ONGS NA GESTÃO: A CAPACITAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES PELO INSTITUTO AYRTON SENNA E PELA ORGANIZAÇÃO CIDADE ESCOLA APRENDIZ

Guilherme Andolfatto Libanori (UFSCAR / guilibanori@gmail.com)

Ana Maria Stabelini (UFSCAR /CNPQ/ ana.stbln@gmail.com)

Mayara de Freitas (UFSCAR /FAPESP/ ma.mayara.freitas@gmail.com)

Resumo

Neste artigo analisamos dois programas de organizações não governamentais voltados para a formação dos gestores em escolas públicas: o Programa Gestão Nota 10, do Instituto Ayrton Senna, e o Programa Bairro-Escola, da ONG Cidade Escola Aprendiz. Nosso objetivo foi analisar as concepções de gestão presentes nos cursos de formação ofertados pelas ONGs por meio de parcerias com municípios e estados brasileiros, de forma a identificar seu papel na política educacional. Verificou-se que esses programas têm como finalidade melhorar a gestão escolar por meio de metas gerenciais e capacitação dos profissionais em serviço e estão articulados com o projeto de modernização e racionalização desenvolvido no âmbito nacional.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Formação Profissional; Organizações Não Governamentais.

Introdução

Neste artigo apresentamos uma análise acerca de dois programas de capacitação de gestores escolares. Estes programas, atualmente ativos, foram criados e são implementados por organizações não governamentais (ONGs) que mantêm parcerias com escolas públicas em todo o Brasil. Os programas analisados são: Gestão Nota 10, do Instituto Ayrton Senna, e Programa Bairro Escola, da ONG Cidade Escola Aprendiz. Ambos são voltados para a capacitação dos profissionais da gestão escolar em serviço nas redes municipal ou estadual de educação.

Os programas analisados nos chamam a atenção por serem voltados para a área de gestão escolar e, mais especificamente, para a capacitação dos gestores em exercício, como parte de sua formação continuada. Dada a abrangência dessas políticas educacionais e seu atual grau de relevância nas escolas municipais e estaduais, teve-se por objetivo analisar os programas Gestão Nota 10, do Instituto Ayrton Senna, e Bairro Escola, da ONG Cidade Escola Aprendiz, a fim de conhecer os cursos de formação

oferecidos para os gestores de escolas públicas do Estado de São Paulo e a concepção de gestão exposta por essas organizações na capacitação desses profissionais.

Pretendeu-se, portanto, analisar as diretrizes dos programas para melhor compreender a atuação destas organizações nesta área e seu atual papel na política educacional do estado de São Paulo. Vale ressaltar que esses programas são implementados em âmbito nacional; entretanto, nosso foco permanecerá no estado de São Paulo.

Para compreender melhor a atuação e o papel das ONGs na política social brasileira, expomos breve histórico de sua atuação no cenário político e educacional brasileiro, bem como a caracterização das ONGs Instituto Ayrton Senna e Cidade Escola Aprendiz e seus respectivos programas de formação de gestores escolares. Utilizou-se como material documental informações *online* sobre as ONGs e seus programas em seus respectivos sites oficiais, além de suas principais publicações: o livro "Educação para o desenvolvimento humano" e a revista "Educação em Cena", do Instituto Ayrton Senna, e os livros "Bairro-Escola passo a passo" e "Trilhas Educativas", da ONG Cidade Escola Aprendiz.

A atuação das ONGs no Brasil a partir da década de 1990

Com o fim da II Guerra Mundial, houve a necessidade de uma reestruturação econômica, dada não só a destruição física dos países, mas também de suas economias e políticas vigentes. Nesta realidade, gerenciar e racionalizar os recursos passou a ser mais importante do que a própria produção, dada sua queda, a estagnação econômica dos países, os problemas fiscais e a aceleração inflacionária, e o impedimento da flexibilidade de planejamento.

Simultaneamente, ocorre vasto movimento no setor de serviços (Terceiro Setor) e nos processos produtivos, considerados cada vez mais como individuais e adaptáveis às mobilidades e contingências. Havia urgência de mudanças no processo de produção e na capacitação de profissionais aptos à rápida adaptação frente às tarefas e dispostos a uma postura flexível no novo mercado em movimento.

No cenário político, o neoliberalismo surge como reação ao estado intervencionista e de bem-estar. A proposta neoliberal, cuja administração pressupunha ações de caráter gerencial, seria reduzir o papel político das organizações da sociedade

civil que atuavam junto aos Estados por meio de reivindicações e garantir a estabilidade econômica e a produção, com a contenção e otimização dos gastos.

Em muitos países da América Latina, ocorreram privatizações de empresas estatais, a redução do papel do Estado a regulador das relações e a assunção pelo mercado da responsabilidade por oferecer direitos sociais, principalmente por meio de parcerias junto a Organizações Sociais, organizações de caráter privado, mas com finalidades sociais públicas, como saúde, educação, cultura, etc. O Estado, por sua vez, assume o papel de regulador do oferecimento desses direitos, considerados, a partir de então, como serviços disponibilizados a uma clientela. O mercado, junto às organizações sociais, como ONGs, atua e se responsabiliza na esfera social pela oportunização de direitos sociais, os quais adquirem caráter mais individual que coletivo. Para Dagnino (2004), os direitos passaram, nesse período a ser entraves à redução do Estado, ao desenvolvimento do mercado, este último sendo considerado então uma "instância substitutiva da cidadania", e à modernização.

As Organizações Sociais (OSs) atuariam no setor definido como não exclusivo do Estado para possibilitar que certas atividades que o Estado deveria desempenhar pudessem ser executadas em parceria com a sociedade, utilizando-se de um discurso de corresponsabilização social. Neste sentido, políticas compensatórias de inserção social, voltadas aos excluídos do mercado de trabalho – excluídos dos direitos sociais – foram implementadas tendo como principais agentes sociais responsáveis os criadores e membros de ONGs, que trabalham de forma voluntária.

É nesse cenário de descentralização e participação popular em instâncias menores que se amplia nos anos 1990 o Terceiro Setor, que passa a desempenhar o papel de mediador entre o Estado e a sociedade e assume funções de atendimento às contingências dos grupos carentes ou excluídos pela crise econômica, pelo desemprego, etc.

Além disso, a atuação do mercado nos setores não exclusivos possibilitou sua ampliação, na medida em que recebeu parcela das responsabilidades da esfera pública, inclusive nas áreas de educação (avanço das escolas privadas) e demais áreas, nas quais atuou por meio de parcerias junto a Organizações Sociais, principalmente ONGs, o que deflagra a natureza das parcerias almejadas pelo Estado, as quais assumem caráter cidadão e participativo em seus discursos propagados pelas instituições estatais, mais especificamente, as instituições educacionais públicas.

As ONGs (nome originário das nomenclaturas da ONU), tipo de Organização Social, destacam-se no setor público não estatal para a atuação junto a empresas privadas, pois se revestem de caráter público na medida em que se dedicam a problemas e demandas sociais, complementando, sem vinculação, a ação do Estado. São organizações sem fins lucrativos, não pertencentes ao Estado, se baseiam em valores como solidariedade, confiança mútua e trabalho voluntário. Seu financiamento se dá, em parte ou na totalidade, por agências de cooperação internacional e nacional e, às vezes, pelo próprio Estado. Atuam nos serviços sociais nas áreas de saúde, educação, proteção ambiental, cultura, pesquisa científica, etc. O Estado, entretanto, não se ausenta totalmente, pois exerce controle de resultados via contrato de gestão com as ONGs e a instituição que assume o papel de executora, definindo as regras de gestão, controle e administração.

O Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) é um exemplo de incentivador empresarial (fomento) às ONGs no Brasil. Apoiado por diversas empresas e instituições nacionais e estrangeiras, essa instituição apresenta como um de seus objetivos contribuir para a formação de um novo Terceiro Setor, mais comprometido e competente do ponto de vista técnico e administrativo, observando as tecnologias e o conhecimento social necessários para desempenhar suas funções. Essa postura nos mostra o quanto as ONGs têm, atualmente, a concepção de gestão empresarial como diretriz para suas atuações na área social.

As primeiras ONGs da América Latina surgiram como alternativas para soluções locais, sem vinculação institucional, complexidade burocrática ou pretensões de longa duração (FERNANDES, 1994). Na década de 1970, as ONGs caracterizavam-se pelo empenho na redemocratização dos países assolados por regime ditatoriais, ou seja, assumiam caráter político ativo em favor de mudanças sociais e políticas. Já na década de 1980, as ONGs enfrentaram um problema no campo administrativo, pois seu modelo de gestão colidia com as altas taxas de inflação, com a implantação de políticas neoliberais (que agravavam as desigualdades e os problemas sociais), com o crescimento do setor informal e com o novo incentivo pelo Banco Mundial às ONGs como solução dos problemas sociais (TENÓRIO, 1997). Assim, não só os padrões de gestão das ONGs se modificaram, voltando-se às concepções gerenciais de gestão, mas o número dessas organizações cresceu muito por toda a América Latina. Segundo dados

do portal "G1", de 18 de Junho de 2012[1], divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2005, o Brasil apresentava um total de 338 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos.

As ONGs tratadas neste trabalho, abordadas a seguir, atuam no âmbito educacional há alguns anos e têm se destacado com seu número amplo de programas nos diversos segmentos educacionais, como formação, avaliação, currículo, gestão, participação, etc. Elas foram criadas no decorrer da década de 1990 e se caracterizavam como iniciativas no sentido de solucionar os problemas enfrentados pelas escolas públicas em todo o Brasil. Em 1994, o Instituto Ayrton Senna é fundado por iniciativa dos familiares do piloto brasileiro Ayrton Senna e é presidido desde então por sua irmã Viviane Senna. Em 1997, foi fundada a Associação Cidade Escola Aprendiz pelo jornalista Gilberto Dimenstein, divulgador do jornalismo comunitário e incentivador de vários programas sociais. Essas ONGs estabelecem parcerias com empresas, governos, prefeituras para a implementação de seus programas em escolas públicas.

A fonte de recursos para o financiamento destas organizações são, principalmente, as parcerias com empresas. No caso do Instituto Ayrton Senna, a arrecadação financeira ocorre também por meio de alocação de pessoas físicas e dos *royalties* de licenciamento das marcas Ayrton Senna e Senninha. Empresas como AVON, BRASILPREV, IBM, PROSEGUR, são parceiros que apoiam o programa Bairro Escola, da ONG Cidade Escola Aprendiz; esta também conta com o MEC, MINC, UNICEF e UNESCO.

Estas organizações têm como base de todos seus programas o conceito de Educação para o Desenvolvimento Humano, a partir do relatório da UNESCO (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura): "Educação – Um tesouro a descobrir" de autoria e organização de Jacques Delors.

Observa-se que as propostas dessas ONGs visam orientar as políticas públicas de educação considerando que, a partir de suas intervenções na realidade escolar por meio da adoção de seus programas, as mudanças na organização política e social sejam possíveis e eficientes (ADRIÃO e PERONI, 2011).

[1] Disponível em: http://g1.globo.com/natureza/rio20/noticia/2012/06/numero-de-ongs-mais-que-dobrou-entre-1996-e-2005-no-brasil-diz-ibge.html. Acesso: 18/06/2012.

Estes aspectos revelam o caráter de submissão das decisões nas unidades escolares às exigências externas, que são impostas pelas normas e orientações os programas das ONGs. As duas ONGs abordadas criam pontos de encontro estratégicos com empresas dos mais variados setores para apoiarem as suas ações realizadas. Ao incentivar esses programas, as empresas privadas parceiras os influenciam com suas concepções de educação voltadas para o rápido acesso ao mercado de trabalho, de formação aligeirada.

A seguir expomos análises dos programas objetos deste estudo a fim de melhor conhecê-los individualmente, denotando as características de cada ONG responsável pelos programas.

Programa Gestão Nota 10 e o Instituto Ayrton Senna

Nas diretrizes do Programa Gestão Nota 10, criado em 2002, notamos que a solução proposta para os problemas enfrentados pela rede escolar tem como objetivo elevar a qualidade da aprendizagem de forma equitativa, tendo em vista a eficácia dos processos educacionais nas redes públicas de ensino. A eficácia seria alcançada por meio da adoção dos princípios de gerenciamento 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 nas escolas e entre as escolas e as secretarias de educação.

Seus idealizadores propõem diretrizes para a melhoria da gestão nas escolas em que é adotado. Todos os aspectos do programa são definidos no artigo intitulado "Gestão do conhecimento", publicado na revista Educação em Cena de 2008, que explica detalhadamente as propostas, os indicadores e o funcionamento do programa nas escolas.

Os dados recolhidos nas escolas são inseridos mensalmente em uma das ferramentas desenvolvidas pelo instituto, o SIASI (Sistema Instituto Ayrton Senna de Informações). Trata-se de um mecanismo gerencial que opera em plataforma eletrônica, disponibilizada pela *internet* através da Rede Vencer[2].

[2] O Portal Rede Vencer é uma ferramenta de comunicação de todos os programas do Instituto por meio da qual os municípios participantes acessam o SIASI-GP e inserem todo mês dados das redes escolares (Disponível em: http://www.redevencer.org.br. Acesso: 03/07/12).

Os dados são inseridos pelas escolas e secretarias de educação na plataforma mensalmente, o que permite a avaliação dos resultados das metas propostas para cada escola e a criação de índices. São sete indicadores necessários para que se obtenha um quadro da realidade local, o qual embasará as decisões que serão tomadas, são eles: cumprimento do calendário (800 horas, dentro dos 200 dias letivos), frequência do professor (98%), frequência dos alunos (98%), aprovação com aprendizagem compatível com a série (95%), reprovação por falta (máxima de 2%), alfabetização (95% das crianças com sete anos na primeira série) e correção do fluxo escolar (95%). A partir desses indicadores, é oferecido um diagnóstico para direcionar ações efetivas e capacitar os profissionais. Além destas ferramentas de gestão, é realizado também um acompanhamento técnico, assim justificado:

> Todavia, não basta disponibilizar ferramentas gerenciais. É preciso integrá-las ao acompanhamento técnico, o que ajuda as equipes a utilizarem-nas de maneira eficiente, visto que a cultura educacional, principalmente na esfera pública, ainda não absorveu a ideia de gestão para resultados. (INSTITUTO AYRTON SENNA, 2008, p.21)

Nos documentos consultados referentes ao programa Gestão Nota 10, nota-se uma ênfase ao modelo de gestão para resultados. Este modelo, segundo o Instituto, deve ser adotado pelas escolas públicas para que elas se tornem mais eficientes. A gestão para resultados tem com princípio básico que o controle do processo deve ser estabelecido por dados estatísticos. O planejamento estratégico, processo de formulação de objetivos e metas, é realizado partir de diagnósticos e indicadores que servirão como base para que se estabeleçam programas de ação e parâmetros para sua execução (RISCAL e GANDINI, 2009).

O Instituto Ayrton Senna tem como aliadas diversas empresas que investem em seu projeto. Algumas destas são colaboradoras especificamente do Programa Gestão Nota 10, são elas: o *Instituto Coca-Cola Brasil*, *Renosa*, *Suzano* (papel e celulose) *e a Lide* (Grupo de líderes empresariais- EDH- empresários pelo desenvolvimento humano). [3]

O Programa Bairro Escola e a Associação Cidade Escola Aprendiz

[3] Dados obtidos no site http://senna.globo.com/institutoayrtonsenna.

A sede da Associação Cidade Escola Aprendiz fica localizada na cidade de São Paulo, no bairro Vila Madalena, mas por influenciar políticas públicas, suas ações têm tido grande repercussão em nível nacional. O programa Bairro-Escola, criado em 1997, de responsabilidade dessa Associação, se fundamenta na utilização do bairro para melhoria da educação e da comunidade, o que, segundo seus idealizadores, fortaleceria o capital humano e realizaria a capacitação de gestores e professores de escolas públicas difundindo o conceito de eficiência e efetividade.

A ONG justifica que o programa Bairro-Escola é uma forma da educação se adequar às mudanças tecnológicas ocorridas no mundo, que exigem novos conhecimentos e domínios, por meio do privilégio de espaços além da escola, como o comunitário.

O livro "Bairro-escola: passo a passo" e o filme "O Direito de Aprender", produzidos em parceria com o Ministério da Educação e o UNICEF, foram distribuídos a todos os municípios brasileiros (5564 ao todo) como ferramenta conceitual do Programa Mais Educação, do MEC, cuja proposta é a não restrição da educação à escola, mas considerá-la uma tarefa de todos na sociedade visando uma educação integral do aluno, incorporando as estratégias do Plano de Desenvolvimento da Educação no país.

Por ser considerada uma organização que praticava a educação comunitária, no conceito Bairro-Escola, essa ONG passou a ministrar cursos de formação a gestores e professores comunitários. Com isso, a Associação Cidade Escola Aprendiz tomou grandes proporções, sendo o Bairro-Escola reconhecido como tecnologia social pelo UNICEF e UNESCO. Essa tecnologia social articula a comunidade e canaliza o capital humano na procura de soluções para questões da comunidade visando um capital social, o qual seria a catalisação do potencial de cada individuo, promovendo a aproximação desses com as instituições que fazem parte de sua comunidade.

O livro "Trilhas Educativas" é usado atualmente como referência em concursos públicos para o provimento de professores em algumas prefeituras, como na prova de conhecimentos pedagógicos para professor adjunto da prefeitura de Suzano-SP (Prefeitura de Suzano, 2012). Trilha Educativa é um conceito usado como agente de articulação comunitária que representa extensões da sala de aula, em que os caminhos pedagógicos desenvolvem atividades elaboradas na perspectiva da educação integral em becos, parques, muros, igrejas, espaços, potencializando esses lugares como espaços

educativos do bairro. As trilhas são desenvolvidas em categorias como práticas esportivas, culturais, de urbanização, etc.

Portanto, o Bairro-Escola constitui-se como o principal conceito da ONG. As trilhas educativas são consideradas caminhos importantes para que os objetivos práticos da Cidade Escola Aprendiz sejam alcançados, os quais visam, entre outros, conter a violência, a deterioração de espaços urbanos e ações prejudiciais aos direitos humanos por meio da manutenção dos jovens em seus bairros, diminuindo a ocupação desses em outras partes da cidade.

Percebe-se, portanto, que o espaço escolar interno e externo passa a ser cada vez mais controlável e controlado, pois as expectativas do programa configuram-se como técnicas burocráticas de controlar (remediar) problemas de ordem social e política, visando ao desenvolvimento por meio de concepções do capital humano e estratégias de ação.

Suas atividades, voltadas para gestores que atuam em escolas públicas, não se adéquam à concepção de gestão democrática, pois as ações dos gestores seguem o Programa, que direciona as decisões. É importante lembrarmos que a gestão democrática pressupõe a participação da comunidade, professores e funcionários no processo de gestão por meio de conselhos eleitos por todos os agentes envolvidos no processo educacional. Portanto, a adoção de um "pacote" de medidas vai contra o princípio fundamental da gestão democrática.

A Capacitação dos Profissionais da Educação

Os programas estudados realizam a capacitação de gestores que atuam em escolas públicas por meio de parcerias com secretarias municipais ou estaduais de educação. Um dos problemas da educação a ser solucionado, identificados pelas ONGs, diz repeito à formação do gestor escolar e do gestor comunitário. Por este motivo, oferecem ferramentas de gestão juntamente a um curso de capacitação que é realizado a partir de um diagnóstico da rede do município ou estado com o qual estabelecem parceria.

> Dentre os diversos matizes que compõem o quadro de uma educação pública de qualidade encontra-se, sem dúvida, a gestão. É ela que imprime o tom dos resultados, conferindo-lhe maior ou menor grau de sucesso. Por isso, a gestão está na essência dos Programas do Instituto

> Ayrton Senna e caracteriza suas ações, de forma a colaborar com os municípios e estados parceiros na adoção de práticas e ferramentas que confiram eficiência e eficácia às suas políticas públicas na área da educação. (SENNA, 2008, p. 05)

No Instituto Ayrton Senna, a capacitação dos profissionais oferecida por meio do programa Gestão Nota 10 é denominada FOCO IASDiretor e acontece em seis encontros ao longo do ano, a partir da análise dos dados obtidos pelos relatórios do SIASI. Desta forma, os diretores e o profissional responsável por acompanhá-los passam por uma qualificação. Nestes encontros, são estudados textos voltados para os princípios de gestão, incluindo seus aspectos legais.

Segundo as diretrizes do programa, os diretores das escolas devem ser selecionados pelo critério de competência técnica. Investe-se na liderança do diretor para que ele faça bom uso dos recursos disponibilizados pela Secretaria de Educação para a escola.

O programa Gestão Nota 10, é voltado exclusivamente para a capacitação dos diretores de escola em serviço na perspectiva do gerenciamento e tem como função, a partir de indicadores, estabelecer metas a serem distribuídas e cumpridas pelas escolas e secretarias de educação, considerando a realidade dos resultados obtidos no ano anterior e que são ajustadas anualmente. Parte, portanto, de uma análise previa das condições necessárias para a eficácia dos processos educacionais nas redes públicas de ensino e propõem um modelo de gestão baseado nas técnicas desenvolvidas pelo Instituto no campo da tecnologia social. As soluções apresentadas têm caráter técnico e são elaboradas por meio das mesmas ferramentas usadas para solução de problemas de gestão empresarial.

Neste sentido, parece que o objetivo do Programa Gestão Nota 10 é a implementação de um projeto próprio de política educacional em toda esfera da educação pública, incentivando a adoção de concepções gerenciais que transpassariam desde o processo de ensino-aprendizagem, na sala de aula, até a gestão da escola e a política de educação municipal. Trata-se, portanto, de um projeto de intervenção estrutural na política de educação dos municípios que adotam o programa.

Outro aspecto que tem se apresentado como relevante é o fato do programa apresentar-se como um projeto de intervenção por meio do estabelecimento de instrumentos de controle na esfera dos sistemas municipais, pois há vinculação entre qualidade da educação e a concepção de produtividade. O programa oferece como

resultados a melhoria do desempenho dos alunos aferido pelas avaliações externas, maior eficiência no uso dos recursos públicos do município e a redução da evasão, repetência e correção de fluxo escolar.

A Associação Cidade Escola Aprendiz, por sua vez, pretende que os gestores comunitários gerenciem recursos com parcerias públicas e privadas e, assim, a educação se torne uma ponte para o desenvolvimento sustentável, por meio da administração das potencialidades educativas.

No Programa Bairro-Escola, a gestão é avaliada sistemática e periodicamente com a pretensão de torná-la mais eficiente, de promover alianças com diferentes atores (parcerias intersetoriais), desde a comunidade até empresários, governos e outras ONGs. O gestor deve fazer uma permanente investigação sobre as potenciais riquezas do bairro, revitalizar constantemente um espaço público, estar sempre avaliando o modelo de gestão para torná-lo mais eficiente, construir alianças, desenvolver inovações pedagógicas junto aos professores.

Entretanto, a dedicação a procurar as "riquezas do bairro" e "revitalizar espaços" não indica a existência de uma gestão mais democrática, mesmo por que muitas políticas de urbanização ou invés de buscarem diminuir as precariedades têm revitalizado espaços urbanos por interesse comerciais, expulsando áreas degradadas para a periferia da cidade. Assim, também o mapeamento dos indicadores sociais, oportunidades e parceiros envolvem menos a busca pela superação dos problemas educacionais e mais a extrapolação da gestão, voltando-se para a responsabilização por problemas locais e o afastamento do Estado.

As publicações do Programa Bairro-Escola apresentam muitas contradições, o que muitas vezes dificulta a compreensão das reais relações entre as ações propostas e as realizadas no programa. São citadas, principalmente, as redes educativas territoriais para alcançar condições para a prática da educação integral, educação para além do espaço escola, que vise à adequação às mudanças tecnológicas e do mundo produtivo, pelo processo de formação e transformação do sujeito.

Encontra-se nas propostas dos dois programas analisados a busca por uma experiência autogestionária em um contexto que visa ao desenvolvimento econômico, assumindo assim uma ressignificação do conceito, que corrobora com o que Dagnino chama de *confluência perversa*, que caracteriza a apropriação de conceitos

fundamentais do projeto de democratização e sua redução a ênfases gerencialistas e empreendoristas (DAGNINO, 2004).

Os conceitos utilizados em contextos diversos podem se apresentar como armadilhas, como é o caso de palavras como produtividade, mercado, flexibilização, tecnologia, qualidade, entre outras, ao serem usadas juntamente às palavras participação, cidadania, gestão democrática, etc. Essa apropriação permite adaptar conhecimentos do setor privado no setor público, como fez a administração gerencial ao se apropriar do discurso de democracia e participação.

A visão tecnicista da Cidade Escola Aprendiz, por exemplo, utiliza o discurso da ação solidaria e voluntária como solução dos problemas sociais e articulação comunitária. O voluntariado, associado à ideia de ação social incorporada às concepções empresariais, nega a ideia de ação política. A imprensa tem noticiado fortemente o envolvimento de empresários em ações sociais e a educação é um dos principais temas abordados (OLIVEIRA, 2008, p.31).

O trabalho voluntário é respaldado pela Lei nº 9608/98. Essa Lei institucionaliza a parceria entre governo e instituições privadas sem fim lucrativo e cria uma estrutura jurídica e política que favorece a participação dessas instituições na gestão de políticas públicas e incentiva o trabalho voluntário como participação civil nos processos.

> Art. 1º: Considera-se serviço voluntário, para fins desta Lei, a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade. (BRASIL, 1998)

Com as parcerias firmadas, a adesão da lógica empresarial e a ideia de responsabilidade social empresarial, as ONGs ganham autonomia e visibilidade no cenário nacional. A ideia de responsabilidade social empresarial apresenta-se estritamente ligada à de caridade, que recebe “incentivos de toda ordem tais como selos e prêmios, criados para legitimar essas ações, incentivar e mobilizar” (OLIVEIRA, 2008, p. 31).

As organizações não governamentais, no conjunto do associativismo empresarial, acabam agindo de forma a auxiliar as empresas na obtenção de lucro com a divulgação da própria imagem. Nesse contexto, o empresariado participa da definição e da implementação de políticas públicas. Essas ONGs ligadas ao setor empresarial

divulgam discurso modernizador e inclusivo no que se refere aos assuntos educacionais, mas, por fim, consolida-se o assistencialismo e a correção de contingências locais por meio de ações também locais.

A partir do estudo das diretrizes dos programas, é possível estabelecer uma proximidade com o modelo de gestão adotado pelas empresas, também no que se refere à utilização do termo "capacitação" para designar um curso de formação para os profissionais em serviço. Por meio da capacitação dos profissionais e das tecnologias oferecidas, disseminam-se conceitos que são necessários, segundo as ONGs, para a melhoria da gestão da escola.

Considerações

O Terceiro Setor, que abarca as organizações não governamentais, tem executado diversas funções a fim de diminuir ou substituir o Estado em suas deficiências, exercendo, então, várias de atividades de interesse público. Utilizando-se do discurso de que as ONGs estão mais bem preparadas para realizar certas funções, recursos públicos são alocados para essas entidades com respaldo legal.

Nosso estudo sobre as ONGs Instituto Ayrton Senna e Cidade Escola Aprendiz e seus respectivos programas voltados para a gestão escolar e capacitação dos gestores, Gestão Nota 10 e Bairro Escola, permitiu compreendermos seus impactos e alcances. De acordo com nossas análises, houve uma crescente participação do terceiro setor na produção de conhecimentos para dar suporte à construção de políticas que garantissem, segundo seus idealizadores, a superação de problemas gerenciais e os diretos humanos.

A partir da análise dos materiais, nota-se que os programas partem do pressuposto de que a otimização da gestão é o principal elemento responsável pelo bom desempenho dos alunos do sistema público brasileiro e, portanto, a adoção de novas práticas de gestão seria capaz de trazer mudanças significativas no desempenho dos alunos.

Entretanto, percebe-se que as ONGs utilizam-se de concepções gerenciais e empresarias de gestão que visam ao estabelecimento de metas por meio da análise de indicadores de qualidade construídos externamente às escolas, ou seja, sem a participação dos envolvidos nos processos escolares, a fim de modificar as escolas no

que se considera como qualidade educacional segundo as concepções adotadas por essas Organizações.

Neste sentido, as estratégias adotadas pelas ONGs estudadas nas escolas em que atuam visam à melhoria dos indicadores educacionais por meio da constituição de gestores escolares formados segundo concepções gerenciais de liderança, voltadas para planejamento estratégico, participação regulada e resultados eficientes. Esse gerencialismo voltado para o planejamento estratégico e a busca de resultados por meio da eficiência e da eficácia faz com que essas ONGs sejam consideradas operativas, ou seja, com a admissão de visão de gestão empresarial com as características do formalismo e da impessoalidade excluem a participação real do envolvidos, além de fragmentarem ainda mais a gestão escolar a nível estadual e federal, pois se cada escola obter a capacitação de seus gestores de uma ONG diferente, teremos tantas formas de gestão escolar diferenciadas e desconectadas quanto o número de ONGs existentes, que é enorme na atualidade.

Além disso, vimos que a gestão proclamada pelos programas analisados não toca na questão da gestão democrática promulgada pela LDB de 1996, e mais, parece que torna a gestão escolar ainda mais autoritária, pois até mesmo o gestor deve seguir as recomendações dos Programas e das ONGs a risca se quiser ter uma "educação de qualidade" com bons indicadores.

Portanto, percebe-se que a gestão escolar no Estado de São Paulo, a qual tem sido respaldada por muitas ONGs, principalmente pelo Instituto Ayrton Senna e pela Associação Cidade Escola Aprendiz, tem sofrido grandes mudanças desde a crescente participação dessas Organizações no âmbito escolar. Essas mudanças têm caminhado na contramão do que promulga na atual LDB sobre gestão escolar democrática e participação da sociedade. Estamos diante de uma realidade que afeta diretamente os rumos da educação paulista e brasileira, pois as atuações das ONGs na gestão educacional têm reestruturado o trabalho educacional, com vistas ao atendimento de metas construídas externamente com base em decisões, avaliações e políticas externas à escola e estranhas aos profissionais da educação em exercício nas escolas. A gestão escolar não mais compete aos gestores escolares, mas às empresas que financiam e dão estruturas às organizações sociais que capacitam os gestores das escolas.

Referências

ADRIÃO, Theresa; PERONI, Vera. **Consequências da atuação do Instituto Ayrton Senna para a gestão da educação pública: observações sobre dez casos em estudo**. Simpósio ANPAE. São Paulo, 2011. Disponível em: http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0522.pdf. Acesso: 05 de julho de 2012.

ANDRÉ, S. e GOMES DA COSTA, A. C. **Educação para o Desenvolvimento Humano.** S. P: Ed. Saraiva/ Instituto Ayrton Senna, 2008.

BRASIL. Presidência da Republica. **Lei nº 9.608, De 18 De Fevereiro De 1998**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9608.htm. Acesso: 12 de abril de 2012

CIDADE ESCOLA APRENDIZ. **Trilhas Educativas**. Disponível em: www.cidadeescolaaprendiz.org.br/institucional/upload/instituicao_arquivos/Trilhas Educativas livro.pdf. Acesso: 14 de novembro de 2011

DAGNINO, E. Confluência Perversa, Deslocamentos de sentido e crise discursiva in GRIMSON, Alejandro. *La cultura en las crisis latinoamericanas*. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. 2004.

DAGNINO, Evelina. ¿Sociedade civil, participação e cidadania: de que estamos falando?. In: MATO, Daniel (coord.). **Políticas de ciudadanía y sociedad civil em tiempos de globalización.** Caracas: FACES, Universidad Central de Venezuela, 2004.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

INSTITUTO AYRTON SENNA. Site Oficial. http://senna.globo.com/institutoayrtonsenna/programas/programas_gestaonota10.asp. Acesso: 05 de março de 2012.

_____. **Revista Educação em Cena**. Ano 2, nº 04, 2008. Disponível em: http://senna.globo.com/institutoayrtonsenna/quem_somos/publicacoes/educacao_em_cena/EducacaoEmCena_oct_08.pdf. Acesso: 10 de março 2012.

_____. **Programa Gestão nota 10**. Disponível em: http://www.redevencer.org.br/. Acesso 15 de março de 2011.

OLIVEIRA, W. I. **Políticas Públicas do Terceiro Setor: Escolas, ONGs e Empresas – atuações na região de Campinas**. UNICAMP, 2008.

PLATAFORMA. Engenharia Comunitária. Disponível em: https://sites.google.com/site/plataformaemsp/formacoes/engenharia-comunitaria. Acesso: 03 de abril de 2012

PREFEITURA MUNICIPAL DE SUZANO. Secretaria Municipal de Administração. Disponível em: http://www.concursospublicosonline.com/images/stories/edital/2012/Prefeitura/edital-pref-suzano-sp-2012.pdf. Acesso: 06 de junho de 2012

RISCAL, Sandra A.; GANDINI, Raquel P. C. **A política educacional de avaliação de resultados: Problemas concretos e soluções aparentes.** Simpósio Anpae – Vitória 2009. Disponível em http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2009/282.pdf. Acesso em: 10 de julho de 2012.

SENNA, V. Prefácio à revista Educação em Cena. **Educação em Cena**. SP: Instituto Ayrton Senna. Nº 04, p.05, out. 2008.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais.** Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1997.