiovisual	Solicitação de Manifestação de Interesse	Publicado	11 de janeiro de 2011
Curso de reciclagem com Certificação do curso de especialização e mestrado profissional sob a forma de educação a distância - educação a distância, sob a gerente do programa de continuar escola de educação - PROGEPE e continuando Programa Educação para Técnico	Solicitação de Manifestação de Interesse	Publicado	05 de janeiro de 2011

Fonte: Banco Mundial, 2013.

Para Pereira (2010, p. 415),

As subvenções seriam outorgadas por licitações competitivas, cobririam de 10% a 90% do custo dos projetos (dependendo do acesso ao mercado de capitais e da renda *per capita*) e seriam pagas diretamente aos provedores dos serviços (nacionais ou estrangeiros), e não aos governos. Caberia ao Estado, mediante a “assistência técnica” dos bancos multilaterais, cobrir o restante dos custos do projeto, atenuar eventuais riscos políticos (descumprimento de contratos, adulteração das regras do jogo e etc.) e responder por eles. Os provedores poderiam ser ONGs, empresas privadas ou agências públicas. A quantidade e a qualidade do desempenho poderiam ser fiscalizadas por auditores externos (firmas especializadas). Tal enfoque situaria a “ajuda externa” no plano visível do mercado não apenas por rebaixar custos, mas por fixar metas e garantir a destinação correta dos fundos.

Neste aspecto, notamos que quando Pereira (2010) fala da “assistência técnica”<sup>50</sup> oferecida pelo Estado para suprir eventuais problemas nos custos do projeto, “o empréstimo do Banco Mundial vai financiar EUA \$ 150 milhões em investimentos do “setor educacional” e EUA \$ 4 milhões para “assistência técnica”. (BANCO MUNDIAL, 2012). E ainda que quando Pereira fala que “Os provedores poderiam ser ONGs, empresas privadas ou agências públicas. “A quantidade e a qualidade do desempenho poderiam ser fiscalizadas por auditores externos (firmas especializadas)”. Verificamos em documento da Secretaria de Educação do Estado, que as análises dos dados do Programa Gestão Nota 10 no ano de 2011, foram realizados por uma empresa chamada de Centro de Análise Desenvolvimento Institucional e Avaliação (CANDEIA); a empresa se localiza em Goiânia/GO, e tem seu funcionamento na sala de um edifício, de forma que não encontramos nenhuma informação oficial da (existência) da empresa em Sites.

Na Gerência Regional de Educação, as técnicas conhecem o documento, mas não sabem informar o que é o CANDEIA, só sabem que o documento traz a análise dos dados que foram lançados no Sistema de Informação e Avaliação do Instituto Ayrton Senna em forma de gráficos e algumas análises, o que, para elas, é um tipo de “devolutiva” sobre o resultado do Programa Gestão Nota 10 e dizem “nunca ter ouvido falar”. Na Secretaria de Educação do Estado, para as técnicas educacionais o CANDEIA é o Instituto Ayrton Senna em Pernambuco. De modo que, quando se tem problemas com o SIASI, recorre-se a ele. O CANDEIA recebe

---

<sup>50</sup> Apesar da quantidade enorme de publicações produzidas a cada ano e do trabalho intenso das relações públicas, a maior parte das atividades realizadas pelo Banco ocorre em âmbito reservado, protegida do escrutínio público. Junto aos governos, o “diálogo sobre políticas” (o que se deve ou não fazer e para quem) e a “assistência técnica” (como e quem deve fazer) sempre ocorrem à frente dos acordos de empréstimo e, em regra, são operações de caráter confidencial. Do mesmo modo, as relações do Banco com empresas multinacionais e corporações financeiras privadas envolvidas direta e indiretamente com os milhares de contratos que brotam a cada ano, dos projetos financiados pelo Banco passam muito longe das vistas da opinião pública. (PEREIRA, 2010, p. 473).

toda a informação macro do Instituto e levam para a secretaria já analisados. É quem intermedia, quem faz a intermediação entre a Secretaria de Educação e o IAS. De qualquer forma, quando Pereira (2010), nos fala sobre “A quantidade e a qualidade do desempenho poderiam ser fiscalizadas por auditores externos (firmas especializadas)”, acreditamos que o CANDEIA possa ser, um destes tipos de firma. O fato é que:

A agenda bancomundialista está sendo implantada pelas frações burguesas locais, que a opera ativamente. Não se trata de mera aplicação de um dado receituário, mas de uma ativa recontextualização da agenda, considerando aspectos históricos, conceituais e correlação de forças. Ignorar que o aprofundamento do capitalismo dependente somente é possível com o protagonismo das frações burguesas locais é um erro teórico que provoca pesadas consequências políticas e estratégicas como a circunscrição do campo de análise ao Estado-nação. Nesta chave, no máximo, de omissos, ocultando que os mesmos são sujeitos relevantes dessas medidas. (LEHER, 2010, p. 372),

O Estado de Pernambuco, entidade de Direito interno<sup>51</sup>, é a parte contratante da Empresa Auge Tecnologias de Sistema, pessoa jurídica de direito privado, parte contratada, que celebram contrato de prestação de serviços (pelo direito ao uso do sistema) com base no Art. 25, “caput” da lei nº8.666 de 21/06/1993.57

(...) a contratação do direito de uso ao sistema informatizado *SIASI – GP (SISTEMA INSTITUTO AYRTON SENNA DE INFORMAÇÕES – Gestão de Programas)*, destinado aos *PROGRAMAS: “SE LIGA, ACELERA”, “ALFABETIZAR COM SUCESSO” E “GESTÃO NOTA 10”*, doravante denominado simplesmente “*SISTEMA*”, para monitorar o cumprimento dos indicadores e atender as metas pactuadas com as Escolas do Ensino Fundamental de 5ª a 8ª séries e Ensino Médio, jurisdicionadas às Gerências Regionais de Educação, envolvendo a licença de uso do Programa e os Serviços de Consultoria, manutenção e suporte do Sistema. (Contrato Nº. 0153/2011-GJUR de 23/01/12, DOE Nº15, PERNAMBUCO, 2012, p. 12).

Os investimentos sobre a educação pública, como podemos ver, estão ancorados por meio de entidades que se organizam e ocultam o seu caráter empresarial através de máscaras filantrópicas, como acontece com o Instituto Ayrtton Senna.

Financiado com *recursos próprios*, de *doações* e de *parcerias* com a *iniciativa privada*, o Instituto dispõe às administrações públicas, *gratuitamente*, serviços de gestão do processo educacional que incluem diagnóstico e planejamento, formação de gestores e educadores, desenvolvimento de soluções pedagógicas e tecnológicas inovadoras, tudo articulado de forma a promover uma educação integral para o pleno

<sup>51</sup> O Art. 41 do Código Civil brasileiro de 200256 elenca quais são as pessoas jurídicas de direito público interno. As pessoas jurídicas de direito público interno se dividem em entes de administração direta União, Estados, Distrito Federal e Territórios e Município e entes de administração indireta, como é o caso das autarquias (como o INSS) e das demais entidades de caráter público criadas por lei, como por exemplo, as fundações públicas de direito público (fundação pública). Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm). Acesso em: 26/04/2012.

desenvolvimento de crianças e jovens em suas múltiplas competências. (Instituto Ayrton Senna)

Os recursos próprios, as doações e as parcerias com a iniciativa privada, de fato, são significativamente contemplados, mas, à disposição das administrações públicas de forma gratuita de serviços de gestão incluindo todo esse pacote, (diagnóstico e planejamento, formação de gestores e educadores, desenvolvimento de soluções pedagógicas e tecnológicas inovadoras), já não nos parece ser uma realidade, diante do montante pago por estes serviços.

Embora o Bird empreste apenas para o setor público, o mundo dos negócios tem entrada direta no funcionamento das suas operações. Isso ocorre porque o financiamento concedido pelo Bird anualmente gera em torno de 40 mil contratos que envolvem um grande volume de compra e venda de bens e serviços de todo tipo, parte dos quais por meio de licitações internacionais abertas e empresas sediadas nos Estados-membros. Historicamente, as empresas estabelecidas nos países capitalistas mais industrializados, abocanharam a maioria esmagadora dos contratos, graças a *lobbies* bem organizados e silenciosos, dos quais fazem parte os seus respectivos governos. (WOODS, 2006 apud PEREIRA, 2010, p. 46 grifo do autor).

O nosso fôlego nesta discussão realiza algumas concretudes e algumas especulações, mas de modo que o que nós podemos perceber de fato, é que: conforme afirmou Pereira (2010), “O certo é que o Banco já mostrou sua capacidade de manter, pela via da reciclagem, tal programa político” (PEREIRA, 2010, p. 477). Ou seja, a capacidade de atender ao projeto neoliberal.

De fato, os projetos são fruto de negociações realizadas no seio de cúpulas restritas de funcionários das secretarias de Educação, junto com os técnicos do Banco. No geral é muito difícil ter acesso a informações sobre o andamento das negociações e seu resultado. Os documentos elaborados têm uma distribuição extremamente limitada. (TOMASSI, 2000, p. 196).

Disponer de informações sobre estes projetos é relevante para permitir a reflexão e debates sobre a participação da sociedade civil, e sua capacidade de intervir no controle das políticas públicas educacionais.

#### **4.2 O programa de modernização da gestão pública no estado de Pernambuco – metas para a Educação**

A administração pautada em metas e resultados a serem alcançados define as políticas públicas educacionais de Pernambuco na última década, e vem se materializando em um conjunto de ações que tem no Programa de Modernização da Gestão: Metas para Educação-

PMGE/PE58, o seu eixo. O PMGE/ME<sup>52</sup> foi implantado em meio a várias mudanças advindas da reforma do Aparelho do Estado, voltada para um novo modelo de gestão capaz de suprir as necessidades do capitalismo. Trata-se, de acordo com o Plano da Reforma do Aparelho do Estado, da “transição de uma gestão burocrática e considerada rígida e ineficiente, para um novo modelo de gestão gerencialista<sup>53</sup> pautada em eficácia, eficiência e resultados” (PDRAE, 1995). O PMGE/ME, ancorado no modelo gerencial de gestão, passou a estabelecer metas educacionais, com foco na gestão por resultados, estabelecendo “parcerias” com o setor privado, como Movimento Brasil Competitivo (MBC)<sup>54</sup> e o Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG)<sup>55</sup>.

O programa que está focado na melhoria dos indicadores educacionais do Estado, trabalhando a gestão por resultados. *Ele tem como objetivo consolidar nas unidades de ensino, a cultura da democracia e da participação popular, baseada em diagnóstico, planejamento e gestão.* Esse trabalho vem sendo desenvolvido em parceria com o Movimento Brasil Competitivo (MBC) e o Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG). (GOVERNO DE PERNAMBUCO. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO, 2011).

Este aspecto nos chamou atenção por se tratar de um discurso democrático, e da “consolidação da cultura democrática”, por meio de uma gestão pautada na eficiência empresarial. Este ponto do documento trouxe à tona um texto da Lúcia Bruno, no livro *Política e Gestão da Educação* da Dalila Andrade de Oliveira e a Maria de Fátima Felix Rosar, onde o título era “Gestão da Educação: onde procurar o democrático?”; onde o autor nos remete a fazer um breve retorno a alguns pontos aqui já abordados neste trabalho, sobre a discussão acerca da gestão democrática no Brasil, e posteriormente nos faz refletir sobre este campo “aberto” “em que concepções que não só diversas, mas até mesmo antagônicas acerca do que seja gestão democrática se enfrentam, denunciando a ambiguidade do termo e a

<sup>52</sup> Como já visto no item anterior 3.1, O Programa de Modernização da Gestão em Pernambuco, é regulamentado pelo decreto nº 29.289, de 07 de junho de 2006 que institui o PNAGE/PE.

<sup>53</sup> O gerencialismo, modelo de administração pública concebido no final da década de 60 nos Estados Unidos e na Inglaterra, para conter a ação nefasta da crise econômica que marcou o fim do pós guerra e o Estado de Bem-estar, passa a configurar como base ideológica das mudanças implementadas na administração pública brasileira em meados da década de 1990. (CAVALCANTI, 2010, p. 4).

<sup>54</sup> O Movimento Brasil Competitivo foi criado em novembro de 2001 e é reconhecido como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), que busca contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população brasileira, através do aumento da competitividade do país. (retirado site: <http://www.mbc.org.br/mbc/novo/index.php?option=conteudo&Itemid=20> em 10 de janeiro de 2011 )

<sup>55</sup> Instituto de Desenvolvimento Gerencial é uma Sociedade Anônima, de capital fechado, não familiar, fundada pelos Profs. José Martins de Godoy e Vicente Falconi Campos, parceiros desde 1973, na UFMG, FCO (Fundação Christiano Ottoni), FDG (Fundação de Desenvolvimento Gerencial) e atualmente no INDG. Destina-se ao desenvolvimento e difusão de métodos e técnicas de gerenciamento voltados à obtenção de resultados nas organizações privadas (indústria e serviços) e públicas. Tem renomada competência na prestação de serviços para obtenção de resultados por meio da implementação de um moderno e eficaz Sistema de Gestão. (retirado do site: <http://www.indg.com.br/sobreindg/quemsomos.asp>) Recentemente o INDG mudou o nome para “Falconi Consultores De Resultado”

multiplicidade de práticas sociais passíveis de nele se verem reconhecidas”. (BRUNO, 2010, p.21).

Esta breve apresentação sobre o novo modelo de gestão educacional implantado no Estado de Pernambuco poderá por várias vezes instigar-nos a querer saber onde procurar o democrático diante de tantas outras questões sempre “mais importantes” e “inadiáveis” e de modo sempre sobrepostas aos que determinam as prioridades. Desta forma, não por acaso, os princípios de se gerir o capital serão aplicados na gestão educacional, tal como qualquer manual de administração de empresa. A sensação mesma, a partir de então, é que nos encontramos seguindo estes manuais, como receitas prontas, que basta não errar nos itens e na quantidade para obtermos um bom resultado; mas, que prossigamos com tais receitas e orientações para cunho reflexivo. Abaixo, apresentamos um quadro da definição de identidade estratégica da Secretaria de Educação para o PMGE/ME.

**Quadro 15 - Definição da identidade estratégica da secretaria de educação do estado de Pernambuco**

Visão	Missão	Valores
Tornar-se referência nacional em Educação de qualidade até 2011	Assegurar, por meio de uma política de Estado, a educação pública de qualidade, focada em resultados, garantir o acesso, a permanência e a formação plena do aluno, pautada nos princípios de inclusão e cidadania.	Equidade, Ética, Integração, Compromisso, Solidariedade, Transparência, Justiça social, Inovação

Fonte: PMGE/ME, 2008.

De acordo com Neto, a reforma gerencial que aqui se delineava deveria “no seu conjunto ter como principais características: a desburocratização, a descentralização<sup>56</sup>, a transparência, a *accountability*, a ética, o profissionalismo, a competitividade e o enfoque no cidadão.” (2009, p. 172). Aqui de forma bem sumária observa-se uma gestão que: quer resultados e prestação de contas, burocratização e grandes cargas de “responsabilização” no indivíduo. Neste sentido, a reforma da administração pública visou atender às novas exigências do mercado; sendo desta forma, o novo modelo de gestão proposto, que não só se

<sup>56</sup> Nesse contexto, a proposta de descentralização apontada não significa maior participação e controle sociais, mas uma resposta para a crise fiscal, com o objetivo de se racionalizarem recursos e, tanto quanto possível, atribuírem-se a sociedade tarefas de política social que, até então, eram da esfera do Estado. “Descentralização da educação no contexto da redefinição do papel do estado no Brasil dos anos 90” (PERONI, p.5).

mostrou perfeito para com o contexto das reformas do Estado, como também incrementaria a governança estatal (*governance*), mediante a:

profissionalização da burocracia estratégica, o fortalecimento de seus instrumentos gerenciais e a melhoria do seu desempenho na elaboração de políticas públicas (Centro Latino-americano de administração para o desenvolvimento – CLAD – criado em 1972, por recomendações da assembleia geral das nações unidas, 2006). [...] não basta, apenas, promover as modificações no aparato administrativo, sendo, portanto imprescindível a *recuperação das bases de legitimação e de eficácia social da ação governamental*. (Idem, ibidem, p. 173, grifo nosso).

Há dentro deste contexto de reformas, e que não pode ser negado, uma nova regulamentação ou, nas palavras de Akkari (2012), uma rerregulamentação. Não se trata apenas de descentralizar e nem mesmo do abandono do Estado no que se refere ao controle e execução dos serviços públicos, pois, pela própria necessidade de legitimação e de eficácia da ação governamental, estabelecem-se mecanismos de controle pelo próprio Estado das políticas por ele mesmo implementadas. Desta forma,

O Estado não se retira da educação. Ele se atribui um novo papel, o de Estado regulador e avaliador que define as grandes orientações e metas a atingir e coloca em prática um sistema de monitoramento e avaliação do cumprimento dos resultados desejados. Se, por um lado, ele continua a investir uma parcela significativa do seu orçamento da Educação, por outro, ele se desobriga da organização e gestão cotidiana do sistema, funções que ele deixa para os níveis intermediários e locais e ao mesmo tempo em que estabelece parcerias e concorre com atores privados dispostos a tomar uma parte significativa do “mercado educacional” (LESSARD, et al, 2002, p. 19 apud AKKARI, 2011 grifo do autor).

Não obstante, mesmo com tantas propostas “inovadoras” e tantas mudanças a serem vivenciadas, não bastaria torná-las aparatos administrativos; as propostas de mudança por si só não fazem as mudanças; mais do que nunca era necessário a “participação” e o consenso de todos para que tais propostas fossem materializadas, independente dos “meios” utilizados, “assim, lentamente a burguesia foi desenvolvendo mecanismos políticos mais sofisticados e eficientes de dominação cuja tônica foi deslocada para o convencimento.” (MARTINS, 2005, p.127).

Melhorar o desempenho governamental segundo Neto (2009), também dependia de dois mecanismos de responsabilização: 1º responsabilização pela introdução da lógica de resultados na administração pública (modelo que impere o controle burocrático das normas e dos procedimentos, sem a participação dos cidadãos) 2º O controle a *posteriori* dos resultados da ação governamental e em que a sociedade participe da definição das metas e dos índices de desempenho, bem como a avaliação direta dos serviços públicos.

O Estado de Pernambuco se respaldou nos dois mecanismos citados por Neto para melhorar seu desempenho governamental quando inicialmente estabeleceu parceria com o Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial (INDG), com relação à responsabilização pela introdução da lógica de resultados na administração pública (modelo que impere o controle burocrático das normas e dos procedimentos, sem a participação dos cidadãos).

A responsabilização pelos resultados na administração pública sustenta-se na avaliação *ex post* das políticas e dos programas como meio para medir o seu desempenho e exigir a prestação de contas dos diretores e funcionários públicos responsáveis, tanto por sua execução como pelos resultados obtidos. Além disso pressupõe a confrontação entre as metas estabelecidas e os resultados finalmente obtidos, de maneira tal que o grau de consciência entre metas e resultados gere a informação requerida para aproximar o nível de desempenho do governo e dos governantes. (NETO, ano. p. 173-174. grifos do autor).

O INDG desenvolve um Sistema de Gestão para a organização cliente, no qual se espera que todos conheçam o seu papel no atingimento dos resultados necessários na competição internacional, além de focar em três fatores, considerados por eles, críticos: 1º a liderança que é considerada o fator mais importante em uma organização. É a capacidade dos líderes que fará com que o time execute o que foi planejado e dê os passos necessários para alcançar as metas, 2º o conhecimento técnico é o que faz com que cada indivíduo domine os processos sob sua autoridade, na área em que atua e 3º Método é o caminho para se chegar ao resultado.

A ideia lançada neste Sistema de Gestão reforça a questão da responsabilização pelo controle dos resultados, entretanto, centrar-se na ideia de mecanização e aplicação de métodos rigorosos e sofisticados de controle, não garantem a eficiência da administração pública, para a qual Neto fala,

A transformação do Estado como um processo integral que procure níveis crescentes de eficiência faz sentido somente se as ações executadas conduzirem a um maior bem-estar social, refletindo em melhorias sustentadas na qualidade de vida dos indivíduos e das comunidades. (NETO, 2009, p. 174).

Por conseguinte, o Estado de Pernambuco se apropria do segundo mecanismo de responsabilização citado por Neto: o controle *a posteriori* dos resultados da ação governamental e em que a sociedade participe da definição das metas e dos índices de desempenho, bem como a avaliação direta dos serviços públicos, ou seja, “é aquele obtido

pela competição administrativa” (NETO, 2009, p. 174). Essa apropriação se deu a partir da “parceria” firmada ente o Estado de Pernambuco e o Movimento Brasil Competitivo (MBC),

Ter um setor público mais produtivo e empresas qualificadas é tornar o país competitivo e, portanto, sendo o país mais competitivo, mais e mais empresas serão competitivas e vice-versa. É um processo bidirecional que, como resultado final, leva a uma melhoria da qualidade de vida dos cidadãos e que, no final, também é um fator de competitividade. (ANIBAL, Presidente do Conselho Superior do Movimento Brasil Competitivo (MBC)<sup>57</sup>.

A gestão educacional, em que, segue à risca a gestão estratégica, baseada em monitoramento e marketing; onde o modelo de gestão privada aparece claramente disseminado na forma do Estado gerir o setor público, na lógica de responsabilização e competição que seguem os princípios da *lógica da competição*, da *hierarquia burocrática* e da criação de um *quase-mercado*<sup>58</sup>. Para tanto pontuaremos a seguir a presença destes princípios neste novo modelo de gestão destacado por Neto (2009, p.175-176) e Fernando Luis Abrucio (2006 , p. 219) da seguinte forma: 1º a lógica da competição que “a) na competição interna do setor público, que sinaliza, por intermédio dos custos e da qualidade, quem deve ser premiado ou qual organismo requer formulações b) na construção de um modelo pluralista de provisão de serviços, de modo que a competição seja um dos principais instrumentos para definir a distribuição dos recursos públicos aos melhores gerenciadores dos equipamentos sociais e c) a concorrência entre os provedores funciona como um mecanismo de *exit* (lógica do consumidor) [...] uma vez que a possibilidade de escolha do equipamento social pelo usuário pretende reproduzir em boa medida a situação do consumidor.

O segundo princípio segue a lógica da hierarquia burocrática, pois neste caso a garantia de responsabilização dos políticos e administradores públicos se pauta na lógica de que “está explícito o direito de os cidadãos interferirem diretamente na avaliação dos prestadores de serviço que estão sob competição” (ABRUCIO, 2006 apud NETO, 2009, p. 176) Neste sentido, Abrucio (2006) destaca que:

Com base na competição administrativa, pretende-se mostrar que não há uma contradição entre a lógica do consumidor (*exit*) e a lógica do cidadão (*voice*), apesar de haver tensões entre estas duas formas de controle público em determinados momentos. (ABRUCIO, 2006 apud NETO, 2009, p. 176).

<sup>57</sup> Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/novo/index.php?option=conteudo&Itemid=24>).

<sup>58</sup> Quase mercado é a introdução da concepção de Gestão Privada nas instituições públicas, mas sem alterar a propriedade das mesmas. (SOUZA; OLIVEIRA, 2003 apud ADRIÃO; PERONI, 2005, p.140).

E nesta mesma lógica, a competição administrativa cria o que chamamos de *quase-mercado*, que pretende com a “competição” em torno das licitações, garantir o bom desempenho do governo. A escola passa a ser um “mercado” que atende aos seus “clientes”; um mercado há muito em expansão, além da difusão da cultura da empresa através de marketing. Desta forma a modernização da gestão pública cria a condição para a *accountability*, a que trataremos de forma mais detalhada a seguir nas políticas de responsabilização educacional do Estado de Pernambuco.

O novo modelo de gestão pública orientado para gestão por resultados lança condições para o conceito de *accountability*, que através de políticas de responsabilização educacional pretendem alcançar os resultados de Educação em Pernambuco. Estabelecem-se desta forma, metas de desempenho que cada escola deve alcançar até 2021.

A reforma compreendeu a dimensão institucional a partir de sua legalização contemplando a descentralização na organização estatal, a dimensão da gestão e a cultural. Do ponto de vista da gestão, a ênfase se deu pela autonomia e responsabilização de gestores na administração por resultados, competição administrativa e controle social, inicialmente no nível macro (Ministérios e Secretarias). *No que se refere à mudança cultural, ela pode ser entendida na mudança de mentalidade e comportamento no âmbito da administração pública, voltada para a gestão por resultados.* (PERNAMBUCO, 2012, p. 8 grifos nossos)

O Estado de Pernambuco apresenta em seus documentos concordância com as propostas de gestão gerencial do PDRAE, quando no Plano diz: “ [...] uma administração pública eficiente só poderão ser superados quando, conjuntamente com a mudança institucional-legal ocorra uma mudança cultural no sentido da administração pública gerencial” (PDRAE, 1995, p. 38).

De acordo com as constantes mudanças na gestão ocasionadas pelas crises de acumulação capitalistas, o modelo gerencial se apresenta em três fases: o modelo gerencial puro (MGP), o *consumerism* (foco no consumidor) e o *Public servisse Orientation* (PSO). (ABRUCIO, 2003). O primeiro se respalda na crítica ao modelo burocrático, pela incapacidade que apresenta em responder as necessidades da administração no atual momento de crise do padrão de acumulação capitalista,

O modelo gerencial põe evidência aos seguintes aspectos: ênfase no conceito de produtividade (fazer mais com menos); defesa de sua utilização no setor público para diminuir os gastos e aumentar a eficiência governamental [...]; buscar eficiência (ponto central) [...] (ABRUCIO, 2003 apud NETO, 1999, p. 177).

Apesar de este modelo inicial propor o modelo da iniciativa privada para o setor público – desconsiderando, por exemplo, a efetividade e equidade na prestação de serviços –, “trouxe elementos inovadores para a gestão pública e, ao mesmo tempo, para o conceito de *accountability*” (CLAD, 2007, apud NETO, 1999, p. 177), “o aspecto mais importante é a ênfase na administração pública orientada pelo controle a posteriori dos resultados.” (Idem, ibidem, p. 178). Baseado na tese neoliberal, o esforço se conduzia para maior semelhança possível do setor público com o setor privado através de cortes de gastos, aumento da eficiência e atualização mais flexível do aparelho burocrático, intensificando assim a lógica da produtividade.

Não obstante, o *consumerism* apresentava uma crítica ao modelo anterior (MPG), agregando novas estratégias como a flexibilização da gestão que passa da lógica do planejamento para lógica da estratégia e a qualidade de serviços importado com a satisfação do consumidor; logo a preocupação com a qualidade do serviço. Enquanto no setor privado aumenta-se a concorrência para atender ao nível de exigência do consumidor, no setor público ocorre o fenômeno semelhante: a administração pública volta a sua atenção para o cliente/consumidor em nome da melhoria da qualidade dos serviços. Desta forma a prioridade que se estabelece aqui entre as demandas do consumidor consiste em

Uma série de medidas dentre as quais se destacam: descentralização (tanto mais próximo estiver o serviço do consumidor mais fácil a sua fiscalização), competição entre as organizações do setor público (propiciará a escolha do consumidor), adoção de um novo modelo contratual para o setor público (relação entre público/privado/não lucrativo, controle de qualidade entre os provedores de serviços e os consumidores/clientes e desenvolvimento de mecanismo de quase mercado. (NETO, 2009, p. 180).

Nesta perspectiva o Estado cria meios para que os “clientes” acompanhem e fiscalizem estes resultados (transparência), passando a disponibilizar através também, de meios eletrônicos, o acesso aos resultados. “Cada vez mais, os estudantes e os pais se apropriam destes mecanismos de controle social dos serviços públicos educacionais, *pressionando as escolas por melhores resultados*” (PERNAMBUCO, 2012, p. 16 grifos nosso). Então questionamos onde encontrar a democracia?. Na prática, através de imperativos de modernização, se legitimam bases econômicas nas escolas, que não favorecem a gestão democrática, mas sim, o seu pensamento central passa a ser a racionalização dos recursos, o que para Castro (2007 apud NETO, 2009, p. 201), “demarca a insuficiência do modelo gerencial para promover a gestão democrática no interior das instituições educacionais”. Em suma, o Estado transforma o cidadão em consumidor e os princípios não só de autonomia,

mas também de participação e democracia, precisam reafirmar-se enquanto democracia participativa. A autonomia passou a ser, dentro deste modelo de gestão, a introdução da cultura empresarial na educação, por meio do consentimento advindo da “ilusão” participativa, quando na verdade, há uma desconcentração de funções e de responsabilidades, e que nada tem a ver com o poder de decisão. Parafraseando Platão, é necessário sair da caverna.

### 4.3 A gestão educacional por resultados em Pernambuco

A justificativa para as políticas adotadas no Programa de Modernização da Gestão Pública (PMGE/ME) são baseadas em argumentos que ressaltam os baixos índices do Estado no sistema de avaliação nacional. A partir da introdução da cultura de avaliação<sup>59</sup> no país, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) – a partir de meados dos anos 1990 – apresentou dados sobre o desempenho dos estudantes no país. Ao constatar a partir dos resultados do IBEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica –, que o Estado de Pernambuco apresentou o pior IDEB do Brasil no Ensino Fundamental de 5<sup>a</sup> a 8<sup>a</sup> séries, no ano de 2005 foram definidas as metas<sup>60</sup> do MEC para a Rede Estadual de Pernambuco.

O resultado do desempenho das escolas estaduais de Pernambuco no IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) de 2005 demonstra a baixa qualidade do ensino no Estado, sobretudo, a modalidade de 5<sup>a</sup> a 8<sup>a</sup> série, que apontou a pior média do país (2,4). Diante desse quadro, o Governo Eduardo Campos está implantando o Programa de Modernização para Educação [...]. (PERNAMBUCO, 2008, p. 8)

Desta forma, conforme apresentado, no quadro abaixo, o MEC estabeleceu as metas a serem alcançadas até 2021 para o Estado de Pernambuco:

**Quadro 16 - Metas do MEC para a educação básica em Pernambuco**

NÍVEIS DE ENSINO	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021
------------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

<sup>59</sup> Segundo o IAS, “essa cultura de avaliação trouxe também a mobilização de setores da sociedade que, frustrados com os pífios resultados dos testes, resolveram agir para mudar esta realidade” (IAS, 2008, p. 13)

<sup>60</sup> A partir da adesão nacional dos acordos internacionais (acordos internacionais referem-se a uma recomendação adotada pelos governos de muitos países diferentes, a fim de estabelecer princípios ou ações, em uma determinada área, por exemplo, a educação), da Declaração de Jomtien, do Acordo Objetivos do Milênio, Declaração de Salamanca, Relatório da UNESCO da Comissão internacional sobre Educação para o século XXI, Acordos e Metas 2021), os compromissos e metas pactuados com a União, o Plano Nacional de Educação, bem como os projetos do Ministério da Educação (Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE – Educação e o Plano de Metas e Compromisso Todos pela Educação), alguns Estados passaram a cumprir as metas estabelecidas desenvolvendo alguns programas e ações que visam o alcance destes resultados.

<b>EF 1ª FASE</b>	3,1	3,2	3,5	3,9	4,2	4,5	4,8	5,1	5,4
<b>EF 2ª FASE</b>	2,4	2,4	2,6	2,8	3,6	3,6	3,9	4,2	4,5
<b>ENSINO MÉDIO</b>	2,7	2,7	2,8	3,0	3,2	3,6	4,0	4,3	4,5

Fonte: PMGE/ME, 2008<sup>61</sup>.

Após a análise da viabilidade de cumprir com as metas, a Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco estabeleceu metas para 2009 e 2021 superiores as estabelecidas pelo MEC. Para a Secretaria de Educação do Estado, “a média 6,0 representa uma ousadia, pois é semelhante às apresentadas, atualmente pelos países desenvolvidos”. (PERNAMBUCO, 2010).

**Quadro 17 - Metas para a educação básica de Pernambuco**

<b>NÚMEROS DO IDEB</b>					
<b>NÍVEIS DE ENSINO</b>	<b>REFERÊNCIA</b>		<b>META</b>		
	<b>IDEB 2005</b>		<b>IDEB 2021</b>		
	<b>BR</b>	<b>PE</b>	<b>BR</b>	<b>PE MEC</b>	<b>PE SE</b>
<b>EF - ANOS INICIAIS</b>	3,8	3,1	6,0	5,4	6,0
<b>EF - ANOS FINAIS</b>	3,5	2,4	5,5	4,5	6,0
<b>ENSINO MÉDIO</b>	3,5	2,7	5,5	4,5	6,0

Fonte: PMGE/ME

A responsabilização pelos índices de desempenho educacional dos alunos (as) da rede estadual de Pernambuco, porque sua vez se traduzem no Índice de Desenvolvimento Educacional da Educação Básica (IDEB)<sup>62</sup>, no Índice de Desenvolvimento Educacional de Pernambuco (IDEPE)<sup>63</sup> – criado pelo próprio Estado – e no Sistema de Avaliação da

<sup>61</sup> Disponível em: <http://ideb.inep.gov.br>

<sup>62</sup> O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) foi criado em 2007 para medir a qualidade de cada escola e de cada rede de ensino. O indicador é calculado com base no desempenho do estudante em avaliações do Inep e em taxas de aprovação. Para que pais e responsáveis acompanhem o desempenho da escola de seus filhos, basta verificar o Ideb da instituição, que é apresentado numa escala de zero a dez. O índice é medido a cada dois anos e o objetivo é que o país, a partir do alcance das metas municipais e estaduais, tenha nota 6 em 2022 – correspondente à qualidade do ensino em países desenvolvidos.

<sup>63</sup> O Índice de Desenvolvimento da Educação de Pernambuco (IDEPE) permite medir anualmente a qualidade da educação de Pernambuco. Ele leva em conta tanto os resultados da avaliação do SAEPE, em Língua Portuguesa e Matemática, dos alunos das 4ª e 8ª séries do Ensino Fundamental e do 3º ano do Ensino Médio, como também a média de aprovação dos alunos. Na rede pública estadual, os resultados da avaliação do SAEPE e as taxas de aprovação da escola, ao comporem o IDEPE, além de servirem de diagnóstico para o sistema de educação de Pernambuco, serão o requisito fundamental para o estabelecimento do bônus de desempenho educacional (BDE), cujas metas estão descritas no Termo de Compromisso que a escola firma com a Secretaria de Educação. Disponível em: <http://www.siepe.educacao.pe.gov.br/>

Educação de Pernambuco (SAEPE)<sup>64</sup>, convergiram para quatro condições básicas de consolidação de uma política de responsabilização no Estado: a) objetivos educacionais e metas claras por escolas (IDEPE); b) Sistema próprio de avaliação (SAEPE); c) Sistema de incentivos para as escolas que alcançam as metas estabelecidas (BDE); d) Sistema de Monitoramento de indicadores de processos e resultados. No quadro abaixo, apresentamos uma sistematização feita pelo próprio Estado com relação aos indicadores e sistema de monitoramento da rede.

**Figura 4 - Indicadores e sistema de monitoramento da rede estadual de Pernambuco**

<b>SAEPE E FLUXO = IDEPE</b> Índice de Desenvolvimento da Educação de Pernambuco	<b>Termo de compromisso/escola e GRE</b> <b>METAS DE MELHORIA DO IDEPE POR NÍVEL DE ENSINO</b>
<b>MONITORAMENTO DOS INDICADORES DE PROCESSO</b> 1. <b>Frequência dos estudantes</b> 2. <b>Frequência dos professores</b> 3. <b>Estudantes abaixo da média</b> 4. <b>Aulas previstas X aulas dadas</b> 5. <b>Distorção idade- série</b> 6. <b>Estudantes não-alfabetizados</b>	
<b>BDE – Bônus de Desempenho Educacional</b> Incentivo financeiro proporcional, a partir de 50% do cumprimento da meta e mínimo de permanência de 06 meses. <i>Leis 13.486/2008; 13.696/2008 e o decreto nº 32.300/2008</i>	
<b>SAEPE E FLUXO = IDEPE</b> <b>RESPONSABILIZAÇÃO EDUCACIONAL</b>	

Fonte: Pernambuco, 2012.

A Lei de Responsabilização Educacional de nº 13.273, de 05 de julho de 2007 (ANEXO), o Índice de Desenvolvimento da Educação de Pernambuco (IDEPE); o Termo de compromisso entre a escola e a Gerência Regional de Educação (ANEXO); o monitoramento dos indicadores<sup>65</sup> de processo, como a frequência dos estudantes, frequência dos professores,

<sup>64</sup> Os principais objetivos do SAEPE são: Produzir informações sobre o grau de domínio dos estudantes nas habilidades e competências consideradas essenciais em cada período de escolaridade avaliado. Estes são pré-requisitos indispensáveis não apenas para a continuidade dos estudos, mas para a vida em sociedade. Monitorar o desempenho dos estudantes ao longo do tempo, como forma de avaliar continuamente o projeto pedagógico de cada escola, possibilitando a implementação de medidas corretivas, quando necessário. Contribuir diretamente para a adaptação das práticas de ensino às necessidades dos alunos, diagnosticadas por meio dos instrumentos de avaliação. Associar os resultados da avaliação às políticas de incentivo com a intenção de reduzir as desigualdades e elevar o grau de eficácia da escola. Compor, em conjunto com as taxas de aprovação verificadas pelo Censo Escolar, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica de Pernambuco – IDEPE. Disponível em: <http://www.siepe.educacao.pe.gov.br/>

<sup>65</sup> Para a seleção dos indicadores, o Instituto Ayrton Senna se valeu das conclusões das avaliações realizadas pelas Fundações Cesgranrio e Carlos Chagas, sobre conjuntos de indicadores utilizados para aferir a eficiência de redes de ensino e das unidades escolares, que revelam não serem necessários muitos itens para produzir bons

estudantes abaixo da média, aulas previstas e aulas dadas, distorção idade-série e estudantes não alfabetizados; e o Bônus de Desempenho Educacional, que também aparece no Termo de Compromisso da escola, em conjunto, responsabilizam e direcionam para o cumprimento das metas a serem atingidas. As metas são individuais e cada escola assina um Termo de Compromisso para cumprir as metas estabelecidas para a escola, e de igual forma a Secretaria de Educação. De modo que o termo tem por objetivo e finalidade:

[...] pactuar ações de melhoria na qualidade do ensino com a Equipe da Direção da Unidade Escolar e por finalidade garantir os meios para a efetivação da proposta Pedagógica com foco na aprendizagem do estudante, através do desenvolvimento integral do currículo (PERNAMBUCO, 2012b)

As escolas que atingirem as metas serão premiadas com um Bônus de Desempenho Educacional (BDE). Como vimos anteriormente, a remuneração dos profissionais a metas de desempenho é uma das principais propostas de Reformas do Estado na área de educação. (PEREIRA, 2010). Da flexibilização das regras que rege a burocracia pública (negociação coletiva, introdução a ganhos de produtividade, novos critérios de promoção) o Estado introduziu o sistema de incentivos ou Bônus de Desempenho Educacional (BDE) em 2008 por meio da Lei 13.486 para incentivar a permanência do professor e demais servidores em uma única escola e o desenvolvimento de ações coletivas, voltadas para melhorar a qualidade do ensino. O bônus é pago para aquelas escolas que alcançam a partir de 50% das metas estabelecidas.

A Lei estabelece um fundo monetário equivalente a uma folha de vencimentos inicial que é distribuído entre as escolas e servidores que alcançam as metas. A partir de 2009, foi ampliado para as GRE, utilizando recursos financeiros específicos e tendo como meta a média das metas estabelecidas para o conjunto de escolas sob a jurisdição de cada GRE. Em sua terceira edição, em 2010, foram distribuídos R\$ 44.877.053,00 para 652 escolas e 17 Gerências Regionais de Educação. 70% das escolas alcançaram as metas, sendo que 475 alcançaram 100% ou mais e 177 escolas alcançaram de 50% a 99%. (PERNAMBUCO, 2012a, p. 25)

O Bônus de Desempenho Educacional é coletivo. Todos os funcionários lotados há mais de 6 (seis) meses na escola têm direito ao bônus, que é proporcional ao cumprimento da meta e ao tempo de permanência do servidor na escola. Como o cálculo da meta global é feito a partir da média das metas para Língua Portuguesa e para Matemática para cada ano, uma escola que não atingiu a meta em uma disciplina e série, poderá ter direito ao bônus se o alcance da meta em outras disciplinas e séries for expressivo. Por cada servidor não está

definido um valor a priori, o valor corresponde a uma folha de pagamento de um mês de funcionários lotados nas escolas. Isso implica que se todas as escolas atingirem 100% de sua meta, cada funcionário terá direito a aproximadamente um salário mensal. Enquanto proposta de reforma neoliberalizante, o BDE é utilizado como mecanismo de controle, e a cultura da competitividade entre escolas e docentes. As escolas parecem ser homogêneas quando se trata da premiação, pois desconsidera-se as condições de trabalho do professor, da escola, as individualidades dos alunos e etc... .

Para as escolas que não alcançarem as metas, a legislação prevê que elas "(...) receberão reforço técnico, pedagógico e estrutural, com o objetivo de se enquadrarem nos critérios do Bônus de Desempenho Educacional – BDE no ano letivo seguinte". Para atender a este dispositivo, a Secretaria de Educação disponibiliza para as escolas recursos e materiais didáticos específicos para dar assistência aos estudantes em turno complementar. (PERNAMBUCO, 2012a, p. 25)

O monitoramento dos indicadores de processo, como: a frequência dos estudantes, frequência dos professores, estudantes abaixo da média, aulas previstas e aulas dadas, distorção idade-série e estudantes não alfabetizados, é feito através do Programa Gestão Nota 10, que monitoraria através do seu Sistema de Avaliação, o (SIASI)<sup>66</sup>, estes resultados. O Programa Gestão Nota 10 não é um programa de monitoramento de ensino, mas sim de monitoramento da gestão. Por isso que engloba vários indicadores no seu monitoramento, é uma fotografia da escola como um todo, a partir de planilhas para a verificação mensal da escola que estão dentro da Sistemática de Acompanhamento Gestão Nota 10. O Programa trabalha com indicadores e metas gerenciais, capacitação dos profissionais em serviço e informação em tempo real, sobre os quatro âmbitos da gestão educacional: aprendizagem, ensino, rotina escolar e política educacional. ([http://senna.globo.com/institutoayrtonsenna/programas/programas\\_gestaonota10.asp](http://senna.globo.com/institutoayrtonsenna/programas/programas_gestaonota10.asp)).

As ações incidam sobre os indicadores de sucesso, que requerem ações planejadas, devidamente acompanhadas e avaliadas, com metas claras e pactuadas pelas equipes. São elas: o Cumprimento de 100% das 800 horas mínimas de aula; 98% de frequência de

---

<sup>66</sup> O Sistema Instituto Ayrton Senna de Informação (SIASI) é uma ferramenta de gestão que registra as informações educacionais dos estados e municípios parceiros por meio da coleta de dados das escolas e da sua consolidação no âmbito das secretarias de educação. O sistema permite a rápida tomada de decisão a partir de relatórios de análise e de intervenção, visando à melhoria da aprendizagem e o sucesso do aluno. Sistema Instituto Ayrton Senna de Informações-, primeiramente utilizado somente para o acompanhamento dos Programas, o Siasi -GP, amplia agora seu alcance com uma nova modalidade, o Siasi-GR, que permite a Gestão de Rede através de dados inseridos pelas próprias unidade escolares, onde é possível acompanhar a rotina de alunos e professores e o desenvolvimento dos Programas, além de outras tantas funções que integram o dia-a-dia de gestores nos âmbitos escolar e das Secretarias de Educação. (Retirado do site: <http://www.redevencer.org.br> em 03/07/2012).

professores e alunos; 95% de alfabetização ao final da 1ª série (sete anos de idade); 95% de aprovação; e somente 2% de reprovação por falta - abandono e; 95% de fluxo escolar corrigido, no mínimo. (<http://www.redevencer.org.br/WebModuleSme/itemMenuPaginaConteudoUsuarioAction.do?actionType=mostrar&idPaginaltemMenuConteudo=1887>).

O documento do Programa de Gestão do IAS – Sistemática de Acompanhamento Gestão Nota 10 – apresenta brevemente algumas informações que serão aqui analisadas por serem consideradas importantes para compreendermos a busca do Estado pela parceria e por uma gestão “eficaz”.

A imitação do mundo da empresa privada tem por justificativa a pesquisa da eficácia. Esse tema da escola eficaz, deve ser relacionado à redução ou, pelo menos, ao **controle dos custos educativos**, tomados prioritários, com o questionamento da intervenção do Estado: “fazer mais com menos”, está é a linha. (LAVAL, 2003, p. 188)

Da mesma forma, para o IAS, “por exemplo, se em uma empresa podemos pensar em um projeto de redução de custos, em uma escola podemos pensar em algo equivalente, guardadas as proporções e especificidades”. (IAS, p.26). Para tanto, afirmam que “isso requer compromisso político, comportamento ético e competência técnica, imbrincados em processos gerenciais eficazes e eficientes que promovam resultados de sucesso.” (MISKALO, 2008). Para o cumprimento das metas, de acordo com a Revista Cena aberta do IAS, Machado, fala que: “[...] é fundamental determinar papéis e responsabilidades entre Secretários de Educação, diretores, professores, pais e alunos, de maneira análoga à que ocorre no setor empresarial [...]”. (ano, p. 26).

Dentre as funções que aparecem na “cartilha” do Programa, o cargo de Técnico educacional, não existia no Estado. Eles ocupam os mais recentes e novos trabalhos educativos, e tem crescido a sua participação na escola. Em Pernambuco, o decreto nº 32.083, de 11 de julho de 2008, permitiu o contrato de 1.488 técnicos em gestão educacional, já a Portaria Conjunta SAD/SEE nº 104, de 11/08/2008, permitia a realização de concurso público para a mesma função, sendo nomeados 1.662 técnicos efetivos no início de 2010, para implantar o sistema de monitoramento nas escolas estaduais do Estado, com o objetivo de apoiá-las em ações pedagógicas e nas áreas de gestão, infraestrutura e de pessoal, juntamente com o IAS. Por meio da Secretaria Executiva de Gestão de Rede, os técnicos atuam na SEE, nas GREs e nas escolas utilizando a metodologia do Programa Gestão Nota 10 do Instituto Ayrton Senna – IAS. Dentre as responsabilidades do Programa, o governador deve “assegurar

recursos humanos, materiais, financeiros, compatíveis com o Programa e com a política educacional estabelecida” (MISKALO, 2008b, p. 63),

O Programa Gestão Nota 10 apresenta para cada função uma responsabilidade, e quando o Estado adere ao Programa, também assume as responsabilidades que fazem parte da Sistemática de Acompanhamento do Programa Gestão Nota 10; são elas:

**Quadro 18 - Responsabilidades no programa gestão nota 10**

Função	Responsabilidades
Governador/ Prefeito	Adotar o Programa como Política Pública; Garantir a adoção dos instrumentos legais necessários à implantação da política educacional definida; Assegurar recursos humanos, materiais, financeiros, compatíveis com o Programa e com a política educacional estabelecida; Priorizar os aspectos técnicos em detrimento dos político-partidários; Acompanhar os resultados e o cumprimento das metas definidas pela Secretaria de Educação; Delegar ao Secretário de Educação a execução do Programa.
Secretário de Educação	Alinhar-se com as determinações do governador/prefeito e assegurar o Programa Gestão Nota 10 como ação estrutural da Secretaria de Educação; Diagnosticar os recursos humanos, materiais financeiros, e os espaços físicos compatíveis com as determinações e necessidades do Programa; Garantir diretores de escolas com competência técnica, selecionados por provas, comprometidos com a política da Secretaria e responsabilização pelos resultados e alcance das metas, Integrar as ações, resultados e práticas dos projetos às demais ações da Secretaria; Garantir o cumprimento de 200 dias letivos/ 800 horas; Adoção de EJA para maiores de 15 anos; Adoção de política de alfabetização para a 1ª série do EF e Acompanhar o desenvolvimento e os resultados do programa.
Coordenador do Programa Gestão Nota 10	Analisar a implementação da política educacional; Subsidiar as decisões da Secretaria com os dados relevantes a política educacional; Atuar ativamente no processo de definição das metas relativas a cada indicador do sucesso educacional; Receber e analisar o consolidado dos dados referentes a funcionamento e autonomia de todas as

	<p>escolas; Gerenciar mensalmente o alcance das metas de todas as escolas; Acompanhar o desenvolvimento das ações e analisar os dados consolidados do programa, de forma integrada e articulada com os demais setores/coordenações da Secretaria; Apoiar, fortalecer, e orientar em serviço os técnicos escolares para o alcance das metas do seu grupo de escolas, com base nas informações por eles levantadas e também na observação direta sobre as escolas; Rever sistematicamente a aplicabilidade das normas e leis educacionais com vistas à melhoria contínua dos resultados e ao alcance das metas.</p>
Diretor	<p>Garantir a implementação da política educacional definida pela Secretaria de educação; Implementar as autonomias administrativas e pedagógica, e a gestão financeira na escola, de acordo com o estabelecido pela Secretaria; Responsabilizar-se pelos resultados da escola; Gerenciar mensalmente o alcance das metas da escola; Coletar, analisar e consolidar dados referentes ao funcionamento da escola e repassá-los ao técnico escolar; Acompanhar e avaliar a atuação e o resultado do trabalho do coordenador pedagógico da escola e dos professores; Liderar os membros da comunidade escolar no alcance das metas da escola; Trabalhar em conjunto com o técnico escolar na busca pela melhoria da aprendizagem.</p>
Superintendente/Escolar <sup>74</sup>	<p>Acompanhar a implementação da política educacional estadual; Ser o elo entre escola e Secretaria no processo de implementação do Programa; Acompanhar, nas escolas sob sua responsabilidade, a implementação das autonomias administrativa e pedagógica e da gestão financeira; Pactuar com o diretor as metas das escolas de acordo com as metas definidas pela Secretaria para rede de ensino; Responsabilizar-se juntamente com o diretor pelo cumprimento do calendário escolar, pelos resultados e o alcance das metas da escola, apoiar o diretor na integração e articulação dos projetos desenvolvidos na unidade escolar, tais como, Se liga, Acelera Brasil e Circuito Campeão, gerenciar mensalmente o alcance das metas do grupo das escolas sob sua responsabilidade, através de rotinas da Sistemática de Acompanhamento; Avaliar o</p>

	desempenho e fortalecer a liderança do diretor, e capacitá-lo em serviço para atuar de forma integrada com a comunidade escolar.
--	--

Fonte: Miskalo, 2008.

No início do ano letivo de 2008, a equipe gestora, professores/as e Técnicos Educacionais da Rede Educacional de Ensino de Pernambuco seguiram algumas orientações do “parceiro” no âmbito da gestão, principalmente no que se refere ao seu cargo e sua função. A Sistemática de Acompanhamento do Gestão Nota 10 é um tipo de cartilha azul, chamada também pelas técnicas educacionais de “bíblia”, que traz as orientações, instruções para cadastro da escola e preenchimento das planilhas, os indicadores de sucesso, metas a serem alcançadas e acompanhamentos bimestrais etc..., que em conjunto formam um instrumento da Sistemática de Acompanhamento do IAS, “composto por informações quantitativas e qualitativas inseridas no Sistema Instituto Ayrton Senna de Informação – SIASI.” (IAS, 2008, p. 54).

O Programa acompanha e monitora as informações através do preenchimento dos dados das planilhas que devem ser inseridos pelos técnicos educacionais no Site da Rede Vencer do Sistema de Avaliação do Instituto Ayrton Senna (SIASI). A Rede Vencer<sup>67</sup> do IAS é um portal desenvolvido pelo Instituto Ayrton Senna em Parceria com a Auge Tecnologia e Sistemas<sup>68</sup> que disponibiliza um canal de comunicação para os profissionais das redes de

<sup>67</sup> “A Rede Vencer é um tecido formado pelas instituições e pessoas em torno de um objetivo comum, o desenvolvimento humano através da educação e da gestão do processo educacional, que lhes garante unidade sem, contudo, perder a diversidade. A Rede Vencer, articulada pelo Instituto Ayrton Senna, é impulsionada por redes de ensino estaduais e municipais que optaram por fazer a diferença na vida de seus alunos e de suas comunidades pela via da educação formal. Ela é o espaço virtual disponibilizado para trocas de informações, compartilhamento de pesquisa e inovações, de preocupações e dificuldades, transferências e difusão de tecnologias, etc. Mas também de soluções para problemas comuns, com padrões de conduta calçados nos valores da liderança competente, do compromisso, da motivação e da criatividade responsável” Disponível em: <http://www.redevencer.org.br/WebModuleSme/itemMenuPaginaConteudoUsuarioAction.do?actionType=mostrar&idPaginaItemMenuConteudo=1880>. Acesso em: 14/06/12.

<sup>68</sup> “Nossa missão é contribuir para a melhoria do desempenho das instituições e empresas clientes, desenvolvendo, implantando, dando suporte e mantendo soluções de tecnologia da informação, comunicação e gestão, com percepção de benefícios para a sociedade e oportunidades para os colaboradores. No âmbito da educação, atua com soluções de colaboração, ensino a distância, gestão de rede de ensino, gestão de programas educacionais, melhoria de processos e gestão de projetos” Documento eletrônico em: <http://www.auge.com.br/WebModuleSme/itemMenuPaginaConteudoUsuarioAction.do?actionType=mostrar&idPaginaItemMenuConteudo=5610>.

ensino parceiras, agentes técnicos credenciados pelo Instituto, sua equipe interna, e todos aqueles que buscam possibilidades para fazer da educação formal um “caminho eficiente” para o desenvolvimento das crianças matriculadas nas redes públicas de ensino estaduais e municipais. A Rede Vencer serve como porta de entrada para o Sistema Instituto Ayrton Senna de Informações – SIASI-GP – como ferramenta gerencial, sendo o IAS, de acordo com o site Rede Vencer<sup>69</sup>, “(...) apenas quem viabiliza as “relações” para que a construção se dê num clima de confiança e reciprocidade entre os participantes, num constante ir e vir.” Dentre os Programas do IAS, os cinco referentes à educação formal (Acelera Brasil, Se Liga, Circuito Campeão, Gestão Nota 10 e Fórmula da Vitória), fazem parte da REDE VENCER.

Os relatórios de acompanhamentos bimestrais são identificados no documento pelas letras A, B, C e D (ANEXO), que monitoram o trabalho da equipe gestora seguindo uma ordem hierárquica de modo que: o relatório A (em relação aos professores) é preenchido pelo Coordenador Pedagógico da Unidade Escolar UE e encaminhado ao diretor, o relatório B (em relação aos coordenadores pedagógicos) é preenchido pelo Diretor da escola e encaminhado ao superintendente escolar (técnico educacional) o relatório C (em relação aos Diretores/Responsáveis pela UE é preenchido pelo técnico e encaminhado ao Coordenador do Gestão Nota 10 o relatório D (em relação aos superintendentes escolares/ Técnicos educacionais) é preenchido pelo Coordenador do Programa Gestão Nota 10 nas Regionais de ensino e na Secretaria Estadual/Municipal de Educação. Neste sentido, quando observamos o relatório A, podemos verificar também que não é somente a equipe gestora que é monitorada e avaliada, os professores também o são.

O papel do técnico está diretamente ligado ao monitoramento educacional de forma que, neste aspecto, o trabalho do técnico torna-se relevante para a execução e andamento do Programa no controle do alcance das metas. Na Gerência, o técnico coleta os dados a partir dos diários dos professores, que são enviados à Regional de forma impressa para que o técnico da Gerência alimente<sup>70</sup> o sistema (SIASI) com as informações coletadas pelos técnicos das escolas: os técnicos da Secretaria de Educação, por sua vez, recebem os dados e fazem a análise e acompanhamento das Gerências. Entre os próprios técnicos existe uma hierarquia, visto que o técnico da escola se responsabiliza por sua escola, o técnico da Gerência se responsabiliza por X escolas e o técnico da Secretaria de Educação se responsabiliza por X Gerências.

---

<sup>69</sup><http://www.redevencer.org.br>

A partir de uma rotina diária, os técnicos educacionais devem acompanhar as escolas e ou as Gerências, via e-mail ou por telefone, garantindo informações sobre vários aspectos da escola, que não apenas dos aspectos documentais, mas à escola de modo geral. O Programa, “alimentado mensalmente, possibilita a extração de relatórios quantitativos que permitem conferir o avanço do rendimento escolar em direção às metas estipuladas em cada escola e pela rede de ensino, para cada indicador”. (MISKALO, 2008, p. 19). As análises são entregues à escola numa devolutiva, de modo que a própria gestão e o corpo docente se veem nesses resultados, pois os indicadores têm ligação direta não apenas com o fator aprendizagem, mas ele envolve diretamente o fator ensino e gestão educacional. De acordo com o IAS,

Essas rotinas permitem ter um “olhar observador”, que inclui instrumentos diagnósticos para a identificação dos pontos nevrálgicos, registro e análise da informações, planejamento das intervenções de superação com base nas informações, e acompanhamento da execução das ações planejadas, além da avaliação dos resultados. (MISKALO, 2008, p. 17).

Nota-se uma intensa fiscalização no “olhar observador” do monitoramento, que permeia toda a equipe envolvida no processo, num contexto de descentralização e de doação de “autonomia” às escolas. Diante destas responsabilizações o IAS diz que:

[...] ainda que a legislação confira autonomia às escolas, é importante lembrar que nela também está a responsabilidade dos municípios pelo atendimento prioritário ao Ensino Fundamental e à manutenção das redes de ensino integradas pelas unidades escolares, seguidoras de um mesmo princípio. “Ter autonomia não significa ter soberania e independência, mas, antes, assumir responsabilidades”. (MISKALO, 2008, p. 17).

O caminho da qualidade passa a ser o percurso da autonomia na escola, visto que as orientações da reforma do Aparelho do Estado para a educação, do Banco Mundial, da Secretaria de Educação e do Instituto Ayrton Senna, vêm seguindo essa “mesma linha” de escola eficaz, desobrigando o poder público de manter as escolas públicas, diante da lógica de que o privado é melhor do que o público, de modo que as ações chegam a se encaixar tal como em um grande quebra cabeça. Estas medidas, segundo Barroso (1996, p. 169), “aparecem integradas em reformas globais de administração e gestão das escolas, designadas por *school based management*”.

Um dos elementos centrais neste tipo de gestão é o fato de a escola poder decidir sobre a alocação dos recursos e outros elementos como descentralização, desburocratização dos processos de controle, a partilha de decisões, o aumento da influência dos pais, entre outros que definem na escola uma autonomia decretada. (Barroso, 1996).

Atualmente o Estado de Pernambuco não utiliza mais o Programa Gestão Nota 10 para fazer o monitoramento das escolas do Estado. O Estado está informatizando a rede para dar as informações antes fornecidas pelo SIASI, além de outras informações como pessoal, patrimônio e etc... . O SIEPE é o sistema de Informações da Educação de Pernambuco, também construído pela Auge Tecnologias de Sistemas, que parece-nos, apesar de ser bem mais abrangente do que o SIASI, ser/estar baseado no Programa Gestão Nota 10 enquanto definição de indicadores e formas de monitoramento da Gestão Educacional, seguindo uma metodologia semelhante a utilizada pelo Programa Gestão Nota 10 para o acompanhamento dos resultados e das metas das escolas do Estado. O que caracteriza uma continuidade do modelo de gestão pelo Estado.

A responsabilização permanece quando, por exemplo, observamos as “Competências de Funções Ocupacionais” (ANEXO) que foram direcionadas para os técnicos educacionais, modificando algumas responsabilidades na função enquanto o que se tinha na Sistemática de Acompanhamento do Programa e outras foram somente acrescentadas ou reutilizadas. Em suma, o Estado de Pernambuco, apresentou uma proposta de gestão já definida, contratando o Instituto Ayrton Senna, através do seu Programa Gestão Nota 10, com o objetivo de implementar a sua própria proposta de gestão. Não se sabe até que ponto houve um rompimento com o Programa e a parceria, pois como já apresentado, o Sistema de Informações do Estado de Pernambuco, também é desenvolvido pela Empresa AUGE. De acordo com as técnicas educacionais, não se usa mais o termo Programa Gestão Nota 10, e sim, Sistema de Monitoramento de Gestão.

## 5 A PARCERIA PÚBLICO PRIVADO NA EDUCAÇÃO: O CASO DE PERNAMBUCO

Este capítulo tem como objetivo apresentar e analisar os resultados desta pesquisa à luz do referencial teórico estudado. O capítulo foi dividido de acordo com as categorias elencadas para a análise: Parceria público privado, gestão educacional e Autonomia, visando conhecer as implicações da relação público/privado para a Gestão da escola pública, por meio da parceria público-privado entre a rede Estadual de Ensino de Pernambuco e o Instituto Ayrton Senna (IAS), através do Programa Gestão Nota 10. Trata-se de um estudo de caso qualitativo. Os dados foram coletados através das seguintes técnicas: 1) Entrevista semiestruturada: a) na Secretaria Estadual de Educação do Estado de Pernambuco: a secretária executiva da Gerencia Estadual de Educação e uma técnica educacional, b) na Gerência Regional de Educação: a coordenadora do programa e uma técnica educacional, c) na escola: a técnica educacional, a gestora, o diretor adjunto, o educador de apoio, a secretária e dois professores (um do ensino fundamental final e um do ensino médio), por serem os níveis que o Programa Gestão Nota 10 atuava. A partir daqui os dados das entrevistas serão colocados em *itálico* para diferenciar as falas dos entrevistados das falas dos autores.

### 5.1 A parceria público-privado na educação: uma ajuda necessária?

Um dos eixos de análise deste estudo insere-se na perspectiva de revelar como acontece a parceria público/privado na escola pesquisada, buscando identificar os argumentos relativos à crescente participação do setor privado na educação. Discutiremos a categoria parceria público privado na educação, conforme sugerido por Cêa e Paz (2012), como “uma ferramenta de gestão que pode se fazer presente nas relações políticas no interior do próprio Estado e entre este e a sociedade civil, nas transações empresariais dos setores da economia e nos diferentes processos de trabalho [...]”.

No ano de 2006, o Estado de Pernambuco sinalizou, através do Programa de Modernização da Gestão: Metas para Educação - PMGE/PE<sup>71</sup>, que iniciaria um amplo processo de reformas no âmbito da administração pública, pautada em metas e resultados a serem alcançadas, dando novos rumos as Políticas Públicas Educacionais do Estado de Pernambuco a partir de um conjunto de ações voltadas para um modelo de gestão moderno e

---

<sup>71</sup> Como já visto no item anterior 3.1, O Programa de Modernização da Gestão em Pernambuco, é regulamentado pelo decreto nº 29.289, de 07 de junho de 2006 que institui o PNAGE/PE.

eficaz. O Programa de Modernização da Gestão Pública (PMGE/ME), ancorado no modelo gerencial de gestão, passou a estabelecer metas educacionais, com foco na gestão por resultados, estabelecendo “parcerias” que se justificaram pela necessidade de se reformar, modificar, e modernizar a gestão, na busca pela qualidade do sistema público de ensino. Para Laval (2004, p. 189-190, grifo do autor),

Essa noção de “modernização”, vaga mas acolhedora, constitui o fio diretor de uma retórica de combate, diante da qual o espírito crítico parece, frequentemente, capitular. Qualquer que sejam a natureza e o teor de uma “reforma” ou de uma “inovação”, é suficiente dizer que ela traduz uma modernização da escola para que, no espírito de muitos, ela seja sinônimo de progresso, de democracia, de adaptação à vida contemporânea, etc.

“Rendidos” pelo fio desta retórica condutora que estrutura a argumentação modernizadora do sistema público de ensino, o Estado de Pernambuco apresentou a sua “nova” proposta de gestão, buscando “ajuda” através de parcerias público-privadas para implementar o novo modelo que se introduzia no Estado.

Mediante isso, essa tendência irrepreensível à abstração dos discursos reformadores dominantes, que se encontra em toda tecnocracia cuja a característica é de reduzir todo problema a uma simples questão técnica, conduz a uma autocegueira. “Modernização”, “eficácia”, “avaliação”, “tecnologias novas”, todos esses temas são, em realidade, estreitamente dependentes das pressões que se exercem sobre o sistema educativo e constituem manchas que lhe são atribuídas pela lógica do novo curso das sociedades. Em uma palavra, seu significado e seu emprego são amplamente determinados pelas forças dominantes que, hoje em dia, fazem a sociedade se moverem (LAVAl, 2004, p. 189 grifos do autor).

De acordo com site<sup>72</sup> oficial, o Instituto Ayrton Senna dispõe às administrações públicas serviços de gestão do processo educacional que incluem entre outros, *tecnologias inovadoras* para as instituições parceiras. O Programa Gestão Nota 10 do IAS com suas “tecnologias inovadoras”, metodologias e ferramentas de Gestão que operam com foco nos resultados dos alunos, parecem desta forma, ser a solução para a má qualidade da educação pública. Ou ainda, de acordo com o IAS, são “Saídas eficazes para “fechar a torneira” da má qualidade do ensino” (EDUCAÇÃO EM CENA, 2008, p. 55).

De acordo com um entrevistado, a parceria do Estado com o Instituto Ayrton Senna, buscou desta forma, “ajudar” na implementação do novo modelo de gestão já adotado pelo Estado de Pernambuco, quando fala: “Então, o Instituto Ayrton Sena, ele veio como convidado para agregar conhecimentos na nossa rede, para ajudar a implementar uma política que foi formulada pelo governador Eduardo Campos”(SE1). A constatação é de que

<sup>72</sup> Disponível em: [http://senna.globo.com/institutoayrtonsenna/quem\\_somos/index.asp](http://senna.globo.com/institutoayrtonsenna/quem_somos/index.asp)

o governo apresenta a sua proposta de gestão e contrata o Instituto para implementá-la e não o contrário, como acontece em alguns outros Estados que não têm proposta e fazem a parceria com o intuito de comprar qualidade, pode ser esclarecida na fala da entrevistada: “*Não é o programa Gestão Nota 10 que virou política de Estado, não, absolutamente. Até mesmo porque as ações que o Instituto desenvolve, elas são totalmente adequadas à realidade da nossa rede.*”(SE1). Diferente do site<sup>73</sup> do Instituto Ayrton Senna que diz: “O Gestão Nota 10 é adotado como política pública nas redes estaduais do Maranhão, de Pernambuco e do Piauí”. “*Essa estrutura é nossa, não foi o Instituto que mandou a gente criar*” (SE1).

Essa nova ferramenta de gestão é introduzida na gestão pública como a solução mais eficaz para se resolver os problemas apresentados no âmbito da gestão do Estado. O que para Laval (2003, p. 189, grifos nosso e do autor), a reforma se manifesta pela “presença e força ampliada dos *experts*, dos administradores, e dos ‘calculadores’ que tendem a monopolizar a palavra legítima sobre educação”, e que sustentam suas bases na retórica de crise do Estado. “*Nós solicitamos uma ajuda do Instituto Ayrton Senna, considerando que o Instituto tem expertise de mais de quinze anos na área de gestão [...]*” (SE1, grifo nosso).

A ideia de ajudar permeia a maioria das falas dos entrevistados, quando se trata da relação público-privado na educação. Vejamos: “*A palavra é ajuda, apoio né? Eu acho que é essa a palavra, ajuda... [...] (GRE1); “E o Instituto Ayrton Senna tem sempre ajudado os Estados e os municípios a melhorar a gestão, mas com foco na melhoria da aprendizagem do aluno” (SE1); “Isto é a ajuda de uma organização é, é... Isso é... Parceria da organização civil organizada” (SE1); “Porque o Instituto Ayrton Senna ele ajuda, ele tem no hall, experiência pra ajudar tanto na prevenção quanto na correção” (SE1); “Pra mim só tem vantagem, na medida em que eles vieram nos ajudar quando nós mais precisamos” (SE1).* Além dos objetivos de boa intenção que movem o ator solidário, o Terceiro Setor desenvolve um papel ideológico e funcional aos interesses do capital no processo de reestruturação neoliberal, promovendo à reversão do que seria direito do cidadão por serviços e políticas sociais e assistenciais universais, desenvolvidas pelo Estado e financiadas num sistema de solidariedade universal compulsória (MONTAÑO, 2010). Desta forma,

[...] o que é chamado de “terceiro setor” refere-se na verdade a um fenômeno real inserido na e produto da reestruturação do capital, pautado nos (ou funcional aos) princípios neoliberais: *um novo padrão (nova modalidade, fundamento e responsabilidades) para a função social de resposta às sequelas da ‘questão social’,*

<sup>73</sup> Disponível em: [http://senna.globo.com/institutoayrtonsenna/programas/programas\\_gestaonota10.asp](http://senna.globo.com/institutoayrtonsenna/programas/programas_gestaonota10.asp)

*seguindo os valores da solidariedade voluntária e local, da auto-ajuda e da ajuda-mútua (MONTAÑO, 2010, p. 22 grifos do autor),*

As políticas públicas sociais, não seriam mais de exclusividade do Estado, mas seriam repassadas para a sociedade civil organizada – o Terceiro Setor ou o chamado público não-estatal, pelas diversas maneiras consensuais de afirmação de que o privado é melhor do que o público, na busca pela qualidade!

*[...] os órgãos privados, eles tem a característica né? De cada vez mais atender as suas ideologias no que diz respeito à qualidade e é isso que o Estado, ele vem procurando nesses últimos anos: qualidade! Então, a qualidade que o estado visa oferecer aos estudantes juntamente com a qualidade que é vislumbrada pelo Instituto Ayrton Senna. Então assim, foi algo que veio realmente casar, uma parceria é... adequada para a qualidade do ensino-aprendizagem. Então eu vejo como positiva (GRE2)*

Retira-se do Estado a responsabilidade de arcar com as políticas sociais diante a constante retórica de ineficiência do Estado não podendo o mesmo oferecê-las com “qualidade”, transferindo para o setor privado a responsabilidade pela formulação e execução destas políticas. “É como se as ONGs fossem naturalmente mais eficientes do que o Estado”. (MONTAÑO, 2010, p. 23). “*A familiaridade dos instrumentos que ninguém sabia como fazer e que ninguém tinha feito. Só o Instituto sabia fazer e estava ensinando a gente*” (GRE1). Para Crub (1996 apud AMARAL, 2012, P. 183).

*[...] devemos falar de ‘qualidades’ e não de ‘qualidade’, ou seja, não existiria uma ‘qualidade’ absoluta, mas a ‘qualidade’ depende dos interesses de quem participa da discussão. Existiria uma ‘qualidade’ do ponto de vista do estudante, do meio acadêmico, do mercado de trabalho, da sociedade e etc.*

O que de fato nos levaria a dizer que algumas coisas são melhores, e tem mais qualidade do que outras? “[...] Assim, a mente gira como um pião, tecendo teias intermináveis, em vão [...]” (CRUB, 1996, p. 31 apud Amaral, 2012, p. 183). O Terceiro Setor tem sido comumente “legitimado” para executar as políticas públicas e com qualidade. Para Montañó o conceito de terceiro setor, (2010, p. 56), “[...] antes confunde do que esclarece”, pois reúne no mesmo espaço vários tipos de atividades, pessoas, interesses, cidadãos, políticos e etc...

*Mas não é o público no privado, é o privado ajudando o público. E outra coisa. E ela não é nem privada, ela é uma organização não social que é a terceira categoria [...]. Porque ela é organização do terceiro setor [...], Ela é uma ONG, aliás. Ela é uma Organização Não Governamental” (SE1). “O que eu acho é que. É... Existe muita fantasia em torno das... é... Primeiro é essa confusão do que é público e privado” (SE1).*

A quantidade de elementos que constitui o Terceiro Setor causa uma certa dificuldade quanto a sua definição, e que de certo modo, mormente vai confundir o que é público do que é privado. As ONGs quando convidadas a participar por meio de parcerias ou contratadas pelo Estado, “não parecem ser tão fiéis ao seu dito caráter ‘não-governamental’ e à sua condição de ‘autogovernada’ (MONTAÑO, 2010, p. 57). Isso nos remete, por exemplo, a refletir sobre o porque de se estabelecerem parcerias com uma ONG e não com outra, o caráter seletivo que leva a permanência de algumas ONGs e não outras na educação. “*O Instituto Ayrton Senna hoje é um dos institutos que mais entende na área de educação. Você vai, por exemplo, na ge... Ná... No Instituto, na sede do Instituto em São Paulo ele só tem especialista em educação trabalhando lá, pra poder ajudar*” (SE1). O que nos mostra que a sobrevivência destas organizações está condicionada pela política governamental.

De acordo com Peroni (2011, p. 14), “É interessante constatar que a Viviane Senna participa de comitês e Conselhos públicos e privados, que influenciam a educação pública não apenas com as parcerias diretas com o Instituto, mas de forma mais abrangente [...]”. Ela é conselheira do Conselho do Desenvolvimento Econômico e Social, instituído pelo Presidente Luís Inácio Lula da Silva em 13 de fevereiro de 2003; Co-fundadora e membro do Comitê Executivo do Compromisso Todos pela Educação (Coordena a Comissão Técnica responsável pela definição das metas e orientações técnicas); Nomeada um dos Líderes para o Novo Milênio (CNN/Revista Time - Maio/1999); entre outros, que por si já justificam a influência e conseqüentemente a escolha desta, e não outra ONG se destacando no âmbito da educação nacional.

Ainda com relação às ressalvas feitas por Montañó, não podemos generalizar a atuação e importância destas organizações, porém, “Por seu turno, a ‘generalização’ de que é acusada essa perspectiva de abordagem do ‘terceiro setor’ põe limitações – na medida em que não diferencia a filantropia da ‘pilotropia’” (MONTAÑO, 2010, p. 18). “*(...) não tem fins lucrativos, ela não cobra nada do que ela faz aqui. Isto você deve colocar ai. Porque as pessoas tentem a dar um, uma... Um viés que não é o real*” (SE1). Além das várias pesquisas que apontam o claro interesse econômico por meio da isenção de impostos, ou da melhoria da imagem dos seus produtos e o caráter propagandista que exercem, ainda tem o fato de que no caso das ONGs “[...] grande parte dos recursos repassados do Estado para algumas organizações por meio de parcerias, não chega a seus destinatários finais, ficando para custear gastos operacionais destas organizações” (MONTAÑO, 2009).

Retomaremos aqui, mesmo que de forma breve a questão do CANDEIA, por exemplo.

Quando a entrevistada fala que:

*Ai você perguntou como é que, o que o Instituto financia? O Instituto financia exatamente este pessoal técnico que ajuda agente a analisar os dados. CANDEIA é uma das agência, uma das agências técnicas do instituto. O Instituto contrata pessoas que tem é... Capacidade técnica reconhecida na área de avaliação e, e acompanhamento. CANDEIA é uma dessas instituições, é uma pessoa jurídica que tem um grupo de especialistas que ajuda a fazer esse acompanhamento. (S1). [...] É a forma, ele contrata via agência técnica. Então toda a... a... As contribuições que o Instituto dá é... Ele mantém, estes, por exemplo, agência técnica. É o Instituto que paga. É... Se precisa de... É produzir algum material, por exemplo, eles desenvolvem matrizes para aplicar, para identificar estudantes não alfabetizados. Eles contratam especialistas para desenvolver (S1).*

Mesmo diante da suposição que estas agencias técnicas sejam financiadas com parte da verba do empréstimo do Banco Mundial, dos 4 milhões destinados para a “assistência técnica”. Para a entrevistada, o Instituto financia este pessoal técnico que ajuda a analisar os dados, ela “*é uma das agencia, uma das agencias técnicas do instituto*” (S1). E ainda que, “*é uma dessas instituições, é uma pessoa jurídica que tem um grupo de especialistas que ajuda a fazer esse acompanhamento*” (S1). Logo, se como também afirma à entrevistada que o Instituto “*(...) não tem fins lucrativos, ela não cobra nada do que ela faz aqui*” (S1). Uma vez que a CANDEIA é contratada pelo IAS, não fica claro se a empresa é paga com a verba do empréstimo do Banco Mundial destinado à assistência técnica via IAS, ou se é o próprio Instituto que financia com as suas próprias verbas, diga-se, das doações das empresas, dos licenciamentos das marcas, das pessoas físicas, dos cartões de crédito do IAS – “*E assim, eu conheço algumas coisas do Instituto Ayrton Senna por que eu tenho um VISA que é do instituto. E ai eu recebo todo final do mês, eu recebo um... Tipo um folder onde vem explicando as ações do... Desse projeto*” (P2) – , dos títulos de capitalização e etc... . Ou mesmo, se é uma empresa contratada pelo Instituto, ou se é uma empresa do próprio Instituto como fala a entrevistada: “*O CANDEIA é o Instituto Ayrton Senna em Pernambuco*” (SE2).

*o CANDEIA hoje é o escritório executivo do Gestão Nota 10. É como se fosse, eu não sei porque eu nunca tive esclarecimento profundo, mas eu acredito que o CANDEIA é escritório que executa o programa em Pernambuco. É do Instituto Ayrton Sena o CANDEIA é como se fosse a sub sede em Pernambuco (GRE1 grifo nosso).*

O fato é que na compreensão destas relações e dos esforços mesmo de compreendê-las, não é somente o repasse de verbas para estas entidades que nos faz duvidar do seu caráter filantrópico, mas até mesmo, da reflexão a cerca da quantidade de impostos – parte da mais valia que deveria ser recolhida pelo Estado para serem dirigidas as suas ações com o setor

social – e que, no entanto se perdem de forma desordenada, quando as empresas se isentam desta responsabilidade em troca de serviços que pela própria ausência de controle destas ações por parte do Estado, não garantem a qualidade dos mesmos.

A gestão escolar passou a naturalizar as parcerias na escola, como forma de organizar e gerir a educação pública, forma esta em que o Estado passou a ocupar cada vez menos o papel principal e responsável (OLIVEIRA, 2009). Tal constatação é enfática na fala dos gestores:

*Eu acho que é maravilhoso eu acho que toda a parceria é bem vinda, principalmente em uma escola que vive de parceria. Eu acho que parceria é a palavra. É, a gente tem várias parcerias, porque a escola tem todo este espaço pra buscar parceiros e a gente busca vários parceiros mesmo, pra funcionar melhor né (G1).*

*Então eu acho que a grande importância foi essa. Abriu um leque de oportunidades, que antes a gente não observava na escola pública (G2)*

Quando a gestora fala que a “*escola vive de parcerias*”, “*pra funcionar melhor*”, percebe-se que com isso a escola vai se distanciando do contexto social e político e se enfraquecendo como bem público e universal. Para Oliveira (2009, p. 202).

Tais mudanças contribuem para o desmantelamento dos regimes organizativos dos profissionais da educação, com base em maior autonomia de caráter corporativo profissional, e sua substituição por regimes de empresa: o estabelecimento de missões e objetivos que cada escola por si deve atingir. Esse processo faz com que a escola vá se distanciando do contexto social e político mais amplo no qual está inserida, restringindo-se a uma visão do entrono mais imediato – o local –, o que aos poucos contribui para o enfraquecimento da noção de educação como bem público universal.

De acordo com gestor adjunto da escola pesquisada, existem várias outras parcerias que são consideradas importante pela colaboração, que constitui-se em auxílio significativo perante o quadro de pauperização da escola pública, motivando-os a estabelecer outras parcerias. Como exemplo, o diretor adjunto cita uma parceria da escola com uma empresa que oferece cursos profissionalizantes, que estaria propiciando “*melhores condições aos alunos para o ingresso no mercado de trabalho*”.

*De forma extremamente positiva inclusive a gente tem aqui na nossa escola uma parceria como o Instituto lá do Ceará que é o CEPEP<sup>74</sup>, onde nós somos a única escola Estadual de Pernambuco onde nós ofertamos nos finais de semana cursos técnicos gratuitos para os nossos alunos. Então nós cedemos o espaço, em contra*

<sup>74</sup> CEPEP é uma instituição particular de ensino técnico e profissionalizante na área tecnológica tendo como foco principal a inserção de jovens e adultos no mercado de trabalho, através da educação profissionalizante e técnico pós médio. Disponível em: <http://www.cepep.com.br/index.php?topicos=nav/pageescola&pagina=escola>. Acesso em 13/04/2013.

*partida nós conseguimos bolsas para ofertar para os nossos alunos. Então é uma ação pioneira, é uma ação que deixa bem claro que a nossa visão de gestão é uma visão de parceria. Então acho que é um caminho que é onde eu torço muito para que várias escolas consigam como nós conseguimos. Porque dinamiza em vários aspectos a escola e principalmente porque os alunos enxergam que hoje eles podem entrar lá no ensino básico desde o primeiro ano e quando for terminar o seu ensino médio eles sabem que vão ter um curso técnico e que praticamente vão estar inseridos dentro do mercado de trabalho. Então é um sonho para quem tá dentro da escola poder pegar o aluno e inserir no mercado de trabalho e nós temos conseguido. Então esta é a prova viva de que a escola acredita fielmente nesta parceria entre a escola pública e a iniciativa privada (G2).*

Traduzida pelo gestor, como uma “ação pioneira”. Essa situação de parceria identificada na escola, ao que parece, caracteriza-se como uma relação de troca entre empresa e escola, onde a empresa garante bolsas de estudo para alguns estudantes da escola, e a escola disponibiliza o espaço para que a empresa possa oferecer o seu curso.

Para Beghin (2005, p, 44 grifo nosso), “O espaço vai se definindo como uma estratégia de despolitização das desigualdades que atravessam a sociedade de “iguais” no plano formal. Para a entrevistada , “*Todos os programas vêm, vêm para isso, pra tentar tirar a gente do fundo do poço, né?*”(G5). E ainda que: “[...] *é bom que venha cada vez mais porque tudo que vem pra acrescentar que seja bem-vindo né?*” *Que venha mais!*”. Os problemas criados pelo jogo do mercado tentam minimizar as implicações da igualdade, “Trata-se do ‘governo da miséria’” (BEGHIN, 2005, p. 44). Tendo os mesmos direitos, na medida em que participam do mesmo estado jurídico, o que seria uma ameaça para os neoliberais, pois abre espaço para que os excluídos se instalem na demanda por direitos, “os modos de intervenção liberais, sempre buscam construir, fora da esfera dos direitos, uma ‘sociabilidade orgânica’” (PROCACI, 1993 apud, BEGHIN, 2005, p. 43-44), “capaz de ligar o interesse particular com o interesse geral, algo que o mercado não faz” (BEHIN, 2005, p. 44).

*Porque a nossa educação a gente sabe que ela é uma das mais fracas, né? O Nordeste principalmente, e as do interior que nós somos né? O interior do Nordeste, mais fraca ainda então... Todos os programas que vem, vem para isso, pra tentar tirar a gente do fundo do poço né? E tirar um pouquinho dessa mentalidade que existe principalmente do Sul e do Sudeste do país e... Continua a achar que a gente tem a mente subdesenvolvida, que a gente pensa menos, que a gente... Até burro, tem gente que pensa isso (G5)*

A parceria público- privada na educação em Pernambuco sinaliza para uma crescente participação da sociedade civil no âmbito da gestão da escola pública, que no nosso entendimento deveria assinalar a ampliação do potencial democrático da gestão educacional, e que, no entanto, os dados apontam para uma transferência cada vez maior de responsabilidade

do Estado para o setor privado de diversas formas, onde, a partir do já enraizado discurso de solidariedade e ajuda mútua, o setor privado se insere no cotidiano das escolas públicas do Estado, sendo na maioria das vezes os mais, ou até mesmo, os únicos favorecidos com as parcerias, além de corroborarem o com a política educacional de resultados, vivenciada no momento atual no Estado de Pernambuco.

## 5.2 A gestão público-privado na educação: onde está o “público”?

Outro importante eixo de análise deste estudo insere-se na perspectiva de revelar como acontece a gestão da escola pública que tem parcerias público-privado no âmbito da gestão. Os princípios desta análise são os já consensuados na área sobre a gestão democrática da educação, entendida, inclusive como princípio constitucional. No **Art. 206** da Constituição Federal de 1988 “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VI – gestão democrática do ensino público na forma da lei”. No **Art. 14** da LDB, Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou órgãos equivalentes.

Em Pernambuco, de acordo com site oficial<sup>75</sup>, a gestão democrática no Estado “pressupõe participação coletiva e autonomia nas decisões, com o compromisso de tornar a escola mais eficiente e eficaz, caracterizando um desafio na operacionalização das políticas públicas de educação”; estando essa, alicerçada em Bases Legais<sup>76</sup>. Para Gutierrez (2003, p. 60), “A questão da participação, em especial a partir de 1968, está presente na discussão nas formas de administrar”. Entendemos aqui o significado de participação, de acordo com GONH (2008, p. 30),

<sup>75</sup> Disponível em: <http://www.siepe.educacao.pe.gov.br/WebModuleSme/itemMenuPaginaConteudoUsuarioActi.on.do?actionType=mostrar&idPaginaItemMenuConteudo=5939>.

<sup>76</sup> Constituição Federal de 1988; Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional; Plano Nacional de Educação - substitutivo ao Projeto de Lei nº 8.035/10; Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007 - Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação; Portaria nº 2.896 de 16 de setembro de 2004 - Cria o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares; Constituição do Estado de Pernambuco; Decreto nº 27.928, de 17 de maio de 2005 - Regulamenta o processo para provimento na função de representação de diretor junto às escolas públicas estaduais, e dá outras providências; Decreto nº 33.982, de 01 de outubro de 2009 - Prorroga o mandato dos atuais Diretores das Escolas Públicas Estaduais, e dá providências correlatas; Decreto nº 35.957, de 30 de novembro de 2010- Dispõe sobre a prorrogação de mandato dos Diretores das Escolas Públicas Estaduais, sobre diretrizes para a eleição e para programa de formação continuada de gestores escolares, e dá providências correlatas; Lei nº 7.398, de 4 de novembro de 1985 - Dispõe sobre a organização de entidades representativas dos estudantes de 1º e 2º graus e dá outras providências.

como um processo de vivência que imprime sentido e significado a um grupo ou movimento social, tornando-o protagonista de sua história, desenvolvendo uma consciência crítica desalienadora, agregando força sociopolítica a esse grupo ou ação coletiva, e gerando novos valores e uma cultura política nova.

A Reforma do Aparelho do Estado na última década, procurou reestruturar e adequar os serviços governamentais a partir do “desempenho da máquina burocrática” e da “modernização do aparelho do Estado”. Ou seja, da “transição de uma gestão burocrática e considerada rígida e ineficiente, para um novo modelo de gestão gerencialista pautada em eficácia, eficiência e resultados” (PDRAE, 1995). Através das ações do Programa de Modernização da Gestão: Metas para Educação- PMGE/PE, o governador do Estado de Pernambuco, Eduardo Campos,

*[...] determinou que ele queria uma política com um foco em resultados, ou seja, ele quer que todas as escolas, que todos os estudantes aprendam e para isto ele estabeleceu diretrizes. Ele criou um programa de gestão para resultado (SEI)*

Uma das estratégias da reforma tem sua âncora na participação da sociedade civil, “O governo brasileiro não carece de “governabilidade”, ou seja, de poder para governar, dada sua legitimidade democrática e o apoio com que conta na sociedade civil”. (PDRAE, 1995). Desta forma, transfere-se os serviços para um outro setor, definido como público, ou público não estatal ou Terceiro Setor, o que não é Estado e nem mercado. Não obstante, está breve observação, lança mão de definir a questão da democracia para este novo setor que atua de forma tão crescente na sociedade. Para isto, retomaremos as observações feitas por Peroni (2009): Enquanto para o neoliberalismo a democracia atrapalha o livre andamento do mercado, pois deve atender a demanda dos eleitores para se legitimar, o que provoca o déficit fiscal; para a Terceira Via a democracia deve ser fortalecida. Mesmo que em sua retórica.

A educação em tempos de Terceira Via passa a ser instrumento de consenso de “determinações” impostas verticalmente. Para Bruno (2010), a participação e gestão democrática não pode ser entendida como elementos de mais uma técnica de gestão do trabalho alheio, presente nos documentos oficiais do governo e das práticas em curso em vários Estados e municípios do país, permanecendo atributos exclusivos do Estado.

As políticas públicas que emanam do Estado, desde que surgiram de formas mais estruturada num conjunto de ações-fins, no início do século XX, nunca implicaram gestão democrática das mesmas. Ao contrário, sua gestão sempre foi um atributo dos gestores desse aparelho de poder e sempre serviram aos interesses do Estado e da classe que o controla, ainda que em determinados momentos esse aparelho de poder tenha sido obrigado a incorporar exigências da classe trabalhadora, para evitar rupturas revolucionárias. Mas, no âmbito das políticas e dos serviços destinados à

classe trabalhadora, esta **jamais foi se quer consultada a cerca da pertinência das mesmas** (BRUNO, 2010, p. 32 grifo nosso).

O Programa de Modernização da Gestão (PMGE/ME) implantado foi baseado no modelo de gestão por resultados, ações de monitoramento e avaliação, que passaram a permear o cotidiano das escolas estaduais pernambucanas e as ações notadamente gerencialistas, apresentadas como solução para todos os problemas da educação pública, a partir de pressupostos de eficácia e eficiência na gestão. Para desenvolver estas ações no âmbito da gestão, o Estado fez parceria com o Instituto Ayrton Senna, através do Programa Gestão Nota 10: composto por um sistema informatizado e uma equipe técnica, sendo possível avaliar e monitorar diversos aspectos do trabalho da gestão. O Estado já tinha outros programas de monitoramento de ensino, sendo o Programa Gestão Nota, o primeiro no Estado para o uso da gestão educacional. *“[...] a gente já tinha muitos programas de monitoramento do ensino, mas de gestão não tinha nada. Então foi a maneira de incentivar a gestão da escola a trazer e melhorar estes resultados”* (SE2).

O pressuposto é que os problemas devem ser tratados lá onde se colocam “concretamente e visivelmente”. A avaliação tornou-se em um determinado momento, como essencial do dispositivo. Realizada a **posteriori** sobre os resultados e não mais a partir de regras e de normas a seguir, a avaliação é valorizada por assegurar um autocontrole das unidades de base e a coerência do conjunto (2004, p.238 grifo nosso).

A ênfase dada à gestão é à “posteriori”, ou seja, não apresenta uma gestão que foque, como se pressupõe a gestão democrática e participativa da gestão, mas sim, com foco no resultado final. Atingir as metas estabelecidas é o foco da gestão atual no Estado, mesmo que nem sempre isso signifique qualidade para a educação. A forma como a obrigação por resultados aparece nas falas dos/as gestores, revela que a responsabilização pelos resultados dos sistemas de avaliações externas (SAEB, SAEP e etc...), são o fio condutor da atual gestão educacional.

A lógica empresarial vai sendo inserida na escola, de modo que a participação da sociedade acaba por se resumir a execução de tarefas, esvaziando-se como luta por direitos e cada vez mais sendo limitada pelo individualismo, a competitividade e a “falsa democracia”, da ilusão de que a sociedade civil está participando. *“a gente também tem vários parceiros que a gente necessita deles e está aberto a estes parceiros também é uma visão de gestão democrática”*. (G2)

A confusão entre executar políticas e participar da política gera uma série de incompreensões, que causam a falácia da gestão democrática da escola pública. O nosso esforço aqui, é de apresentar alguns considerações sobre a gestão pública – que tem parceria público-privado, buscando a resposta, a partir das falas dos entrevistados, para a pergunta que não nos deixa calar: Mas onde está o “público” na gestão da escola pública?

*[...] nós começamos a implantar alguns padrões que antes não existiam na, na escola. Então o Gestão Nota 10 ele vem colaborar de forma direta para que a gente pudesse ter dados específicos sobre a escola e através daqueles dados a gente pudesse criar ações específicas para cada problema. Então acho que ele fez a escola se enxergar de uma forma até, posso dizer assim, mais profissional. Tratando a educação, não de uma forma muito artesanal como se ai, na intuição, mas a gente começou a criar padrões, ter metas, ter alguns percentuais, alguns resultados específicos a alcançar (G2)*

Ser profissional e agir com seriedade tem para o entrevistado uma relação direta com o novo modelo gerencial implantado no Estado de Pernambuco. O novo modelo resgata também, o perfil técnico de diretor, “agora denominado gerente” (OLIVEIRA, 2010, p. 140). É o que é possível identificar, a partir de várias falas dos entrevistados, que já internalizaram a visão de gestão gerencial: “E o objetivo dele é justamente o **gerenciamento** de dados com base no monitoramento de determinados indicadores de sucesso [...]” (SE1). “[...] Isso se diz conteúdo mínimo... Onde é que tá o mínimo que eu não consigo ver, mas acho que autonomia seria isso, seria esse **gerenciamento** né?” (P1). “Gestão? Eu acho que é administração, agora mudou né? Porque antigamente era direção, era dirigir né? Agora não, é **gerir**, acho que **gerir** é maior do que só dirigir, é... Gestão agora é todos juntos participar é... [...]” (P2). “**Gerenciar** alguma coisa né? Fazer um **gerenciamento**, estar ali é... Resolvendo as questões principalmente as questões burocráticas da escola, vendo, acompanhando o caminhar dos professores de um modo geral” (P1). “Eu acredito que seja **gerenciar** os processos escolares né? Então... O gestor, ele **gerencia** todos os processos dentro da escola, então... Eu vejo assim, que é **gerenciar**, tentar... Tentar contornar todas as dificuldades e aprimorar, se aprimorar” (GRE1). Eu vejo a gestão enquanto Estado né? Enquanto escolhas do Estado, enquanto é... “Modelo que funciona nas escolas e que está conosco **gerenciando** toda a parte administrativa e passando pra gente o que vem do sistema de ensino de um modo geral” (P1). Para Oliveira (2010, p. 141-142),

De acordo com essa visão gerencial, o diretor é, novamente colocado no centro da estrutura de poder na escola, algo similar ao que fora defendido em outros tempos pelos precursores da Administração Científica do Trabalho da gestão escolar. Trata-se de propostas que vem corroborar às necessidades de competência técnica gerencial frente as recentes mudanças trazidas pelo processo de descentralização administrativa nas redes públicas de ensino, que, justamente por sobrecarregar o

diretor na rotina burocrática, acabam servindo de desestímulo ao investimento dos mesmos nas dimensões pedagógicas de sua função.

A gestão democrática passa a ser a participação no “gerenciamento da escola”, como para a entrevistada: “*Eu entendo por gestão democrática aquela em que todos têm a oportunidade de participar ativamente do processo de **gerenciamento** da escola, né?*” (GRE2). Participar das decisões do governo passa a ser uma gestão democrática. Simplificar a participação do público à execução das políticas já elaboradas é o mesmo que negar “ a capacidade de auto organizar-se e de criar espaços públicos próprios a partir dos quais desenvolvem suas ações políticas e enfrentam o poder do capital, sem a intermediação dos gestores da política, seja ela empresarial, sindical ou partidária” (BRUNO, 2010, p. 28).

*Por mais que a gente diga que está numa democracia, tudo isso não acontece, porque você recebe as ordens, elas vêm de... Como escola a gente costuma dizer o popular, elas vêm de cima e você se adapte a elas, diga-se de passagem, que quando você tá se adaptando muda tudo, aí você tem que impor nova adaptação, então quando você começa a se adaptar ao novo sistema muda tudo outra vez (P2).*

O IAS, oferece um pacote, junto ao Programa Gestão Nota 10, que são os **focos em gestão**, que devem ser cumpridos por ano.

*O próprio programa ele já tem dentro do pacote é... o... os focos em gestão, que são chamados, que a gente chama de os focos. É quando a parceria com o Instituto se consolidou com o Estado a gente teve de atender a esta demanda também, porque aí vem agregado dentro do Gestão Nota 10. São seis focos em gestão por ano. Existe um cronograma que a gente tem que cumprir e geralmente a gente não cumpre, porque a demanda é assim... a, a... A rotina da GRE toma tempo e aí agente tenta encaixar dentro do tempo que sobra, mais aí dá conta mesmo assim. E é um processo de formação continuada dos gestores, os temas são sugeridos pelo Instituto, pela equipe do Instituto. E a gente recebe os temas, recebe a sugestão de como trabalhar os temas (GRE1 grifo nosso).*

Os focos de gestão são temáticas que devem ser trabalhadas durante o ano com os gestores. O material que conduz essa “capacitação” é elaborado pelo próprio Instituto, e as técnicas da Gerência Regional de Educação repassam para os gestores da escola. Para a Técnica da GRE,

*E isso é uma formação continuada que inclusive certifica. Os, os gestores precisavam ter frequência em todos os focos e ter, e atender a todas as tarefas de casa que era uma tarefa que eles levavam e devolviam no foco seguinte, pra receber uma certificação. No último encontro de gestores que foi agora no dia 11, não, no dia 21 e 22 a gente entregou os certificados do ano de 2010. Entregou aos gestores que, que conseguiram atingir a certificação. Esse é uma formação contida dentro do programa (GRE1).*

A gestora fala destas capacitações da seguinte forma:

*É executada no sentido de fazer como se fosse uma tarefa de casa que eles passam. Mas eu nunca nem faço, não tenho tempo. É, a gente vai lá para a GRI e a gente participa das reuniões e vem com uma tarefa de casa. É uma tarefa de casa, são textos que a gente vai ler, que a gente vai participar, vai fazer a ponte aqui. Geralmente é assim (G1)*

No que se refere à escolha dos gestores para a gestão democrática da escola pública, resta evidente que as práticas advindas dessa concepção de gestão apostam tudo na representação, sendo desta forma elitista e concentradora de poder, como acontece com a lista tríplice, agora, no processo de escolha de diretores para as escolas do estado, “[...] a gestão muitas vezes se põe como a pedra de toque para a solução dos velhos problemas educacionais. (VIEIRA, 2004, p. 143-144 grifo do autor). Demonstrando o contrário, quando:

*Bem, o bem se, fala-se da gestão democrática né? Agora mesmo estamos no meio do processo onde serão é... Escolhidos novos gestores, passarão no concurso enfim, mas no final dá a impressão que pesa muito a vontade de qualquer vontade política por que são três pessoas e vai ser escolhida entre as três pessoas aquela que tiver, que demonstrar uma maior competência, mas na medida que se faz um processo seletivo com avaliações se leva pra uma escolha e aí vem o questionamento: se já passou pelo um processo seletivo, ainda precisa de uma escolha? Viu? Até que ponto isso. E a gestão em si, ela precisa ser acima de tudo uma liderança, numa comunidade como essa não adianta você trazer uma pessoa de fora e querer gerenciar isso aqui, é uma questão de liderança. Qualquer outra pessoa que chegar, ela vai ter grandes dificuldades por que já se gerou toda essa liderança dentro da comunidade. (P2)*

Fortalecer a gestão democrática na escola, não vem sendo uma tarefa fácil diante das várias determinações impostas à escola e diante dos mecanismos de monitoramento e controle para o alcance dos resultados. Colocar em prática o que está posto no **Art 14** da LDB, referente “participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou órgãos equivalentes” não vai garantir, mesmo que aconteça, a efetivação de uma gestão verdadeiramente democrática dentro da escola pública, pois os manuais a serem seguidos, dos experts que se alinham ao denominado processo de modernização, vinculados a uma suposta autonomia da gestão, profissionalização, e avaliação dos resultados, conduzindo para o mesmo caminho. Sobre isso:

*A gente não pode colocar a culpa exclusivamente nos professores, não exclusivamente nos alunos ou exclusivamente na família que não participa, que não colabora no processo de aprendizagem ou que tá dentro da escola. São diversos fatores, mas que ele complexo é um processo lento. Então eu acho que o Brasil como um todo impenhável da região, independente que ela tenha um nível melhor ele ainda sente na pele várias dificuldades em cumprir estas metas que nos são colocadas (G2).*

Para Laval (2003), o conjunto de medidas tomadas vai desembocar tanto em um profundo questionamento dos objetivos próprios da escola, quanto em uma transformação da

concepção do ofício do professor. *“Como é que você tem uma gestão democrática, que a gestão faz tudo que se pede sem pestanejar, e você tem que ser a maquininha de bons resultados?(P2).Então você coloca presença e nota, presença e nota, presente, ótimo, nota baixa, o que é isso professor? Eles não querem saber do desenvolvimento intelectual do aluno e é isso que me irrita, deveria existir um trabalho mais social” (P2).*

É necessário situar ainda que a presença obrigatória com o “Diário de Classe” nas mãos do professor, marcando ausências e presenças nuns casos, atribuindo “meia falta” ao aluno que atrasou uns minutos ou saiu mais cedo da aula, é a técnica de controle pedagógico burocrático por excelência herdada do presídio. Esse professor é visto como encarregado de uma “missão educativa” por uns; como “tira” e “cão de guarda” da classe dominante por outros, “contestador e crítico” por muitos (TRAGTENBERG, 2010, p. 13)

Em suma, o processo de construção da gestão democrática, que no seu **Art. 12**, da LDB, diz: Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: *VI* – “articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola”; visando a participação de todos nos processos e tomadas de decisões da escola, acaba sendo esquecido dentro da escola, pois o monitoramento da gestão toma todo tempo dos diretores, gestores, técnicos e professores, que muitas vezes deixam de exercer o seu papel na escola, para se tornarem acompanhadores e registradores de resultados. Ou seja, a gestão monitorada por um agente externo, que transformar a equipe gestora da escola em burocratas que preenchem planilhas e papéis, atribuindo a estes várias atividades técnicas, próprias dos modelos de gestão privada e excluindo os principais atores da participação, que deveriam por direito, fazer parte da gestão escolar.

### **5.3 A “autonomia” monitorada: implicações para gestão escola pública**

Com relação à autonomia, verificamos que provavelmente é uma das categorias que passou por mais transformações. Na LDB, em seu **Art. 15**. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. Para Barroso (2003, p. 16), “o conceito de autonomia está etimologicamente ligado à ideia de autogoverno, isto é, à faculdade que o indivíduos (ou organizações) têm de se regerem por regras próprias”.

O PMGE/ME iniciou um ciclo de parcerias público-privado para atingir as metas do Estado. Na gestão educacional o Estado firmou parceria em 2008 com o IAS, implantando o

Programa Gestão Nota 10, que passou a fazer parte do cotidiano das escolas estaduais do Estado, monitorando a gestão educacional e introduzindo alguns princípios de gestão gerencial, ou seja, uma gestão voltada para o “cliente”. De acordo com site do IAS86, “O Programa é dirigido aos gestores de educação (diretores de escolas e equipe das secretarias de ensino). Oferece capacitação e ferramentas gerenciais para esses profissionais”. Para a entrevistada, o desafio da Secretaria de Educação do Estado foi; *“implementar nas escolas públicas, e isto não é só um problema de Pernambuco é do Brasil inteiro. A cultura de trabalhar com dados e informações”* (SE1).

O Programa vem para auxiliar na política de modernização da gestão do Estado, que passou a se respaldar em resultados e metas a serem atingidas com eficácia e eficiência. O controle da equipe gestora para cumprir com as metas estabelecidas perpassa uma série de mecanismos que entre eles podemos frisar ao sistema de bonificação e o contrato de gestão da escola.

*Olha, a escola hoje ela tem... Ela tem metas e prazos para cumprir e algumas informações. Mas eu considero que ela ainda seja autônoma sim, até porque se ela descumprir com qualquer prazo desses, se ela não, não acontece nenhuma punição para ela. Ela vai ser advertida verbalmente, mas. Entendeu? Então por isto ela é autônoma eu acho (GRE2).*

Para a entrevistada, a autonomia é não ser punido por deixar de fazer algo. Contraditoriamente, o PMGE/ME instituiu também em 2008 uma recompensa em forma de bonificação para os profissionais de educação das escolas estaduais, que atingirem as metas estabelecidas pela escola via Secretaria de Educação, através do termo de compromisso. O BDE (bônus por desempenho) é pago anualmente, de acordo com o percentual de alcance das metas, ou seja, a mensuração do desempenho da escola passa a ser o critério para recebimento ou não do bônus por desempenho (BDE). Logo, se os profissionais não atingem as metas, eles serão excluídos da lista de bonificação e neste caso, “castigados”.

Algumas redes públicas de ensino no Brasil têm adotado políticas de remuneração aos docentes que vinculam o desempenho dos alunos a uma premiação em forma de bônus aos seus professores. Tais políticas expressam uma regulação direta do trabalho docente, vinculando diretamente o resultado da avaliação à remuneração dos mesmos e indiretamente responsabilizando os docentes pelos desempenhos dos alunos (OLIVEIRA, 2011, p. 30).

E o que poderia ser laços e esforço de um trabalho coletivo, tendo em vista a superação da visão mercadológica, só reforça ainda mais os valores do capitalismo.

o que está sendo reforçado é o individualismo possessivo irmão da propriedade privada, valores fundamentais do capitalismo. Este individualismo possessivo se revela por meio de uso individual do trabalho coletivo para obter ganhos pessoais essa lógica se constrói a partir do estímulo do individualismo por meio do ganhos de produtividade (p. 52).

O monitoramento da gestão pode ser entendido como estratégia governamental para que os resultados de melhoria das escolas sejam alcançados e as metas estabelecidas sejam atingidas. A ideia de fortalecer a democracia a partir da participação passa a ser confundida em alguns momentos com a “liberdade” de executar o que está posto. A entrevistada diz que:

*No direito, na liberdade, é... Na liberdade de... expressão... E a escola, ela possui dentro do Programa Gestão Nota 10, a gestão, os envolvidos, eles possuem a autonomia no sentido de poderem é... Ver os seus resultados como eu falei anteriormente, e traçar metas, traçar metas para melhoria do que... está afetando é... O déficit na aprendizagem dos estudantes então, a escola tem essa autonomia (GRE2).*

As metas são estabelecidas através do termo de compromisso assinado pelos/as gestores/as e renovado a cada ano e segundo a educadora de apoio, para a entrevistada,

*E. e... Nessa época não existia o termo de, de adesão, nem, nem termo de, de... O contrato, né. Era simplesmente uma imposição da secretaria que os gestores tinham que cumprir. No ano seguinte é que o termo surgiu. Pra respaldar um pouquinho o que era que a gente tinha começado a fazer (GRE1).*

A ideia de contrato aparece como um acordo entre as partes, neste caso o Estado e a escola, o que retira o caráter de imposição das atividades a serem cumpridas. Para Kuenzer (2003), o discurso de ampliação de participação, criticidade, criatividade, correspondem aos processos produtivos cada vez mais restritos, obedecendo a lógica capitalista de racionalidade financeira. Na fala da entrevistada, existe uma distância entre o que a Universidade ensina, o que o Estado quer e o que é feito na escola.

*É o que nós temos hoje é... É uma universidade que nem conhece o sistema de avaliação dos Estados e forma professores para trabalhar no Estado. Então para suprir, e isto é um fato, para suprir estas lacunas que a universidade deixa as organizações é, é, é... sem fins lucrativos é... elas se estruturam para ajudar os Estados e municípios. No dia em que nós tivermos universidades que dê conta de formar professores e dê conta de nos ajudar a trabalhar a teoria e a prática. E utilizar as informações que o sistema já produz, pra criar o sistema de feedback de retroalimentação e uma visão sistêmica. É... A gente vai continuar trabalhando com orga... organizações organizadas da sociedade civil, mas nós teremos também uma participação maior das universidades que é algo que a gente acha que é necessário urgente (SE1, grifo nosso).*

Mesmo supondo que um dia, as Universidades formem este modelo de profissional que atenda aos interesses do Estado, a entrevistada ainda afirma que mesmo assim,

continuar a trabalhar com as Organizações da sociedade civil. O que não parece ser tanto uma questão de não ter quem faça, mas sim, de ser posto quem deve fazer. Ainda sobre este aspecto, na escola a entrevistada fala: *“E aí a dificuldade de profissional capacitado, com a competência de fato para atender o que hoje se pede dentro do governo do Estado deixa a desejar”* (G1). É como se os professores precisassem ser “[...] técnicos, contramestras, gerentes, – que fixem limites ao domínio gerencial sobre os alunos, reduzindo-os ao mínimo necessário, solicitado pelo funcionamento geral da instituição” (LAVAL, 2008, p. 224). O fracasso do Programa, diga-se em reais mudanças qualitativas e não quantitativas, é atribuído ao profissional da educação: na maioria das vezes, o professor.

*Deixa de ser um programa de sucesso a partir daí porque você vai ter muito mais trabalho, a gente enquanto técnica, como educadora de apoio, de gestão, a gente não tem como mudar a realidade fácil porque quando a gente tem um programa desse que tá bem lá na frente precisa, requer que professor que esteja a frente e toda a equipe ela tenha uma formação, tenha acessado este conhecimento, tenha um formação continuada. É impossível um programa desse com professor que chegue de última hora pra tapar buraco, sem ser capacitado, sem ter um conhecimento dum nada, como se Estado fosse bico (G1)*

A responsabilização do fracasso, não é do modelo imposto e nem dos métodos, ao contrário, eles tem eficiência, eles estão bem à frente, eles que sabem fazer. E o professor não tem formação adequada, não sabe de nada, não tem acesso ao conhecimento e precisa de formações. *“É a partir do momento que ele assume a escola, ele não faz a leitura de mundo, ele não tem condição de fazer a leitura de projeto do que é a escola, do que é que ele pode alcançar para ele ver, quando ele não detém este conhecimento é um fracasso. Nesse sentido eu vejo como fracasso”* (G1).

Diante do exposto, quem precisa se adequar ao Programa é a escola e não o contrário. São as pessoas que precisam mudar, o que elas sabem não serve mais, todos precisam de uma adequação. Pois de acordo com a entrevistada: *“O projeto é maravilhoso, o modelo é maravilhoso. Mas precisava mudar a estrutura da escola em relação ao pessoal”* (G1). Que tipo de autonomia, molda a seus interesses?

Para Kuenzer (2003), os novos procedimentos também implicam a redução por conhecimentos especializados e habilidades, a par do aumento da demanda por atitudes e conhecimentos científicos-tecnológicos e de gestão mais ampliados para viabilizar o processo de melhoria de qualidade e competitividade. O mesmo pudemos perceber em outras instâncias da gestão, quando a entrevistada fala:

*Eu me lembro de, de sofrimento, de choro, de ranger de dentes. Eu me lembro de muitas técnicas chorando, se desesperando, se aperreando e dizendo que no concurso não tinha isso, e que ninguém sabia que isto era, e que precisava de internet e de informática. E que agente teve que dar conta. (GRE1)*

Para Kuenzer (2003), novos procedimentos foram implementados, como o controle estatístico de processo e de produto, instalando-se uma nova tensão, que se caracterizava pela redução do espaço de decisão sobre procedimentos cada vez mais padronizados. A redução do espaço de decisão, posta por estes mecanismos de controle de gestão, conseqüentemente reduzem a autonomia dos seus participantes, reprimem, fogem das suas áreas de formação e mecanizam o trabalho dentro da escola. Para Kuenzer (2003, p. 51), “neste contexto, o saber do trabalhador passa a ser estratégico para o aumento da produtividade, definindo-se a necessidade do investimento na ampliação dos seus conhecimentos”. *“ainda é contraditório ainda, é muita dor de cabeça. Ai você vê o que é peso para a equipe gestora, manter dar conta de um programa deste maravilhoso com um pessoal na grande maioria sem condição né?” (G1).* Para Kuenzer (2003),

*São várias e contraditórias as implicações dessas transformações para a escola. A internacionalização do controle com vistas ao aumento da produtividade por meio da melhoria da qualidade decorrente das avaliações e correções feitas pelo trabalhador, enquanto estratégia de superexploração, determina o seu contrário. Ou seja, a necessidade de a escola investir na formação da consciência crítica por intermédio de novos conteúdos, métodos, espaços e atores pedagógicos, incorporando novas sistemáticas de avaliação (KUENZER, 2003, p. 51).*

O professor passa a ser o alvo deste “bom” ou “mau” resultado, pois se o aluno não apresentar bons resultados o professor vai ser chamado atenção pela equipe gestora. “O modelo pedagógico instituído permite efetuar **vigilância** constante” (OLIVEIRA, 2010, p. 10).

*é como a gente diz aqui tem uma faca de dois gumes né? Ela tanto avalia a gente por esses dados a gente consegue avaliar só que por outro lado os professores eles se sentem um pouco pressionados do tipo assim... Não, então minha disciplina tem que ter um gráfico de alunos abaixo da média lá em baixo, eu não posso porque vão montar o gráfico, vão ter levantamentos e a minha disciplina vai ser a pior, ai corre-se o risco, porque tem alguns professores que a gente sabe disso passar pra que os alunos... Numa turma que tenha 40 alunos só dois ficaram abaixo da média, a gente sabe que isso também não significa que todos aprenderam né? Às vezes pode ser uma forma que o professor encontrou também de dizer assim: eu tô ensinando! Eu vou botar... Na minha turma, ninguém vai tirar menos do que seis. E só dois alunos vão tirar pra... (G3)*

Essa inferência na atividade do professor compromete claramente sua autonomia em sala de aula, e não só, como também a aprendizagem dos alunos que, seguindo essa lógica de

pensamento, acabam por serem aprovados sem terem aprendido. Permitindo dizer que o modelo de gestão adotado pelo PMGE/ME, compromete a finalidade da gestão que é a aprendizagem do aluno, como bem frisa a nossa entrevistada.

*Se você considerar gestão democrática com que cada um faz o que quer fazer talvez eles não gostem. Mas gestão democrática pra nós é assegurar o cumprimento da legislação. Se nós temos uma constituição que diz que é direito do, do... é... é... direito da, da pessoa te acesso a educação e é direito do Estado e da família assegurar essa educação e se você concorda que educação não é um processo em que o estudante fique analfabeto até os dezoito anos, e que ele aprenda a ler e escrever com oito anos para te acesso a outros conhecimentos acumulado pela humanidade e que isto é uma função da escola e isso é um dever do Estado. Nós entendemos que esse processo dema... democrático ele acontece na medida em que... o estudante aprende realmente o que tem que aprender. E a escola se organiza para isso. Então nesse ponto tanto as políticas públicas formuladas pelo governo quanto a contribuição de organizações não governamentais elas não interferem absolutamente em nada, no na, na... autonomia das escolas. Pelo contrário elas contribuem (SE1).*

Na ocasião, o professor poderá por vários motivos, não apresentar fidelidade no registro dos dados, pois a pressão e exposição frente à escola, pela responsabilização do fracasso da sua turma ou da sua disciplina e a perda da bonificação para aqueles que atingem os resultados, são formas do Estado mesmo que “não no sentido real” atinja os resultados esperados.

*A gente sempre tá dizendo a eles: olhe a gente não tá querendo intimidar, a gente só tá fazendo uma avaliação para que o professor também faça uma auto avaliação. Mas a gente sabe que de certa forma alguns fazem isso pra que lá no gráfico apareça o dele lá em baixo, de alunos abaixo da média, ai... Por um lado é positivo, por esse lado é negativo porque nem sempre significa que houve aprendizado quando só tem dois alunos abaixo da média (G3 grifo nosso).*

Com isso se estabelece uma forma de gestão focada em resultados, que não apresenta nenhuma preocupação com a real aprendizagem do aluno e que só segue as orientações para o alcance de resultados. Para o entrevistado, “Não pode tá prendendo a escola naquelas regrinhas, mostrar ao aluno tudo o que tem de ser feito da forma que vem do sul do país, que vem da secretaria de educação, tem que ter também uma liberdade, mas tem tudo pra dá certo (P2).

Existe uma hierarquia no processo de monitoramento da equipe gestora. Os gestores preenchem as ficha elaboradas pelo Programa Gestão Nota 10, de modo que um avalia o outro. Como explica a entrevistada:

*Dentro dos indicadores a gente tem os relatórios, ata do “a”, “b”, “c” e “d” ai estes relatórios o diretor da escola responde referente ao educador de apoio o*

*educador de apoio responde com relação referente aos professores, e assim vai. Então desta forma querendo ou não os professores também são avaliados pelo educador de apoio, entendem? (SE2)*

Aos poucos, a autonomia dentro da escola, vai perdendo espaço para câmeras, programas e projetos monitorados, uma cadeia monitorada, onde um passa a monitor o outro, muitas vezes no caso de desejarem receber um pouco de dinheiro a mais no final do mês, e desta forma o ato pedagógico vai sendo engessado em regras a serem cumpridas, numa escola orientada pelo fim da isenção de empresas, que seguindo as necessidades do mundo econômico. E quando perguntamos se a escola tem, hoje, autonomia, a entrevistada responde:

*Não. A escola tá cada vez mais presa ao sistema, o professor tá cada vez mais preso ao sistema, o fazer pedagógico tá cada vez mais deixado de lado, se burocratiza de todas as formas e se joga uma carga grande sobre o professor e uma cobrança, assim, quase **desumana** e ai isso não é, não tem autonomia. Isso é simplesmente repassar o que o sistema manda sem nenhuma reflexão, ninguém quer saber em momento nenhum se o que é melhor pra escola tal é boa pra escola tal. Na verdade se faz uma uniformidade e todo mundo se encaixa nele seja qual for a sua realidade você precisa se encaixar... Me lembra muito aquele livro Escola de Vidro de que tinha que entrar no vidrinho gordo, magro, pequeno, alto, baixo mas tinha que entrar ali, se encaixar e produzir (P1).*

A escola de vidro, é um bom exemplo para explicar este modelo pseudodemocrático e “autônomo” de existe hoje na escola pública; a autonomia é moldada, é ilusória, é usada (no sentido bem utilitarista), como forma de “revestir a distância entre a autonomia outorgada pelo conjunto normativo-legal e a autonomia construída pelos atores escolares” (MARTINS, 2010, p. 108). Logo, podemos perceber que diante do modelo de gestão encontrado pelo Estado para “melhorar” a educação, vem apresentando sérias consequências para a gestão educacional e não só ela, como também a redução dos espaços de participação e decisão. A autonomia passa a ser uma forma de se fazer pensar que trabalha em liberdade, quando na verdade, não passa de um discurso para que as pessoas se envolvam e executem as políticas postas pelo Estado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação intitulada: “O Programa Gestão Nota 10: parceria público-privado na educação” teve como objetivo analisar a parceria público-privado entre a Secretaria de Educação do estado de Pernambuco e o Instituto Ayrton Senna, através da adesão do Programa Gestão Nota 10 no período de 2008 a 2012, data de início e término desta parceria; analisando as implicações da mesma, para a gestão democrática da escola pública.

Com o objetivo de responder “Quais as implicações da parceria público-privado entre a rede estadual de ensino de Pernambuco e o Instituto Ayrton Senna (IAS) através do Programa Gestão Nota 10 para a Gestão educacional no Estado?”, buscamos diferentes autores, para embasar a nossa pesquisa. A premissa de que o capital passa por uma crise estrutural e busca várias formas de reestruturação, foi o que direcionou a escolha dos nossos autores. O Neoliberalismo e a Terceira Via, são estratégias do capital para superar sua crise por meio do quase-mercado e do público não estatal.

Frente a forte influência exercida pelas determinações capitalistas através destas políticas, evidenciaram-se mudanças nas instituições do Estado, principalmente a partir da reforma do Aparelho do Estado que reorganizou os espaços públicos de acordo com a lógica do mercado, ou o quase mercado; ou seja, a lógica da gestão privada no setor público para atender a estas determinações. A lógica da gestão privada passou a controlar e regular os seus serviços do Estado, através do monitoramento da gestão.

As metas a serem alcançadas pelo Estado passaram a ser o foco da gestão educacional. Para tanto, o Estado inicia um ciclo de parcerias público-privado, partindo da premissa que o Estado está em crise e que o privado é melhor do que o público. Desta forma, os modelos privados de gestão são compatíveis com o novo modelo de gestão proposto pelo Estado, que buscam pela eficácia, competência, melhores índices, melhores resultados para atender ao cidadão cliente que “usa” os seus serviços.

Uma vez transferida para a sociedade civil à responsabilização pelos resultados das políticas públicas sociais o Estado se omite da sua responsabilidade, de modo que, tendo menos despesas e menos responsabilidade, há um “esvaziamento” do Estado e um e uma maior participação do mercado, favorecendo a competitividade no setor público. A

modernização da gestão é vista por muitos, como a melhor forma de transitar de um modelo de gestão burocrática para uma gestão gerencial e eficaz. O Estado de Pernambuco cria o Programa de Modernização da Gestão Pública – Metas para a Educação (PMGE/ME), buscando sucesso, qualidade e elevação dos índices da educação nas escolas estaduais do Estado.

Posto no PDRAE, a educação se enquadra entre as ações não exclusivas do Estado, podendo esta ser ofertada pela ser ofertada por setores privados sem fins lucrativos e associações do mesmo caráter. As parcerias passam a ser inseridas na educação, como uma nova ferramenta de gestão que passa a fazer parte do dia a dia da gestão educacional, e que muitas vezes determinam as políticas e ações do Estado dentro das instituições.

Neste sentido, a gestão escolar vem se reconfigurando nos últimos anos, com a luta pela gestão democrática do ensino público na década de 1980 e se ressignificando com as políticas de descentralização e a introdução de novas ferramentas de gestão na década de 1990. No Estado de Pernambuco, a avaliação passa a ser um instrumento para o fortalecimento destas políticas. Através do PMGE/ME, criam-se sistemas de avaliação no Estado, que passam a monitorar, a gestão, os professores, os alunos, com a intencionalidade de chegar à monitora tudo em toda a rede. O monitoramento passou a ser a melhor forma de garantir que as metas estabelecidas pelo Estado fossem executadas.

Não obstante, este controle fere com os princípios constitucionais da gestão democrática da escola pública, pois impedem a tomada de decisão, pelo fato de receberem “decididas” os rumos que a escola deve tomar, enfraquecendo a autonomia, a escolha dos diretores, a participação da comunidade, que deveriam ser mecanismos de inserção da gestão democrática. O que se tem dentro da escola, são manuais a serem seguidos, planilhas, dados e números que devem ser o principal foco da gestão educacional e que impedem que a escola se volte para as verdadeiras necessidades da comunidade escola e seu aluno. Vale ressaltar que não existe problema em se quantificar e obter informações para se melhorar a escola a partir do seu quantificável, mas sim, a verdadeira substituição do que do que realmente deveria ser o foco da gestão escolar.

Compatível com este movimento que se faz nas novas formas de gestão do Estado, o Instituto Ayrton Senna, a partir do Programa Gestão Nota 10, monitora a partir do seu sistema informatizado os aspectos que envolvem a gestão da escola pública, inclusive a própria

gestão. A ferramenta de gestão, a parceria, encontra a partir dos seus pacotes cheios de “mágicas” e soluções para melhorar a educação pública, formas de se chegar em todos os espaços da escola, controlando e monitorando a gestão que deveria ser democrática.

O que podemos perceber é a forte influência que o Programa exerce no direcionamento da gestão educacional, que acaba por diminuir a autonomia escolar, inibir e enfraquecer e até mesmo persuadir o professor a mensurar dados e emitir informações contrárias para não serem culpabilizados, aumenta o trabalho da equipe gestora, diminuindo o seu tempo de executar outras atividades na escola, que não as burocráticas e aumenta a carga de responsabilidade do gestor, que passa a se sentir pressionado e responsável, sozinho, por tudo que acontece na escola. Além do que busca o controle dos envolvidos no processo e também como garantia de alcance de metas, através de bonificações que muitos professores passam a desejar, até mesmo pelos baixos salários que recebem pelo seu trabalho.

O crescente número de parcerias buscados pela escola para “ajudar” com todas estas atribuições, passa a inserir outras ideologias dentro da escola, que no mínimo fazem alusão as suas marcas. E a escola passa a se enfraquecer cada vez mais como um direito e passa a ser colocada no pacote das instituições que mais precisam de ajuda da sociedade para sobreviverem. Fazê-lo é mais que uma caridade, é a forma de contribuir para um déficit milenar com as parcelas excluídas da população.

Como resultado da pesquisa, percebemos a crescente privatização da escola pública através do aumento das parcerias, a diminuição da participação nas decisões a serem tomadas na escola, pois uma vez que todos se voltam para o monitoramento dos resultados, inclusive o professor, desconsidera-se a verdadeira função social da escola e enfraquece a gestão democrática, e uma a autonomia decretada através do gerenciamento e da “liberdade” em fazer o que vem “do alto” para ser feito.

Diante do exposto esta pesquisa sugere que o modelo gerencial do Estado implementado com o PMGE/ME, utiliza as parcerias publico privadas, neste caso, do Instituto Ayrton Senna através do Programa Gestão Nota 10, como ferramenta de gestão de monitoramento e controle da gestão, enfraquecendo a participação e a autonomia dentro da escola pública e inserindo uma cultura de resultados, buscando os fins sem atingir os meios. O processo passa a ser desconsiderado, nos levando a números que muitas vezes não condizem com a realidade.

## REFERÊNCIAS

- ADRIÃO, T.; PERONI, V; COSTA, M. da. **O público e o privado na educação: interfaces entre Estado e sociedade** [et al.]. – São Paulo: Xamã, 2005.
- AKKARI, A. **Internacionalização das políticas educacionais: transformações e desafios**. Petrópolis: Vozes, 2011.
- AMARAL, N. C. **Para compreender o financiamento da educação básica no Brasil**. – Brasília: Liber Livro, 2012. 224p. – (Coleção Formar).
- BANCO MUNDIAL, Disponível em: <<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/PROJECTS/0,,contentMDK:22141890~menuPK:64282138~pagePK:41367~piPK:279616~theSitePK:40941,00.html>> Acesso em 26/04/12.
- BARROSO, J. (org). **O estudo da escola**. Porto editora, 1996.
- BECKER, F. da R. **Avaliação educacional em larga escala: a experiência brasileira**. **Revista Ideramericana de Educación**. ISSN 1681-5653. Nº 38/1, 25/06/2010.
- BEGHIN, N. **A filantropia empresarial: nem caridade, nem direito**. São Paulo: Cortez, 2005.
- BRASIL, Constituição Federal de 1988. Disponível em: <[www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br)> acesso em 06 de Fevereiro de 2013.
- BRASIL, lei das organizações da sociedade Civil de interesse Público lei 9.790/1999. disponível em: < <http://www.wooz.org.br/setor3osciplei.htm>> Acesso em: 03 de Agosto de 2012.
- BRASIL, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBN nº 93.94/96. Disponível em: <[www. Mec. gov.br](http://www.Mec.gov.br)> acesso em 08 de Outubro de 2012.
- BRASIL, lei do voluntariado nº lei 9.608/1998. Disponível em:[http://www.mackenzie.br/fileadmin/decanato\\_estensao/documentos/microsoft\\_word\\_lei\\_d\\_o\\_voluntariado.pdf](http://www.mackenzie.br/fileadmin/decanato_estensao/documentos/microsoft_word_lei_d_o_voluntariado.pdf)> acesso em: 10 de Abril de 2013.
- BRASIL. **Presidência da República. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado**. Câmara da Reforma do Estado. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília, 1995.
- BRUNO, L. Gestão da educação: Onde procurar o democrático. In: OLIVEIRA, D. A; ROSAR, M. de F. F. **Política e gestão da educação**, Belo Horizonte: Autêntica, 2010 p. 19-40.
- BRZERZINSKI, I. LDB: **Dez anos depois- Reinterpretação sob diversos olhares**. São Paulo: Cortez, 2010.

CAMBA, S. V. **ONGs e escolas públicas: uma relação em construção**. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2009. – (Cidadania planetária; 2).

CÊA, G. S. S.; PAZ, S.R.P. **Quadro categorial: referências para o levantamento e a análise de dados sobre política educacional**. Material interno de pesquisa. UFAL, 2012.

CNI., (1988). **Competitividade industrial: uma estratégia para o Brasil**. Rio de Janeiro: CNI.

COUTINHO, C. N. **Gramsci: um Estudo sobre Seu Pensamento Político**. Civilização Brasileira, 1999.

COUTINHO, C. N. **O estado brasileiro: gênese, crise, alternativas**, disponível em: <<http://www.fiocruz.br/editora/media/Capitulo%205%20Fundamentos%20Educacao%20Escolar.pdf>> Acesso em 24 de Julho de 2012.

CURY, C. A. J. **O público e o privado na educação brasileira contemporânea: posições e Tendências**. São Paulo, nº 81, p.33-44, maio 1992.

CURY, C.R.J. O público e o privado na história da Educação Brasileira: Concepções e práticas educativas . IN: LOMBARDI [et al] (Org). **O Público e o Privado na História da Educação Brasileira: Concepções e práticas Educativas**. Campinas, São Paulo: Autores Associados, 2004.

DOURADO, L.F. **O público e o privado na agenda educacional brasileira**. IN:

FERREIRA, N. S. C. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. – 4. Ed. – São Paulo: Cortez, 2003.

FERREIRA, S. C. F.; AGUIAR, M. A. S. **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2004, 4 ed, p. 281-293.

FRANÇA, M; BEZERRA M. C. **Política educacional: gestão e qualidade do ensino**. Brasília: Liber livro, 2009.

FRIGOTTO, G. (org.). **Educação e crise do trabalho- perspectivas de final de século**. Petrópolis, Ed: Vozes, 1998.

FRIGOTTO, G. **Educação e a crise do capitalismo real**. São Paulo. Ed: Cortez, 2010.

GOHN, M. da G. **O protagonismo da sociedade civil: movimentos sociais, ONGs e redes solidárias** . Ed: São Paulo, Corte, 2008. – (Coleção Questões da Nossa Época; v. 123).

HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 7. Ed. 1998.

HARVEY, D. **O neoliberalismo: história e implicações**. São Paulo, 2005.

IDEPE. Índice de Desenvolvimento da Educação de Pernambuco. Disponível em: <<http://www.siepe.educacao.pe.gov.br/MapaCoordenadoria/listaEscolaCoordenadoria.do?codCoordenadoria=3066>>. Acesso em: 23/07/2012.

INSTITUTO AYRTON SENNA, 2008. Revista Educação em sena- **Políticas de gestão em debate**. Outubro / 08 - Ano 2 - Nº4.

INSTITUTO AYRTON SENNA. [Portal Institucional]. 2010. Disponível em: [http://senna.globo.com/institutoayrtonsenna/br/programas\\_gestaonota10.asp](http://senna.globo.com/institutoayrtonsenna/br/programas_gestaonota10.asp) acesso em: 23 de Setembro de 2010.

KUEZER, A. Z. As mudanças no mundo do trabalho e a educação: novos desafios para a gestão. In: FERREIRA, N. S. C. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. – 4. Ed. – São Paulo: Cortez, 2003, p 33-58.

LAVAL, C. **A escola não é uma empresa. O neoliberalismo em ataque ao ensino público**. – Londrina: Editora Planta, 2004. XXI, 324p.

LEHER, R. Educação no governo de Lula da Silva: a ruptura que não aconteceu. In: Vários. **Os anos Lula: contribuição para um balanço crítico 2003-2010**. Rio de Janeiro: Garamond, p 369-412, 2010.

LOMBARDI, J. C; JACOMELI, M. R. M; SILVA, T. M. T. da. – **O público e o privado na história da educação brasileira: concepções e práticas educativas**. Campinas, SP: Autores Associados; Histedbr; Unisal, 2005 (Coleção Memória da educação).

LÜDKE, M; ANDRÉ, M. E. D. A.: **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LUMERTZ, J. S. **A parceria Público-privado na Educação: Implicações para a gestão da escola**. 2008. 126 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de pós-graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

MARSHALL, M. **Sampling for qualitative research**. Family Praticce, v. 13, n. 6, 1996.

MARTINS, A. S. **A direita para o social: a educação da sociabilidade no Brasil contemporâneo**. Juiz de Fora: UFJF, 2009. 279p.

MARTINS, F.M; GROppo. L.A. **Sociedade civil e educação: fundamentos e tramas**. Campinas, SP: Autores Associados; Americana, SP: Unisal, 2010.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã**. São Paulo: Editorial

MÉSZÁROS, I. **A educação para além do capital**. 2ed. São Paulo: Boitempo, 2005. – (Mundo do Trabalho).

\_\_\_\_\_ A crise estrutural do capital. 1998, disponível em: <http://www.mezzaros.comoj.com/?q=node/31> acesso em: 15 de Março de 2013.

\_\_\_\_\_ **Para Além do capital: Rumo a uma teoria da transição**. São Paulo: Boitempo, 2011.

MISKALO, I. K. **Sistemática de acompanhamento: Gestão nota 10**. São Paulo: Global, 2008.

MOTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. 6 ed. – São Paulo : Cortez, 2010.

MUNDIAL, Banco. 2013. Disponível em: <http://web.worldbank.org>. acesso em: 26/04/13.

NETO, A. C. **Gerencialismo e gestão educacional: cenários, princípios e estratégias**. IN BEZERRA, M. F; MOURA, C. (orgs.) [et al] Brasília: Liber livro, 2009.

NEVES, L. M. W. (org). **A nova pedagogia da hegemonia: estratégias do capital para educar o consenso**. São Paulo: Xamã, 2005.

NEVES, L. M. W. (org.) **Educação e política no limiar do século XXI**. 2. Ed. – Campinas, SP: Autores Associados, 2008. (Coleção Educação Contemporânea).

NEVES, L. M. W. **A nova pedagogia da hegemonia: estratégias do capital para educar o consenso**. São Paulo: Xamã, 2005. 312 p.; 23 cm.

OLIVEIRA, A. G. A. et al. **A participação do setor privado na gestão do sistema municipal de educação em Teresina PI: o caso do programa gestão nota 10 do Instituto Ayrton Senna**. *Jornal de Políticas Educacionais*, nº 8. Julho-dezembro de 2010, pp.74-81.

OLIVEIRA, D. A. (org.) **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**, 9ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

OLIVEIRA, D. A.; ROSAR, M. de F. F. **Política e Gestão da Educação**. 3. Ed. – Belo horizonte: Autêntica, 2010.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**, 3º ed. Revista e ampliada. Petrópolis. RJ: Vozes, 2010.

OLIVEIRA, R. de. **Empresariado industrial e a educação brasileira: qualificar para competir?** São Paulo: Cortez, 2005. (Coleção Questões da Nossa Época; v. 124).

PDRAE - Programa de Modernização da Gestão Pública – Metas para Educação, <disponível em <http://www.educacao.pe.gov.br/?pag=1&men=69>>. Acesso em: 28/03/2012

PEREIRA, B. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com/revista/RERE-3-SETEMBRO-2005-BRESSER.pdf>>. Acesso em 20 /04/2012.

PEREIRA, J. M. M., 1977. **O Banco Mundial como ator político, intelectual e financeiro (1944-2008)**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010.

PERNAMBUCO, 2012. Contrato N°. 0153/2011-GJUR de 23/01/12, DOE N°15.

PERNAMBUCO, Secretaria de Educação. **Construindo a excelência em gestão escolar: curso de aperfeiçoamento: Módulo XII- Políticas de responsabilização educacional**. Recife: 2012.

PERNAMBUCO, Secretaria de Educação. **Construindo a excelência em gestão escolar: curso de aperfeiçoamento: Módulo I- Políticas de responsabilização educacional**. Recife: 2012. Pernambuco. Avanços na Educação de Pernambuco. 2007-2010.

PERNAMBUCO. Cartilha de modernização da gestão pública da educação de Pernambuco, 2008.

PERNAMBUCO. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO, 2011.

PERONI, V. M. V.; BAZZO, V. L.; PEGORARO. **Dilemas da educação brasileira em tempos de globalização neoliberal: entre o público e o privado**. Porto Alegre: editora da UFRGS, 2006.

PERONI, V. **Novos contornos da parceria público/privado na gestão da escola pública**. Porto Alegre, 2011- Núcleo de Estudos de Política e Gestão da educação. Processo: 306248/2007-7.

DI PIETRO, M. S. Z. **Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquia, terceirização, parceria público-privado e outras formas**. 7ªed. São Paulo: Atlas, 2009.

PINTO, C. P. A. Direito e sociedade no oriente antigo: Mesopotâmia e Egito, cap. 2. In: WOLKMER, C. A. **Fundamentos de História do direito**. BH: Del Rey LTDA, 2006.

PNAGE, Programa Nacional de Apoio à modernização da gestão e planejamento dos estados e Distrito Federal. Contrato de empréstimo no 1718/OC entre a república Federativa do Brasil e o banco interamericano de desenvolvimento, 2006.

SILVA, C. C. (org.) **Banco Mundial em foco: um ensaio sobre a sua atuação na educação brasileira e na América Latina**, 2010.

SILVA, I. G. **Democracia e participação na “reforma” do estado**. São Paulo: Cortez, 2003.

SILVA, C.R et al. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método**. Organ. Rurais agroind., Lavras, v.7, n 1, p. 70-81, 2005.

SOUZA, C. **Políticas Públicas: uma revisão da literatura**. Sociologias: Porto Alegre, ano 8, nº 16, jul/dez 2006, p. 20-45.

TRAGTENBERG, M. **Relações de poder na escola**. In: OLIVEIRA, D. A.; ROSAR, M. de F.

F. **Política e Gestão da Educação**. 3. Ed. – Belo horizonte: Autêntica, 2010.

TOMMASI, L. de; WARDE, M. J; HADDAD, S (orgs). **O Banco Mundial e as políticas educacionais**. 3. Ed. – São Paulo: Cortez, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

Vários. **Os anos Lula: contribuição para um balanço crítico 2003-2010**. Rio de Janeiro: Garamond, 2010.

VIEIRA, S. L. Escola- Função social, gestão e política educacional. In: FERREIRA, N. S. C. E AGUIAR, M. A. da S. (orgs). **Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e compromissos**, São Paulo: Cortez, 2004. p 129-145.

Website. <http://senna.globo.com/> acesso em: 14 de Junho de 2012.

# APÊNDICES

## APÊNDICE A



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO – CEDU**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO BRASILEIRA - PPGE**

Maria Fabiana da Silva Costa  
 Mestranda PPGE-UFAL  
 Dr<sup>a</sup> Inalda Maria dos Santos  
 Orientadora – PPGE - UFAL

Esta entrevista faz parte de uma dissertação de mestrado do Programa de Pós-graduação em Educação Brasileira da Universidade Federal de Alagoas que tem como objetivo investigar a relação do público privado na gestão da escola pública, por meio da parceria entre a rede Estadual de Ensino de Pernambuco e o Instituto Ayrton Senna (IAS) através do Programa Gestão Nota 10. Sua colaboração nos fornecendo respostas às questões abaixo será de grande importância ao estudo pretendido e garantimos absoluto sigilo.

**ROTEIRO DE ENTREVISTA COM SECRETARIA EXECUTIVA DE GESTÃO DA SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DE PERNAMBUCO**

**DADOS DE IDENTIFICAÇÃO**

Nome:		
Idade:	Estado Civil:	
Naturalidade:		
Nível de escolarização:	Curso:	
Qual a sua forma de ingresso na rede?		
Há quanto tempo trabalha na rede?		
Qual a sua forma de ingresso na função atual?		
Há quanto tempo atua (atuou) na equipe gestora do Programa Gestão Nota 10?		
Data da entrevista:	Início:	Término:
E-mail:		

1) Quando e como foi o processo de implementação/implantação do programa gestão nota 10 no estado de Pernambuco? Qual foi o objetivo?

2) Além do programa gestão nota 10, o estado de Pernambuco contempla mais algum programa do instituto Ayrton Senna em seu termo de adesão?

- 3) Antes de materializar-se política pública de estado, a parceria com o instituto Ayrton Senna já existia nas escolas do estado de Pernambuco?
- 4) Qual a sua opinião sobre os programas desenvolvidos pelo instituto?
- 5) Existe capacitação da equipe gestora e dos professores das escolas que participam do programa gestão nota 10? Quem capacita estes profissionais?
- 6) O que você entende por gestão? E por gestão democrática?
- 7) Qual a concepção de gestão defendida pelo gestão nota 10?
- 8) Em sua opinião, há gestão democrática na secretaria estadual de educação? E no programa gestão nota 10?
- 9) Qual o maior problema enfrentado pelo gestão nota 10 na rede estadual de ensino?
- 10) Pra você quais são as vantagens e desvantagens da parceria com o instituto Ayrton Senna?
- 11) Quais são as vantagens e desvantagens do programa gestão nota 10 para a gestão democrática da educação?
- 12) O programa gestão nota 10 faz parte das ações propostas pelo estado de Pernambuco no que se refere ao programa de modernização da gestão?
- 13) No que consiste este programa de modernização da gestão e qual foi a concepção de gestão (educacional) adotada por esse programa?
- 14) De modo geral, como você vê a gestão democrática (da escola/educacional) diante da parceria com o instituto Ayrton Senna, visto que o instituto é de direito privado e a escola é uma instituição pública?
- 15) Em relação ao financiamento do programa, o que compete ao estado e a secretaria de educação enquanto recursos humanos, materiais, financeiros, espaços físicos?
- 16) De modo geral como você avalia o modelo de gestão implantado pelo estado de Pernambuco de 2008 a 2012? Como você avalia a parceria com o programa gestão nota 10 neste mesmo período?
- 17) Qual a ligação do **candeia** (centro de análise, desenvolvimento institucional e avaliação) com o instituto Ayrton Senna e o programa gestão nota 10?

## APÊNDICE B



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO – CEDU**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO BRASILEIRA - PPGE**

Maria Fabiana da Silva Costa  
 Mestranda PPGE-UFAL  
 Dr<sup>a</sup> Inalda Maria dos Santos  
 Orientadora – PPGE - UFAL

Esta entrevista faz parte de uma dissertação de mestrado do Programa de Pós-graduação em Educação Brasileira da Universidade Federal de Alagoas que tem como objetivo investigar a relação do público privado na gestão da escola pública, por meio da parceria entre a rede Estadual de Ensino de Pernambuco e o Instituto Ayrton Senna (IAS) através do Programa Gestão Nota 10. Sua colaboração nos fornecendo respostas às questões abaixo será de grande importância ao estudo pretendido e garantimos absoluto sigilo.

### ROTEIRO DE ENTREVISTA COM TÉCNICO EDUCACIONAL NA SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DE PERNAMBUCO

#### DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Nome:		
Idade:	Estado Civil:	
Naturalidade:		
Nível de escolarização:	Curso:	
Qual a sua forma de ingresso na rede?		
Há quanto tempo trabalha na rede?		
Qual a sua forma de ingresso na função atual?		
Há quanto tempo atua (atuou) na equipe gestora do Programa Gestão Nota 10?		
Data da entrevista:	Início:	Término:
E-mail:		

1) Quando e como foi o processo de implementação/implementação do programa gestão nota na (s) escola (s)? Qual o objetivo?

2) Antes de materializar-se política pública de estado, a parceria com o instituto Ayrton Senna já existia nas escolas do estado de Pernambuco? Desde quando? Como era feita esta implantação dos programas do instituto nas escolas?

- 3) Além do programa gestão nota 10, as escolas receberam mais algum programa do instituto Ayrton Senna? Se sim, com qual objetivo?
- 4) Qual a sua opinião sobre o (s) programa (s) desenvolvido (s) pelo instituto Ayrton Senna?
- 5) Existe capacitação da equipe gestora e dos professores das escolas que participam do programa? Quem capacita estes profissionais? O que contempla essas capacitações?
- 6) Pra você quais são as vantagens e desvantagens da parceria com o instituto Ayrton Senna?
- 7) Quais são as vantagens e desvantagens do programa gestão nota 10 para a gestão da escola pública?
- 8) Qual a função do técnico educacional na secretaria de educação, na regional e na escola? Como é feito o acompanhamento do programa nestes espaços?
- 9) O que você entende por gestão? E por democrática?
- 10) O que você entende por autonomia? Você considera a escola autônoma diante desses novos modelos de gestão educacional?
- 11) O que é o SIASI e como funciona?
- 12) O que é a rede vencer? Como ela funciona?
- 13) Como se dá a gestão (democrática) da escola diante da parceria com o instituto através do programa gestão nota 10? Como você caracteriza esse modelo de gestão?
- 14) O gestor e os professores também são avaliados pelo programa? Se sim, como é feita essa avaliação?
- 15) De modo geral como você avalia o modelo de gestão implantado pelo estado de Pernambuco de 2008 a 2012? E como você avalia a parceria com o programa neste mesmo período?
- 16) Qual a ligação do **candeia** (centro de análise, desenvolvimento institucional e avaliação com o instituto Ayrton Senna e programa gestão nota 10?

## APÊNDICE C



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL

CENTRO DE EDUCAÇÃO – CEDU

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO BRASILEIRA - PPGE

Maria Fabiana da Silva Costa  
Mestranda PPGE-UFAL  
Dr<sup>a</sup> Inalda Maria dos Santos  
Orientadora – PPGE – UFAL

Esta entrevista faz parte de uma dissertação de mestrado do Programa de Pós-graduação em Educação Brasileira da Universidade Federal de Alagoas que tem como objetivo investigar a relação do público privado na gestão da escola pública, por meio da parceria entre a rede Estadual de Ensino de Pernambuco e o Instituto Ayrton Senna (IAS) através do Programa Gestão Nota 10. Sua colaboração nos fornecendo respostas às questões abaixo será de grande importância ao estudo pretendido e garantimos absoluto sigilo.

**ROTEIRO DE ENTREVISTA COM TÉCNICO EDUCACIONAL NA GERENCIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO DO AGRESTE MERIDIONAL**

**DADOS DE IDENTIFICAÇÃO**

Nome:		
Idade:	Estado Civil:	
Naturalidade:		
Nível de escolarização:	Curso:	
Qual a sua forma de ingresso na rede?		
Há quanto tempo trabalha na rede?		
Qual a sua forma de ingresso na função atual?		
Há quanto tempo atua (atuou) na equipe gestora do Programa Gestão Nota 10?		
Data da entrevista:	Início:	Término:
E-mail:		

- 1) Quando e como foi o processo de implementação/implantação do programa gestão nota 10 na (s) escola (s)? Qual foi o objetivo?
- 2) Além do programa gestão nota 10, as escolas receberam mais algum programa do instituto Ayrton Senna? Se sim, qual/ quais e com qual objetivo?
- 3) Qual a sua opinião sobre o (s) programa (s) desenvolvido (s) pelo instituto Ayrton Senna?

- 4) Existe capacitação da equipe gestora que participa do programa gestão nota 10 das escolas e na gerencia regional de educação? Quem capacita estes profissionais? O que contempla essas capacitações?
- 5) Pra você quais são as vantagens e desvantagens da parceria com o instituto Ayrton Senna?
- 6) Quais são as vantagens e desvantagens do programa gestão nota 10 para a gestão da escola pública?
- 7) O que fazem os técnicos educacionais na gerencia regional de educação?
- 8) Com relação ao programa gestão nota 10, como é feito o acompanhamento das escolas e o que é acompanhado?
- 9) O gestor da escola e os professores também são avaliados pelo programa? Se sim, como é feita essa avaliação?
- 10) O que você entende por *gestão*? E *gestão democrática*?
- 11) O que você entende por *autonomia*? Você considera a escola autônoma diante desses novos modelos de gestão educacional?
- 12) Como você caracteriza a gestão da escola pública diante dessa relação com o instituto através do programa gestão nota 10? Como você caracteriza esse modelo de gestão?
- 13) De modo geral como você avalia o modelo de gestão implantado pelo estado de Pernambuco de 2008 a 2011? E como você avalia a parceria com o programa neste mesmo período?
- 14) Qual a sua opinião e como você avalia essas relações/parcerias publico-privado na educação?
- 15) Qual a ligação do **candeia** (centro de análise, desenvolvimento institucional e avaliação com o instituto Ayrton Senna e programa gestão nota 10)?
- 16) O que é o SIASI e como funciona?
- 17) O que é a rede vencer? Como ela funciona?

## APÊNDICE D



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO – CEDU**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO BRASILEIRA - PPGE**

Maria Fabiana da Silva Costa  
 Mestranda PPGE-UFAL  
 Dr<sup>a</sup> Inalda Maria dos Santos  
 Orientadora – PPGE – UFAL

Esta entrevista faz parte de uma dissertação de mestrado do Programa de Pós-graduação em Educação Brasileira da Universidade Federal de Alagoas que tem como objetivo investigar a relação do público privado na gestão da escola pública, por meio da parceria entre a rede Estadual de Ensino de Pernambuco e o Instituto Ayrton Senna (IAS) através do Programa Gestão Nota 10. Sua colaboração nos fornecendo respostas às questões abaixo será de grande importância ao estudo pretendido e garantimos absoluto sigilo.

**ROTEIRO DE ENTREVISTA COM TÉCNICO EDUCACIONAL NA GERENCIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO DO AGRESTE MERIDIONAL**

**DADOS DE IDENTIFICAÇÃO**

Nome:		
Idade:	Estado Civil:	
Naturalidade:		
Nível de escolarização:	Curso:	
Qual a sua forma de ingresso na rede?		
Há quanto tempo trabalha na rede?		
Qual a sua forma de ingresso na função atual?		
Há quanto tempo atua (atuou) na equipe gestora do Programa Gestão Nota 10?		
Data da entrevista:	Início:	Término:
E-mail:		

- 1) Quando e como foi o processo de implementação/implantação do programa gestão nota na (s) escola (s)? Qual o objetivo?
- 2) Além do programa gestão nota 10, as escolas receberam mais algum programa do instituto Ayrton Senna? Se sim, qual/ quais e com qual objetivo?
- 3) Qual a sua opinião sobre o (s) programa (s) desenvolvido (s) pelo instituto Ayrton Senna?

- 4) Existe capacitação da equipe gestora que participa do programa gestão nota 10 nas escolas e na gerencia regional de educação? Quem capacita estes profissionais? O que contempla essas capacitações?
- 5) Pra você quais são as vantagens e desvantagens da parceria com o instituto Ayrton Senna?
- 6) Quais são as vantagens e desvantagens do programa gestão nota 10 para a gestão da escola pública?
- 7) A implantação/ implementação do programa gestão nota 10 faz parte das ações propostas pelo estado no que se refere ao programa de modernização da gestão?
- 8) Com relação ao programa gestão nota 10, como é feito o acompanhamento das escolas e o que é acompanhado?
- 9) Dentre as responsabilidades do programa, notamos no documento de sistemática de acompanhamento, que entre as atribuições do coordenador do programa está o apoio, fortalecimento e orientação em serviço os superintendentes escolares para alcance das metas do seu grupo de escolas; com base nas informações por eles levantadas e também da observação direta sobre as escolas. O que é e como é feita essa superintendência?
- 10) O gestor da escola e os professores também são avaliados pelo programa? Se sim, como é feita essa avaliação? Houve seleção para os gestores das escolas que tem o programa?
- 11) O que você entende por *democrática*? E *gestão democrática*?
- 12) O que você entende por *autonomia*? Você considera a escola autônoma diante desses novos modelos de gestão educacional?
- 13) Como você caracterizaria o modelo de gestão da escola pública diante dessa relação/parceria?
- 14) De modo geral como você avalia o modelo de gestão educacional implantado pelo estado de Pernambuco de 2008 a 2011? E como você avalia a parceria com o programa gestão nota 10 neste mesmo período?
- 15) Como você avalia essas relações/parcerias público-privado na educação?
- 16) O que é o **candeia** e qual a sua relação com o programa gestão nota ?
- 17) O que é o SIASI e o SIEPE e como funcionam?
- 18) O que é a rede vencer? Como ela funciona?

## APÊNDICE E



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO – CEDU**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO BRASILEIRA - PPGE**

Maria Fabiana da Silva Costa  
 Mestranda PPGE-UFAL  
 Dr<sup>a</sup> Inalda Maria dos Santos  
 Orientadora – PPGE – UFAL

Esta entrevista faz parte de uma dissertação de mestrado do Programa de Pós-graduação em Educação Brasileira da Universidade Federal de Alagoas que tem como objetivo investigar a relação do público privado na gestão da escola pública, por meio da parceria entre a rede Estadual de Ensino de Pernambuco e o Instituto Ayrton Senna (IAS) através do Programa Gestão Nota 10. Sua colaboração nos fornecendo respostas às questões abaixo será de grande importância ao estudo pretendido e garantimos absoluto sigilo.

**ROTEIRO DE ENTREVISTA COM TÉCNICO EDUCACIONAL NA GERENCIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO DO AGRESTE MERIDIONAL**

**DADOS DE IDENTIFICAÇÃO**

Nome:		
Idade:	Estado Civil:	
Naturalidade:		
Nível de escolarização:	Curso:	
Qual a sua forma de ingresso na rede?		
Há quanto tempo trabalha na rede?		
Qual a sua forma de ingresso na função atual?		
Há quanto tempo atua (atuou) na equipe gestora do Programa Gestão Nota 10?		
Data da entrevista:	Início:	Término:
E-mail:		

- 1) Você participou do processo de implementação/implantação do programa gestão nota 10 na (s) escola (s)? Qual foi o objetivo?
- 2) Além do programa gestão nota 10, as escolas receberam mais algum programa do instituto Ayrton Senna? Se sim, com qual objetivo?
- 3) Qual a sua opinião sobre o (s) programa (s) desenvolvido (s) pelo instituto Ayrton Senna?

- 4) Existe capacitação da equipe gestora das escolas que participam do programa gestão nota 10? Quem capacita estes profissionais? O que contempla essas capacitações?
- 5) Pra você quais são as vantagens e desvantagens da parceria com o instituto Ayrton Senna através do programa gestão nota 10 para escola pública?
- 6) No que se refere ao programa gestão nota 10, o gestor da escola executa alguma atividade do programa? Qual?
- 7) Com relação ao programa gestão nota 10, como é feito o acompanhamento nas escolas e o que é acompanhado?
- 8) O gestor da escola e os professores também são avaliados pelo programa? Se sim, como é feita essa avaliação?
- 9) O que você entende por *gestão*? E por *gestão democrática*?
- 10) O que você entende por *autonomia*? Você considera a escola autônoma diante desses novos modelos de gestão educacional?
- 11) Como você caracteriza esse novo modelo de gestão da escola pública diante da parceria com o instituto Ayrton Senna através do programa gestão nota 10?
- 12) De modo geral como você avalia o modelo de gestão implantado pelo estado de Pernambuco de 2008 a 2011? E a parceria com o programa neste mesmo período?
- 13) Como você avalia essas relações/parcerias público-privado na educação?
- 14) Com relação ao levantamento quantitativo feito pelo programa, você considera que tem ajudado e melhorado os aspectos qualitativos na escola e na aprendizagem dos alunos?

## APÊNDICE F



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO – CEDU**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO BRASILEIRA - PPGE**

Maria Fabiana da Silva Costa  
 Mestranda PPGE-UFAL  
 Dr<sup>a</sup> Inalda Maria dos Santos  
 Orientadora – PPGE – UFAL

Esta entrevista faz parte de uma dissertação de mestrado do Programa de Pós-graduação em Educação Brasileira da Universidade Federal de Alagoas que tem como objetivo investigar a relação do público privado na gestão da escola pública, por meio da parceria entre a rede Estadual de Ensino de Pernambuco e o Instituto Ayrton Senna (IAS) através do Programa Gestão Nota 10. Sua colaboração nos fornecendo respostas às questões abaixo será de grande importância ao estudo pretendido e garantimos absoluto sigilo.

**ROTEIRO DE ENTREVISTA COM TÉCNICO EDUCACIONAL NA GERENCIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO DO AGRESTE MERIDIONAL**

**DADOS DE IDENTIFICAÇÃO**

Nome:		
Idade:	Estado Civil:	
Naturalidade:		
Nível de escolarização:	Curso:	
Qual a sua forma de ingresso na rede?		
Há quanto tempo trabalha na rede?		
Qual a sua forma de ingresso na função atual?		
Há quanto tempo atua (atuou) na equipe gestora do Programa Gestão Nota 10?		
Data da entrevista:	Início:	Término:
E-mail:		

- 1) Quando e como foi o processo de implementação/implantação do programa gestão nota 10 na (s) escola (s)? Qual foi o objetivo?
- 2) Além do programa gestão nota 10, as escolas receberam mais algum programa do instituto Ayrton Senna? Se sim, qual/ quais e com qual objetivo?
- 3) Qual a sua opinião sobre o (s) programa (s) desenvolvido (s) pelo instituto Ayrton Senna?

- 4) Existe capacitação da equipe gestora das escolas que participam do programa gestão nota 10? Quem capacita estes profissionais? O que contempla essas capacitações?
- 5) Pra você quais são as vantagens e desvantagens da parceria com o instituto Ayrton Senna através do programa gestão nota 10 para escola pública?
- 6) O que fazem os técnicos educacionais na escola?
- 7) Com relação ao programa gestão nota 10, como é feito o acompanhamento nas escolas e o que é acompanhado?
- 8) O gestor da escola e os professores também são avaliados pelo programa? Se sim, como é feita essa avaliação?
- 9) O que você entende por *gestão*? E por *gestão democrática*?
- 10) O que você entende por *autonomia*? Você considera a escola autônoma diante desses novos modelos de gestão educacional?
- 11) Como você caracteriza esse novo modelo de gestão da escola pública diante dessa relação com o instituto Ayrton Senna através do programa gestão nota 10?
- 12) De modo geral como você avalia o modelo de gestão implantado pelo estado de Pernambuco de 2008 a 2011? E a parceria com o programa neste mesmo período?
- 13) Como você avalia essas relações/parcerias público-privado na educação?
- 14) Qual a ligação do **candeia** (centro de análise, desenvolvimento institucional e avaliação com o instituto Ayrton Senna e programa gestão nota 10?
- 15) O que é o SIASI e como funciona?
- 16) O que é a rede vencer? Como ela funciona?
- 17) Com relação ao levantamento quantitativo feito pelo programa, você considera que tem ajudado e melhorado os aspectos qualitativos na escola e na aprendizagem dos alunos?

## APÊNDICE G



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO – CEDU**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO BRASILEIRA - PPGE**

Maria Fabiana da Silva Costa  
 Mestranda PPGE-UFAL  
 Dr<sup>a</sup> Inalda Maria dos Santos  
 Orientadora – PPGE – UFAL

Esta entrevista faz parte de uma dissertação de mestrado do Programa de Pós-graduação em Educação Brasileira da Universidade Federal de Alagoas que tem como objetivo investigar a relação do público privado na gestão da escola pública, por meio da parceria entre a rede Estadual de Ensino de Pernambuco e o Instituto Ayrton Senna (IAS) através do Programa Gestão Nota 10. Sua colaboração nos fornecendo respostas às questões abaixo será de grande importância ao estudo pretendido e garantimos absoluto sigilo.

**ROTEIRO DE ENTREVISTA COM TÉCNICO EDUCACIONAL NA GERENCIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO DO AGRESTE MERIDIONAL**

**DADOS DE IDENTIFICAÇÃO**

Nome:		
Idade:	Estado Civil:	
Naturalidade:		
Nível de escolarização:	Curso:	
Qual a sua forma de ingresso na rede?		
Há quanto tempo trabalha na rede?		
Qual a sua forma de ingresso na função atual?		
Há quanto tempo atua (atuou) na equipe gestora do Programa Gestão Nota 10?		
Data da entrevista:	Início:	Término:
E-mail:		

- 1) Além do programa gestão nota 10, a escola tem mais algum programa do instituto Ayrton Senna? Se sim, qual/ quais e com qual objetivo?
- 2) Qual a sua opinião sobre o (s) programa (s) desenvolvido (s) pelo instituto Ayrton Senna?
- 3) O educador de apoio recebe formação/capacitação juntamente com a equipe gestora do programa gestão nota 10 ou da escola?

- 4) Pra você quais são as vantagens e desvantagens da parceria com o instituto Ayrton Senna através do programa gestão nota 10 para a gestão da escola pública?
- 5) No que se refere ao programa gestão nota 10, os educadores de apoio executam alguma atividade do programa na escola?
- 6) Com relação ao programa gestão nota 10 você pode nos dizer como é feito o acompanhamento das escolas e o que é acompanhado?
- 7) O que você entende por *gestão*? E *gestão democrática*?
- 8) O que você entende por *autonomia*? Você considera a escola autônoma diante desses novos modelos de gestão educacional?
- 9) Como você caracteriza esse novo modelo de gestão da escola pública diante dessa relação com o instituto através do programa gestão nota 10?
- 10) De modo geral como você avalia o modelo de gestão implantado pelo estado de Pernambuco de 2008 a 2011? E como você avalia a parceria com o programa neste mesmo período?
- 11) Como você avalia essas relações/parcerias público-privado na educação?
- 12) Com relação ao levantamento quantitativo feito pelo programa, você considera que tem ajudado e melhorado os aspectos qualitativos na escola e na aprendizagem dos alunos?

## APÊNDICE H



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL  
 CENTRO DE EDUCAÇÃO – CEDU  
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO BRASILEIRA - PPGE

Maria Fabiana da Silva Costa  
 Mestranda PPGE-UFAL  
 Dr<sup>a</sup> Inalda Maria dos Santos  
 Orientadora – PPGE – UFAL

Esta entrevista faz parte de uma dissertação de mestrado do Programa de Pós-graduação em Educação Brasileira da Universidade Federal de Alagoas que tem como objetivo investigar a relação do público privado na gestão da escola pública, por meio da parceria entre a rede Estadual de Ensino de Pernambuco e o Instituto Ayrton Senna (IAS) através do Programa Gestão Nota 10. Sua colaboração nos fornecendo respostas às questões abaixo será de grande importância ao estudo pretendido e garantimos absoluto sigilo.

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM TÉCNICO EDUCACIONAL NA GERENCIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO DO AGRESTE MERIDIONAL

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Nome:		
Idade:	Estado Civil:	
Naturalidade:		
Nível de escolarização:	Curso:	
Qual a sua forma de ingresso na rede?		
Há quanto tempo trabalha na rede?		
Qual a sua forma de ingresso na função atual?		
Há quanto tempo atua (atuou) na equipe gestora do Programa Gestão Nota 10?		
Data da entrevista:	Início:	Término:
E-mail:		

- 1) Qual a sua avaliação sobre o (s) programa (s) desenvolvido (s) pelo instituto Ayrton Senna?
- 2) O secretario da escola recebe alguma formação juntamente com a equipe gestora do programa e da escola?
- 3) Pra você quais são as vantagens e desvantagens da parceria com o instituto Ayrton Senna através do programa gestão nota 10 para a escola pública?

- 4) No que se refere ao programa gestão nota 10 o secretário da escola executa alguma atividade?
- 5) O que você entende por *gestão*? E por *gestão democrática*?
- 6) O que você entende por *autonomia*? Você considera a escola autônoma diante desses novos modelos de gestão educacional?
- 7) Como você caracteriza esse novo modelo de gestão da escola pública diante dessa relação com o instituto Ayrton Senna através do programa gestão nota 10?
- 8) De modo geral como você avalia o modelo de gestão implantado pelo estado de Pernambuco de 2008 a 2011? E a parceria com o programa gestão nota 10 neste mesmo período?
- 9) Como você avalia essas relações/parcerias público-privado na educação?
- 10) Com relação ao levantamento quantitativo feito pelo programa, você considera que tem ajudado e melhorado os aspectos qualitativos na escola e na aprendizagem dos alunos?

## APÊNDICE I



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO – CEDU**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO BRASILEIRA - PPGE**

Maria Fabiana da Silva Costa  
 Mestranda PPGE-UFAL  
 Dr<sup>a</sup> Inalda Maria dos Santos  
 Orientadora – PPGE – UFAL

Esta entrevista faz parte de uma dissertação de mestrado do Programa de Pós-graduação em Educação Brasileira da Universidade Federal de Alagoas que tem como objetivo investigar a relação do público privado na gestão da escola pública, por meio da parceria entre a rede Estadual de Ensino de Pernambuco e o Instituto Ayrton Senna (IAS) através do Programa Gestão Nota 10. Sua colaboração nos fornecendo respostas às questões abaixo será de grande importância ao estudo pretendido e garantimos absoluto sigilo.

**ROTEIRO DE ENTREVISTA COM TÉCNICO EDUCACIONAL NA GERENCIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO DO AGRESTE MERIDIONAL**

**DADOS DE IDENTIFICAÇÃO**

Nome:		
Idade:	Estado Civil:	
Naturalidade:		
Nível de escolarização:	Curso:	
Qual a sua forma de ingresso na rede?		
Há quanto tempo trabalha na rede?		
Qual a sua forma de ingresso na função atual?		
Há quanto tempo atua (atuou) na equipe gestora do Programa Gestão Nota 10?		
Data da entrevista:	Início:	Término:
E-mail:		

- 1) Qual a sua opinião sobre o (s) programa (s) desenvolvido (s) pelo instituto Ayrton Senna?
- 2) Pra você quais são as vantagens e desvantagens da parceria com o instituto Ayrton Senna através do programa gestão nota 10 para a escola pública?
- 3) No que se refere ao programa gestão nota 10, o professor executa alguma atividade do programa? Qual?

- 4) Com relação ao programa gestão nota 10, como é feito o acompanhamento dos alunos e/ou do trabalho realizado em sala de aula?
- 5) O que altera no trabalho em sala de aula? Quais são os pontos positivos e negativos da parceria com o programa?
- 6) Os professores também são avaliados pelo programa? Se sim, como é feita essa avaliação?
- 7) O que você entende por *gestão*? E por *gestão democrática*?
- 8) O que você entende por *autonomia*? Você considera a escola autônoma diante desses novos modelos de gestão educacional?
- 9) Como você caracteriza esse novo modelo de gestão da escola pública diante da parceria com o instituto Ayrton Senna através do programa gestão nota 10?
- 10) De modo geral como você avalia o modelo de gestão implantado pelo estado de Pernambuco de 2008 a 2011?
- 11) Como você avalia essas relações/parcerias público-privado na educação?
- 12) Com relação ao levantamento quantitativo feito pelo programa, você considera que tem ajudado e melhorado os aspectos qualitativos na escola e na aprendizagem dos alunos?

# ANEXOS

## ANEXO A



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA**

Maceió – AL, 15/08/2012

Senhor (a) Pesquisador (a), Inalda Maria dos Santos  
Maria Fabiana da Silva Costa

O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), em 14/08/2012 e com base no parecer emitido pelo (a) relator (a) do processo nº 009343/2011-41 sob o título, **O Programa Gestão Nota 10: Parceria Público e Privado na Educação**, vem por meio deste instrumento comunicar a aprovação do processo supra citado, com base no item VIII.13, b, da Resolução nº 196/96.

O CEP deve ser informado de todos os efeitos adversos ou fatos relevantes que alterem o curso normal do estudo (Res. CNS 196/96, item V.4).

É papel do(a) pesquisador(a) assegurar medidas imediatas adequadas frente a evento grave ocorrido (mesmo que tenha sido em outro centro) e enviar notificação ao CEP e à Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA – junto com seu posicionamento.

Eventuais modificações ou emendas ao protocolo devem ser apresentadas ao CEP de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificada e sua justificativa. Em caso de projeto do Grupo I ou II apresentados anteriormente à ANVISA, o (a) pesquisador (a) ou patrocinador(a) deve enviá-los à mesma junto com o parecer aprovatório do CEP, para serem incluídas ao protocolo inicial (Res. 251/97, item IV. 2.e).

Relatórios parciais e finais devem ser apresentados ao CEP, de acordo com os prazos estabelecidos no Cronograma do Protocolo e na Res. CNS, 196/96.

Na eventualidade de esclarecimentos adicionais, este Comitê coloca-se a disposição dos interessados para o acompanhamento da pesquisa em seus dilemas éticos e exigências contidas nas Resoluções supra - referidas.

Esta aprovação não é válida para subprojetos oriundos do protocolo de pesquisa acima referido.

(\*) Áreas temáticas especiais

Válido até: agosto de 2013

Profa.ª Deise Juliana Francisco  
 Coordenadora do Comitê de  
 Ética em Pesquisa - UFAL

## ANEXO B

Secretaria de  
Educação
**PERNAMBUCO**  
GOVERNO DO ESTADO
Data: 23/01/12DOE Nº 45 Pag. 12

CONTRATO Nº 0153/2011-GJUR ABRANGENDO A CONCESSÃO DE DIREITO DE USO E LICENÇA DE SOFTWARE E OUTRAS AVENÇAS QUE ENTRE SI CELEBRAM O ESTADO DE PERNAMBUCO, ATRAVÉS DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO E A EMPRESA AUGE TECNOLOGIA E SISTEMAS LTDA., NA FORMA ABAIXO:

O ESTADO DE PERNAMBUCO, através da SECRETARIA DE EDUCAÇÃO-SE, entidade de direito público interno, inscrita no CNPJ sob o nº 10.572.071/0001-12, com sede na Avenida Afonso Olindense, nº 1513, Várzea, nesta cidade do Recife-PE, CEP: 50.810-900, por seu titular Dr. ANDERSON STEVENS LEÔNIDAS GOMES, brasileiro, casado, Professor Universitário, portador da Cédula de Identidade nº 1.164.222 SSP/PE, inscrito no CPF/MF sob o nº 100.876.484-15, neste ato representado pela Sr. MÔNICA REJANE SANTA CRUZ SILVA, Gerente Geral Administrativo-Financeira, portadora da Cédula de Identidade nº 3.195.425 SDS/PE, inscrita no CPF/MF sob o nº 734.210.064-15, conforme Portaria nº 454 de 01/02/2011, publicado no Diário Oficial do Estado de Pernambuco de 02/02/2011, doravante denominada simplesmente CONTRATANTE, e de outra parte, a Empresa AUGE TECNOLOGIA E SISTEMAS LTDA., pessoa jurídica de Direito Privado, estabelecida na Av. Raja Gabaglia, nº 1686, 7º andar, Bairro Santa Lúcia, Belo Horizonte/MG, inscrita no CNPJ/MJ sob o número 00.830.482/0001-07 e Inscrição Estadual nº 062.737.04200-77, aqui representada pelo seu sócio gerente ANTONIO GERALDO MOTA, brasileiro, casado, engenheiro, portador da carteira profissional nº 79866/D - CREA; inscrito no CIC sob o nº 260.728.236-53, residente e domiciliado na Rua Graça, 579/101 - Serra - Belo Horizonte/MG; doravante denominado CONTRATADO, considerando a homologação do Processo de Inexigibilidade nº 111.2011.IV.IN.013.SEE, Secretaria de Administração do Estado, ratificado no diário oficial do Estado em 19/11/2011, resolvem celebrar este Contrato de Prestação de Serviços, com base no Art. 25, "caput" da Lei nº 8.666 de 21/06/1993 e atualizações posteriores e demais normas legais aplicáveis, de acordo com as seguintes cláusulas e condições.

## CLÁUSULA PRIMEIRA - DO OBJETO

Constitui objeto do presente a contratação do direito de uso ao sistema informatizado SIASI - GP (SISTEMA INSTITUTO AYRTON SENNA DE INFORMAÇÕES - Gestão de Programas), destinado aos PROGRAMAS: "SE LIGA, ACELERA", "ALFABETIZAR COM SUCESSO" E "GESTÃO NOTA 10", doravante denominado simplesmente "SISTEMA", para monitorar o cumprimento dos indicadores e atender as metas pactuadas com as Escolas do Ensino Fundamental de 5ª a 8ª séries e Ensino Médio, jurisdicionadas às Gerências Regionais de Educação, envolvendo a licença de uso do Programa e os Serviços de Consultoria, manutenção e suporte do Sistema.

## CLÁUSULA SEGUNDA - DAS OBRIGAÇÕES E DIREITOS DA CONTRATADA

Constitui obrigação da CONTRATADA, além das constantes dos artigos 66, 68, 69, 70 e 71, da Lei 8.666/93, manter, durante toda execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações assumidas, as condições de habilitação e qualificação exigidas em lei, e ainda:

- Fornecer as licenças para o Sistema SIASI - SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES EDUCACIONAIS à CONTRATANTE,
- Prestar manutenção e suporte técnico ao bom funcionamento do Sistema.
- Desenvolver conjuntamente com a equipe da Secretaria de Educação todas as etapas para elaboração dos produtos;
- Realizar os serviços objeto deste contrato dentro da boa técnica e em conformidade legal;
- Fornecer, sempre que solicitado, todas as informações e documentação referente ao desenvolvimento do trabalho relacionados com o objeto;
- Arcar com os gastos referentes à realização das atividades previstas no projeto;



Secretaria de  
Educação

**PERNAMBUCO**  
GOVERNO DO ESTADO

- g) Realizar todas as atividades e entregar o produto solicitado;
- h) Responder por todas as despesas decorrentes da prestação dos serviços, tais como: Transporte e hospedagem, e outras que porventura venham a ser criadas e exigidas pelo Governo;
- i) Responder pelos danos causados diretamente ao **CONTRATANTE** ou terceiros, e decorrentes de sua culpa e dolo;
- j) Comunicar à administração do **CONTRATANTE**, por escrito, qualquer anormalidade de caráter urgente e prestar os esclarecimentos que julgar necessários;
- k) Cumprir rigorosamente os prazos estabelecidos, sujeitando-se às penalidades estabelecidas em lei e neste Contrato;
- l) Suprir eventuais deficiências constatadas no objeto da contratação, inclusive eventuais atualizações do sistema, sem ônus para a Secretaria de Educação.
- m) Manter completo e permanente sigilo profissional a respeito dos dados da **CONTRATANTE**, a que tiver acesso durante o período de consultoria.

**PARÁGRAFO ÚNICO** – São conferidos à **CONTRATADA** os direitos relacionados no artigo 59, no § 2º, do artigo 109, da Lei Federal nº 8666/93.

#### **CLÁUSULA TERCEIRA – DAS OBRIGAÇÕES E DIREITOS DA CONTRATANTE**

Constitui obrigação da **CONTRATANTE**, além das constantes no artigo 66 da Lei 8666/93:

- a) Permitir o acesso do consultor às suas dependências para prestação dos serviços de consultoria.
- b) Prestar as informações e os esclarecimentos que venham a ser solicitados pela **CONTRATADA**;
- c) Solicitar que seja feito o(s) serviço(s) que venha(m) a ser recusado(s);
- d) Convocar a qualquer momento a **CONTRATADA** para prestar esclarecimento ou sanar dúvidas;
- e) Efetuar o pagamento mensalmente em até 5 (cinco) dias úteis após a sua apresentação, acompanhado da respectiva fatura, desde que aprovado integralmente pela Secretaria de Educação.

**PARÁGRAFO ÚNICO** – O regime jurídico deste contrato confere à **CONTRATANTE** as prerrogativas relacionadas no artigo 58 da Lei Federal nº 8.666/93 e suas alterações.

#### **CLÁUSULA QUARTA – DO PRAZO CONTRATUAL**

Este Contrato terá vigência 12 (doze) meses a partir da data de sua assinatura.

**PARÁGRAFO PRIMEIRO** – As despesas relativas a exercícios futuros e/ou correspondentes aos valores constantes do cronograma de desembolso previsto correrão à conta dos respectivos orçamentos, devendo os créditos e empenhos serem indicados por meio de:

- a) Registro por simples apostila, dispensando-se a celebração de Termo Aditivo, quando se tratar apenas de indicação da dotação orçamentária para o novo exercício e/ou cumprimento do cronograma de desembolso estipulado neste Termo de Parceria, mantida a programação anteriormente aprovada.
- b) Celebração de Termo Aditivo, quando houver alteração dos valores globais definidos no *caput* desta cláusula.

**PARÁGRAFO SEGUNDO** – O Contrato poderá ainda, ser prorrogado em conformidade com o disposto no inciso IV do artigo 57 da Lei nº 8.666/93 e suas alterações.

#### **CLÁUSULA QUINTA – DO VALOR CONTRATADO E CONDIÇÕES DE PAGAMENTO**

A **CONTRATANTE** pagará a **CONTRATADA**, o valor global de R\$ 835.368,12 (oitocentos e trinta e cinco mil, trezentos e sessenta e oito reais e doze centavos).

Secretaria de  
Educação
**PERNAMBUCO**  
GOVERNO DO ESTADO

**CLÁUSULA DÉCIMA – DO FORO**

As partes contratantes elegem o Foro da Comarca do Recife, Capital do Estado de Pernambuco, como competente para dirimir dúvida ou litígios oriundos do presente Instrumento, com base no Parágrafo 2º do Artigo 55 da Lei Federal 8.666/93.

E, por estarem assim justas e contratadas, as partes firmam o presente instrumento, em 04 (quatro) vias, de igual teor e forma, para um único efeito de direito, na presença de 02 (duas) testemunhas abaixo que também assinam, sendo a seguir registrado em livro próprio da CPLMSG, conforme dispõe o art. 60 da Lei 8.666/93.

Recife, 19 de dezembro de 2011.

*Rosane Santa Cruz Silva*  
SECRETÁRIA DE EDUCAÇÃO  
CONTRATANTE

*[Assinatura]*  
AUGE TECNOLOGIA & SISTEMAS LTDA.  
CONTRATADA

**TESTEMUNHAS:**

1º \_\_\_\_\_  
CPF nº \_\_\_\_\_

2º \_\_\_\_\_  
CPF nº \_\_\_\_\_

## ANEXO C



## Assembléia Legislativa de Pernambuco

### Legislação Estadual - LEGISPE

**LEI Nº 13.273, DE 05 DE JULHO DE 2007.**

**EMENTA:** Estabelece normas voltadas para a Lei de Responsabilidade Educacional do Estado de Pernambuco.

**O PRESIDENTE DA ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE PERNAMBUCO:**

**Faço saber que tendo em vista o disposto nos §§ 6º e 8º do artigo 23, da Constituição do Estado, o Poder Legislativo decreta e eu promulgo a seguinte Lei:**

Art. 1º O Secretário de Educação apresentará na Comissão de Educação da Assembléia Legislativa, relatório anual, contendo os indicadores educacionais até 120 (cento e vinte dias) dias após o término de cada ano letivo.

**Parágrafo Único.** Fica estabelecido que no caso do não cumprimento do disposto no art. 1º pelo administrador público, o mesmo incorrerá nas sanções em vigor previstas na Legislação administrativa, cível e penal.

Art. 2º Os indicadores educacionais que se refere o art. 1º a serem utilizados são:

**I – Alfabetização:**

- a) Taxa de Analfabetismo da população com faixa etária entre 6 (seis) e 14 (quatorze anos) anos.
- b) Taxa de analfabetismo da população com faixa etária entre 15 (quinze) e 18 (dezoito) anos.
- c) Taxa de analfabetismo da população com faixa etária entre 19 (dezenove) e 24 (vinte e quatro) anos.
- d) Taxa de analfabetismo da população com faixa etária a partir de 25 anos.

**II – Matrícula e Evasão Escolar:**

- a) Número de alunos matriculados.
- b) Índice de Evasão Escolar.
- c) Número de vagas ociosas, por nível de escola.

**III – Taxa de distorção idade-série:**

- a) Distorção idade-série dos alunos dos anos iniciais (1ª à 4ª série) do ensino fundamental.
- b) Distorção idade-série dos alunos dos anos finais (5ª à 8ª série) do ensino fundamental.
- c) Distorção idade-série dos alunos do ensino médio.

**IV – Docentes:**

- a) Número total de professores.
- b) Percentual de professores em contrato temporário.
- c) Percentual de professores com pós-graduação "Lato Sensu".
- d) Percentual de professores com mestrado.
- e) Percentual de professores com doutorado.
- f) Remuneração média dos professores por nível de ensino.

**V – Programas:**

- a) Indicar os Programas de Valorização e Capacitação Docente desenvolvidos para os professores da rede.
- b) Indicar os Programas realizados em parceria com as iniciativas privada e pública.

**V – Tempo de Estudo:**



## Assembléia Legislativa de Pernambuco Legislação Estadual - LEGISPE

---

a) Anos de estudos da população.

VI – Rendimento Escolar:

- a) Índice de Aprovação/Reprovação em razão do rendimento escolar.
- b) Índice de Reprovação por faltas às atividades escolares.

VII – Infraestrutura:

- a) Indicar o número total de escolas da Rede Pública de Ensino do Estado.
- b) Indicar o total de escolas com necessidade de recuperação da rede física, de acordo com os padrões básicos construtivos.
- c) Indicar total de escolas recuperadas nas suas instalações físicas, de acordo com os padrões básicos construtivos.
- d) Indicar as escolas com laboratório de informática.
- e) Indicar as escolas com biblioteca
- f) Indicar as escolas com quadras poliesportivas cobertas e descobertas.

Art. 3º Anualmente, a Lei que aprovar as diretrizes orçamentárias prevista no artigo 37, inciso XX, da Constituição do Estado de Pernambuco, deverá conter do anexo de metas educacionais para os próximos quatro anos, utilizando-se como parâmetro os indicadores descritos na presente Lei.

Art. 4º O Conselho Estadual de Educação encaminhará à Comissão de Educação da Assembléia Legislativa de Pernambuco relatório anual de suas atividades.

Art. 5º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 6º Revogam-se as disposições em contrário.

**Assembléia Legislativa do Estado de Pernambuco, em 05 de julho de 2007.**

**GUILHERME UCHÔA**  
Presidente

**O PROJETO QUE ORIGINOU ESTA LEI É DE AUTORIA DO DEPUTADO SILVIO COSTA FILHO.**

## ANEXO D

**TERMO DE COMPROMISSO E RESPONSABILIDADE QUE ENTRE SI CELEBRAM O GOVERNO DE PERNAMBUCO, POR INTERMÉDIO DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DE PERNAMBUCO, E A ESCOLA SAO CRISTOVAO, REPRESENTADA POR SEU(A) DIRETOR(A).**

Pelo presente instrumento celebram este Termo de Compromisso e Responsabilidade de um lado, o Governo de Pernambuco, por intermédio da Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco, inscrita no CNPJ sob o nº.10.572.071/0001-12, com sede à Avenida Afonso Olindense, 1513, CEP 50.810-900, representada, neste Ato, pelo Secretário de Educação do Estado de Pernambuco, ANDERSON STEVENS LEÔNIDAS GOMES, nomeado pelo Ato Governamental nº. 189, publicado no Diário Oficial de 19/01/11, brasileiro, casado, inscrito no Cadastro de Pessoa Física do Ministério da Fazenda sob o nº. 100.876.484-15, portador da Carteira de Identidade nº. 1.164.222 - SSP/PE, doravante denominada simplesmente SEE e a **ESCOLA SAO CRISTOVAO**, localizada à **RUA DA LIBERDADE, SN, HELIOPOLIS, CEP 55296450**, município de Garanhuns jurisdicionada à **GRE AGRESTE MERIDIONAL - GARANHUNS**, neste Ato representada pelo(a) Diretor(a) Professor(a) **PAULO ANDRE DE ALMEIDA PAES**, matrícula nº. **1919431**, brasileiro(a), inscrito(a) no Cadastro de Pessoa Física do Ministério da Fazenda sob o nº. **531680624-72**, portador(a) da Carteira de Identidade nº. **3151680 - Outros Emissores/PE**, doravante denominada, simplesmente Equipe da Direção da Unidade Escolar, nomeado(s). pela ATO/Portaria nº. **4597** publicado no Diário Oficial de **23/07/2012**

### **CLÁUSULA PRIMEIRA - OBJETO E FINALIDADE**

1.1. O presente Termo de Compromisso e Responsabilidade tem por objeto pactuar ações de melhoria na qualidade do ensino com a Equipe da Direção da Unidade Escolar e por finalidade garantir os meios para a efetivação da Proposta Pedagógica com foco na aprendizagem do estudante, através do desenvolvimento integral do currículo.

### **CLÁUSULA SEGUNDA - DAS OBRIGAÇÕES DA SEE**

2.1. Cumprir e fazer cumprir as diretrizes estabelecidas na Constituição Federal, na Constituição Estadual, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e em demais normas legais da Educação Pública.

2.2. Apoiar a Equipe da Direção da Unidade Escolar na elaboração, atualização e implementação da Proposta Pedagógica e do Regimento Interno na implantação das Políticas Públicas Educacionais, por meio da Gerência Regional de Educação à qual seja jurisdicionada.

2.3. Promover as condições básicas de infraestrutura, o acesso à escola, por meio do planejamento da matrícula e o provimento do corpo docente, nas séries e disciplinas que integram o currículo da educação básica, para a adequada execução da Proposta Pedagógica da Unidade Escolar e melhoria da qualidade social da aprendizagem dos(as) estudantes.

2.4. Monitorar e acompanhar o cumprimento do presente Termo de Compromisso e Responsabilidade.

### **CLÁUSULA TERCEIRA - DAS OBRIGAÇÕES DA EQUIPE DA DIREÇÃO ESCOLAR**

3.1. Cumprir e fazer cumprir as diretrizes estabelecidas na legislação federal e na Política Educacional do Governo de Pernambuco.

3.2. Desenvolver o Projeto Político Pedagógico e o Plano de Ação da Unidade Escolar, com a

3.3. Fortalecer os órgãos colegiados.

3.4. Implantar a Matriz Curricular e o desenvolvimento integral do currículo em consonância com as Diretrizes da Secretaria de Educação, cumprindo o calendário escolar com no mínimo de 800 (oitocentas) horas anuais, distribuídas em 200 (duzentos) dias letivos, conforme dispõe a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e as diretrizes curriculares estaduais.

3.5. Promover um ambiente de aprendizagem na escola e o desenvolvimento profissional do corpo docente, com o objetivo de elevar a qualidade da educação pública, visando alcançar os indicadores e as metas pactuadas neste Termo de Compromisso e Responsabilidade.

3.6. Assegurar as condições necessárias para que os dados referentes à rede de ensino, aos alunos e servidores sejam inseridos no SIEPE com fidedignidade e nos prazos estabelecidos.

3.7. Atualizar o Portal Educação em Rede, gerenciando as informações nele contidas para garantir a disseminação das práticas pedagógicas.

3.8. Cumprir os procedimentos e prazos estabelecidos legalmente para a prestação de contas, conforme o disposto no Decreto nº 20.246 de 18 de dezembro de 1997, a Lei nº 11.466 de 24 de julho de 1997, o Decreto nº 23.666, de 05 de outubro de 2001 e a Instrução Normativa nº 02 de 18 de abril de 2012.

#### CLÁUSULA QUARTA - DAS METAS PACTUADAS

4.1. As metas de melhoria da qualidade do ensino, pactuadas por meio deste Termo de Compromisso e Responsabilidade, são aferidas por meio do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica de Pernambuco – IDEPE, indicador composto pela:

- avaliação de desempenho dos(as) estudantes em Língua Portuguesa e em Matemática, conforme matrizes de referência e escalas de proficiência comuns ao Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco - SAEPE e ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica - SAEB e,
- as taxas de aprovação nas séries da educação básica oferecidas pela escola, conforme os procedimentos do Censo Escolar, que apura as taxas anuais de aprovação, abandono e reprovação.

4.3. As metas pactuadas para 2012 foram calculadas com base no IDEPE projetado para 2011 e nas realizações da escola nos últimos dois anos, almejando-se a elevação progressiva da qualidade da educação oferecida por cada unidade de ensino, de modo que se realizem no futuro próximo as metas educacionais do Estado de Pernambuco.

Na tabela seguinte encontram-se:

- **o IDEPE efetivamente alcançado pela escola nos últimos dois anos** – o IDEPE médio da escola em 2010 e 2011, um retrato de suas realizações mais recentes;
- **o IDEPE projetado para a escola em 2012** – a meta de qualidade pactuada por meio deste Termo de Compromisso e Responsabilidade com a Equipe da Direção da Unidade Escolar;
- **o esforço da escola** – a diferença entre o IDEPE efetivamente alcançado nos últimos dois anos e o IDEPE projetado para 2012.

NÍVEL DE ENSINO	IDEPE efetivamente alcançado em 2010 e 2011	Meta IDEPE - Esperado em 2012	Esforço da Escola
	Média de Língua Portuguesa e Matemática	Média de Língua Portuguesa e Matemática	Média de Língua Portuguesa e Matemática
4ª Série/5º ano do ensino fundamental	4,0	4,3	0,3
8ª Série/9º ano do ensino fundamental	4,1	4,2	0,1
3º Ano do ensino médio	2,5	3,3	0,8

#### CLÁUSULA QUINTA – DO SAEPE

5.1. O desempenho dos(as) estudantes é medido pelo SAEPE. Portanto, é muito importante que o(a) Diretor(a) escolar mobilize todo o corpo docente para utilizar as informações disponíveis no Portal do SAEPE sobre os resultados 2011 para que sejam realizadas as ações necessárias para elevar os padrões de desempenho no SAEPE 2012. Também, é importante utilizar diariamente os boletins pedagógicos distribuídos para todas as unidades escolares. Os boletins pedagógicos do SAEPE discutem extensamente o desenvolvimento desejável dos alunos ao final de cada etapa da educação básica em Língua Portuguesa e Matemática. Os padrões mínimos de desempenho propostos pela Secretaria de Educação correspondem ao nível BÁSICO das escalas de proficiência em Língua Portuguesa e Matemática.

5.2. Somente as Escolas avaliadas por meio do SAEPE têm acesso ao cálculo do IDEPE e ao BDE.

#### CLÁUSULA SEXTA – DO BÔNUS DE DESEMPENHO EDUCACIONAL – BDE

6.1. Todos os servidores nas Unidades Escolares que alcançarem as metas de qualidade do ensino em 2012, superior a 50% do esforço da escola, de acordo com a cláusula quarta, farão jus ao Bônus de Desempenho Educacional – BDE, integral ou proporcional, conforme procedimentos estabelecidos por Lei e regulamentados por Decreto.

#### CLÁUSULA SÉTIMA - DA PARTICIPAÇÃO NA AVALIAÇÃO

7.1. É de competência da Gerência de Avaliação e Monitoramento das Políticas Educacionais, desenvolver as ações necessárias para a realização anual do SAEPE, bem como acompanhar a consolidação dos resultados do Índice de desenvolvimento da Educação de Pernambuco – IDEPE e do Bônus de Desempenho da Educação – BDE, observadas as metas estabelecidas neste Termo de Compromisso e Responsabilidade.

7.2. Compete à equipe da Direção da Unidade Escolar adotar as iniciativas necessárias para assegurar a participação nas provas do SAEPE de todos os(as) estudantes matriculados nas séries avaliadas. Um índice baixo de participação dos(as) estudantes no SAEPE prejudica a escola.

7.3. Consideram-se percentuais mínimos de participação no SAEPE, na 4ª série (5º ano) do ensino fundamental, 80% dos alunos matriculados, na 8ª série (9º ano), 75%, e na 3ª série do ensino médio, 70%.

7.4. O cálculo do IDEPE referente ao ano letivo de 2012, os(as) estudantes faltantes à avaliação do SAEPE, em número superior ao correspondente aos percentuais mínimos de participação serão considerados(as) como estudantes com desempenho nos níveis inferiores de proficiência em Língua Portuguesa e Matemática.

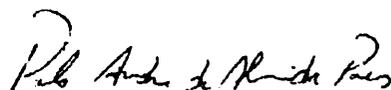
7.5. As informações sobre a existência das séries avaliadas no SAEPE e constante no presente Termo de Compromisso é de responsabilidade da Equipe da Direção da Unidade Escolar.

#### **CLÁUSULA OITAVA - DA VIGÊNCIA DO TERMO DE COMPROMISSO E RESPONSABILIDADE**

8.1. O referido documento vigorará até a assinatura do novo Termo de Compromisso e Responsabilidade a ser firmado com esta Secretaria de Educação.

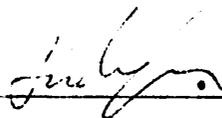
E por estarem de acordo com os termos apresentados e metas pactuadas, firmam o presente Termo.

Recife, 23 de OUTUBRO de 2012.



**PAULO ANDRE DE ALMEIDA PAES**

**Diretor(a) da ESCOLA SAO CRISTOVAO**



**ANDERSON STEVENS LEÔNIDAS GOMES**

**Secretário de Educação**

Testemunhas:

Nome:



Nome:





Ata da 308ª (tricentésima oitava) Sessão de Defesa de Dissertação de Mestrado em Educação Brasileira do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Alagoas.

Aos cinco dias do mês de junho de 2013 foi instalada a 308ª sessão de Defesa de Dissertação de Mestrado em Educação Brasileira do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Alagoas, às 09:00 horas, no Auditório do Centro de Educação, da Universidade Federal de Alagoas, a que se submeteu a mestranda **MARIA FABIANA DA SILVA COSTA**, da linha de pesquisa História e Política Educacional, apresentando o trabalho: "O Programa Gestão Nota 10: parceria público-privado na educação" como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Educação, conforme o disposto no regulamento deste Programa, e tendo como Banca Examinadora já referendada pelo Colegiado do Curso, Profa. Dra. Inalda Maria dos Santos (PPGE/CEDU/UFAL), Prof. Dr. Edson Francisco de Andrade (UFPE), Profa. Dra. Vera Maria Vidal Peroni (FACED/UFRGS) e Profa. Dra. Georgina Sobreira dos Santos Cêa (PPGE/CEDU/UFAL), sob a presidência da primeira.

Analisando o trabalho a Banca atribui a seguinte menção:

APROVADO

REPROVADO

OBSERVAÇÕES: A Banca ressalta o rigor teórico - metodológico da dissertação e a riqueza do objeto. Recomenda a revisão técnica do texto e publicações na forma de artigos.

Maceió, 05 de junho de 2013.

Inalda Maria dos Santos

Profa. Dra. Inalda Maria dos Santos (PPGE/CEDU/UFAL)  
(Orientadora)

Edson Francisco de Andrade

Prof. Dr. Edson Francisco de Andrade (UFPE)  
(Examinador Externo)

Vera Maria Vidal Peroni

Profa. Dra. Vera Maria Vidal Peroni (FACED/UFRGS)  
(Examinadora Externa)

Georgina Sobreira dos Santos Cêa

Profa. Dra. Georgina Sobreira dos Santos Cêa (PPGE/CEDU/UFAL)  
(Examinadora Interna)