

# AS PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS NA EDUCAÇÃO E AS IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA

**Vera Maria Vidal Peroni – UFRGS**  
veraperoni@yahoo.com.br

**Resumo:** Este artigo analisa as implicações para a gestão democrática das estratégias da gestão gerencial propostas em parcerias entre o público e o privado. Os dados foram coletados em uma pesquisa sobre a parceria entre o Instituto Ayrton Senna e redes públicas de educação. Para fins deste artigo, analisamos os dados coletados em um município do Rio Grande do Sul, no que se refere à premiação vinculada ao estabelecimento de metas e à competitividade, como tentativas de indução da qualidade do ensino e as implicações para o processo de construção da gestão democrática.

**Palavras-chave:** parceria público-privada na educação; gestão democrática; Estado e políticas educacionais

## Introdução

Este artigo analisa as conexões entre o público e o privado na educação e as implicações para a gestão democrática, através de dados coletados em uma pesquisa que estuda a parceria entre o Instituto Ayrton Senna e redes públicas de educação em um município do Rio Grande do Sul, no que se refere à premiação vinculada ao estabelecimento de metas e a competitividade, como tentativas de indução da qualidade do ensino.

As principais fontes de pesquisa foram entrevistas com secretários de educação, diretores, professores, coordenadores pedagógicos e coordenadoras dos Programas durante o período da parceria, além de documentos municipais vinculados ao tema.

O referencial teórico metodológico parte do pressuposto de que a política educacional não é, simplesmente, determinada pelas mudanças que estão ocorrendo na redefinição do papel do Estado, mas é parte constitutiva dessas mudanças. Portanto, é importante analisar a política educacional atual no contexto da redefinição do papel do Estado, que está inserida em um movimento maior do capitalismo em que, na tentativa de superar sua crise, foram estabelecidas como estratégias principais o neoliberalismo, a globalização, a reestruturação produtiva e a Terceira Via. Estratégias que acabaram redefinindo as fronteiras entre o público e o privado, tanto na alteração da propriedade (público não-estatal), quanto ao que permanece na propriedade estatal, mas passa a ter a lógica do mercado, reorganizando os processos de gestão (quase-mercado).<sup>i</sup>

Este processo tem implicações nas políticas educacionais, e mais especificamente, na parceria público-privada, que acaba por redefinir o conteúdo das políticas públicas de

educação. É a lógica privada mercantil no sistema público, tanto influenciando a gestão, quanto o currículo das escolas.

### **Parceria rede municipal de ensino e Instituto Ayrton Senna**

Analisamos as implicações das parcerias entre o público e o privado para a gestão democrática, com base nos dados das pesquisas<sup>ii</sup> “Reconfigurações do Estado: conexões entre o público e o privado”, realizada entre 2006-2008, com relatório já concluído (PERONI 2008) e a sua continuidade com a pesquisa “Novos contornos da parceria público/privada na Gestão da Escola Pública”<sup>iii</sup> (2008-2011)<sup>iv</sup> que visa a analisar as mudanças ocorridas no papel do Estado e as conexões entre o público e o privado, através do estudo dos Programas da Rede Vencer, coordenados pelo Instituto Ayrton Senna (IAS), desenvolvidos em uma rede municipal de ensino do Rio Grande do Sul. Escolhemos pesquisar o IAS, por ter atuação nacional, mas são muitas as parcerias que influenciam redes públicas de educação atualmente no Brasil.

O IAS<sup>v</sup> é uma organização não governamental, sem fins lucrativos, fundada em novembro de 1994, que atua em todo o Brasil por meio do que denomina de tecnologias sociais voltadas às novas gerações:

O Instituto cria, implementa, avalia e sistematiza tecnologias sociais: soluções criativas, flexíveis, eficazes e em escala que geram impacto e transformações permanentes na vida de **crianças e jovens**, dentro da escola (educação formal) e fora dela (educação complementar).  
(<http://senna.globo.com/institutoayrtonsenna/>)

As primeiras experiências do IAS, em 1995, foram os Projeto Acelera Brasil – PAB – no estado do Maranhão, e Programa de Aceleração da Aprendizagem – PAA - no Estado de São Paulo, e tinham por objetivo a correção de fluxo escolar. Em 1997, o programa é ampliado para 15 municípios brasileiros, dentre os quais estavam Campo Bom (RS) e Sapiranga (RS).

Em 1999, é implantado o Programa Sua Escola a 2000 por Hora, em parceria com a Microsoft e o Programa de Alfabetização.

O Programa Escola Campeã foi desenvolvido entre 2001 e 2004, com o objetivo de fortalecer a gestão do sistema educacional e da escola.

A Rede Vencer inicia em 2005, objetivando gerenciar os sistemas municipais de ensino, e engloba os programas:

- Gestão Nota 10 - presente em toda a rede do ensino fundamental, visando o gerenciamento das escolas e secretarias para melhoria da qualidade de ensino;
- Se Liga - alfabetização;
- Acelera Brasil - regularização do fluxo escolar dos alunos das séries iniciais do ensino fundamental, com defasagem idade-série, mínima de dois anos;
- Circuito Campeão - gerenciamento da aprendizagem de 1<sup>a</sup>.a 4<sup>a</sup>. Série do E.F - Fornece dados para o gestão Nota 10.

No Programa Gestão Nota 10, o registro dos dados educacionais é feito através do Sistema Instituto Ayrton Senna de Informação (SIASI). Assim, indicadores de sucesso, diagnósticos da realidade educacional, relatórios de acompanhamento, intervenção e avaliações de processo e de resultado pautam o trabalho técnico realizado.

O SIASI registra as informações educacionais dos municípios parceiros por meio da coleta de dados das escolas e da sua consolidação no âmbito das secretarias de educação. Objetiva permitir a rápida tomada de decisão a partir de relatórios de análise e de intervenção, visando à melhoria da aprendizagem e o sucesso do aluno. (<http://senna.globo.com/institutoayrtonsenna/> acesso em 8 de agosto de 2006.)

No município estudado, a parceria da rede municipal com o Instituto Ayrton Senna iniciou em 1997 e terminou em 2007, quando mudou administração municipal e foi realizada uma consulta na comunidade escolar para decidir sobre a sua continuidade. É importante destacar que apenas após 10 anos a comunidade foi consultada e então decidiu que não queria a parceria.

A parceria iniciou com o Programa Acelera Brasil, e conforme a Lei Municipal nº 2.328, de 20/06/1997, que autoriza o Executivo Municipal firmar convênio com o IAS, a “execução do PROJETO pela PREFEITURA obedecerá os parâmetros constantes do [Anexo I](#) e as orientações que vierem a ser fornecidas pelo CENTRO DE ENSINO TECNOLÓGICO DE BRASÍLIA – CETEB”, entidade contratada “pelo IAS para assessorar a PREFEITURA e o IAS na execução do PROJETO. (SAPIRANGA, 1997).

O Programa Aceleração da Aprendizagem foi concebido em 1995, pelo professor João Batista Araújo e Oliveira, vinculado ao CETEB e secretário executivo do MEC no primeiro ano do governo Fernando Henrique Cardoso. No prefácio do livro *a Pedagogia do Sucesso*<sup>vi</sup>, a própria Viviane Senna elogia o Programa e afirma que o IAS é um dos parceiros juntamente

com a Petrobras, o BNDES e o próprio MEC/FNDE. O material didático do Programa foi inicialmente desenvolvido em função do convênio com a Fundação Desenvolvimento de São Paulo, e contou com o financiamento do Ministério da Educação. Foi com a parceria com o Instituto Ayrton Senna que o Programa recebeu a denominação “Programa Acelera Brasil” .A parceria com o CETEB se estendeu de 1997 até 2000. O Instituto Ayrton Senna passou a executar o Programa de forma autônoma a partir de 2001.

Ainda conforme o convênio, os recursos eram disponibilizados pelo CETEB: “ A PREFEITURA se obriga a executar o PROJETO, objeto deste Convênio, com estrita observância das especificações nele constantes, dando ao mesmo a finalidade declarada, utilizando-se dos recursos que lhe forem disponibilizados pelo CETEB na consecução dos objetivos descritos e caracterizados no Anexo II, atendendo às orientações e solicitações do CETEB e do IAS, sob pena de ser caracterizada infração grave ao presente Convênio”

Desde o início da parceria com o município estudado, constatamos o total controle estabelecido pelo IAS, como é possível constatar no parágrafo primeiro da Lei, que estabelece o convênio: “O IAS se reserva o direito de fiscalizar o andamento do PROJETO realizando auditorias, exames e verificações de cumprimento dos prazos e certificação do alcance das etapas, através de seus representantes devidamente credenciados.” (SAPIRANGA, 1997)

É possível verificar o conteúdo gerencial da proposta, quando ainda declara que “Os professores e coordenadores integrantes do Programa serão capacitados na **pedagogia do sucesso.**” (SAPIRANGA, 1997) Ou ainda: “O município indicará um profissional de educação, que assumirá a **gerência** do Programa na localidade” (idem) (grifos da autora).

Na própria Lei Municipal nº3180/2003, que estabelece os princípios da Gestão Democrática no município, a Pedagogia do sucesso está presente, assim como conceitos caros à administração gerencial como a eficiência:

- I - Igualdade de condições de acesso e permanência na escola;
- II – compromisso com a promoção de uma educação voltada para a **pedagogia do sucesso;**
- III – compromisso com a **eficiência** de todos os alunos das unidades de ensino;
- IV - participação dos segmentos da comunidade escolar em entidades e conselhos escolares;
- V - autonomia das unidades de ensino nas dimensões administrativa, pedagógica e financeira;
- VI – garantia do padrão de qualidade;
- VII – transparência e **eficiência** em todas as etapas do processo da gestão democrática. (grifos da autora)

É, também, possível verificar a influência da lógica gerencial de forma explícita na Lei Municipal que institui o Programa de Qualidade Denominado "5S's" nas escolas municipais:

**Art. 1º** Fica instituído o Programa de Qualidade nas Escolas Municipais, denominado "5S's", como meio de fomentar ações de mudanças comportamentais positivas, na busca de um melhor ambiente escolar e qualidade de vida, envolvendo toda a comunidade escolar

**Parágrafo único.** O Programa de Qualidade denominado "5S's", provém de um programa japonês, com os seguintes significados:

- a) SEIRI - Utilização;
- b) SEITON - Organização;
- c) SEISO - Limpeza;
- d) SEIKTSU - Saúde;
- e) SHITSUKE - Autodisciplina.

**Art. 2º** O Programa instituído nesta Lei será coordenado pela Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Desporto, possibilitando ao Município a celebração de convênios e parcerias com entidades e empresas privadas, para aprimora e aplicar o Programa.

**Art. 3º** O Executivo, através de Decreto Municipal, regulamentará o Programa de Qualidade "5S's", cabendo-lhe a nomeação de comitê de implantação e a homologação do Plano de Trabalho a ser criado pela Secretaria de Educação, Cultura e Desporto.

E também pela Lei Municipal nº 3.118, que em 2003 cria a premiação "Aluno Nota Dez" para estudantes do ensino fundamental e médio nas redes municipais de ensino:

**Art. 1º** Fica criada a premiação "Aluno Nota Dez", ao final de cada ano letivo, para os cursos fundamental e médio, das três redes de ensino do Município de Sapiranga.

**Art. 2º** Será selecionado um aluno de cada escola que obtiver no boletim o maior número de nota dez.

**Art. 4º** O Diretor(a) de cada Escola informará ao Poder Legislativo Municipal, no final de cada ano, o aluno nota dez da respectiva escola.

O Programa Escola Campeã<sup>viii</sup> estabelece indicadores de acompanhamento de gestão, conforme é possível observar no quadro 1:

**Quadro 1- Indicadores da Gestão Municipal - 2005**

Indicador	Item
1. Definição de escola	a) Define tipos de escola (tamanho e localização urbana e rural) e lotação de pessoal por tipo de escola.

Indicador	Item
	b) Define insumos básicos por tipo de escola e localização (recurso per capita ou lista de itens que toda escola deve ter, por tipo de escola).
c) Autonomia administrativa	a) Delimita autoridade do diretor sobre pessoal (frequência, sanções, responsabilidade pelo desenvolvimento e capacitação do pessoal da escola, avaliação de desempenho). b) Delimita decisões que o diretor pode tomar em matérias administrativas (admissão, demissão, disponibilidade de pessoal). c) Delimita prazo para apresentação do PDE, informações periódicas e relatórios a serem enviados para a SMED. d) Especifica instrumentos e mecanismos de supervisão da escola pela SMED.
2. Autonomia financeira	a) Delimita autoridade do diretor para receber e alocar recursos da Secretaria e de outras fontes. b) Assegura a cada escola recursos compatíveis com os insumos básicos de forma eficiente, que estimule melhor uso de recursos de forma equânime, com critérios objetivos para alocar recursos.
3. Autonomia pedagógica	a) Secretaria possui plano ou orientação curricular para cada série ou ano letivo, definindo conteúdos e objetivos ou níveis de desempenho cognitivo esperado, e que permita avaliação externa. b) Delimita autonomia da escola sobre proposta pedagógica, métodos, meios e materiais de ensino. c) Define responsabilidades da escola em assuntos relacionados com desenvolvimento e capacitação do pessoal. d) Define responsabilidades da escola pelo desempenho dos alunos, inclusive mecanismos de responsabilização. e) Estabelece mecanismos de acompanhamento, controle e avaliação do desempenho dos alunos.
4. Otimização da rede urbana	a) Otimiza tamanho e utilização das escolas e salas de aula na rede urbana. b) Norma maximiza proximidade da escola com a residência dos alunos.
5. Nucleação da rede rural	a) Estabelece escolas-núcleo ligadas a escolas nucleadas na zona rural, maximizando a proximidade da escola com a residência dos alunos. b) Maximiza uso de recursos financeiros para assegurar lotação adequada e pessoal para escolas rurais e minimiza necessidade de custos de transporte.
6. Colegiado	a) Funções de colegiado são explícitas e suficientes para assegurar autonomia escolar. b) Funções do colegiado explicitam responsabilidades deliberativas, recursais e de fiscalização. c) Funções do diretor em relação ao Colegiado e vice-versa são claras e sem ambigüidade ou conflito de responsabilidade. d) Secretaria delega funções para o Colegiado nas áreas de pessoal e financeira. e) Regras para escolha de colegiado são adequadas para assegurar representatividade e evitar distorções, explicitando, pelo menos, regras para escolha, proporção de representação de cada grupo e prazo para mandato dos membros.
7. Matrícula	a) A matrícula assegura igualdade de acesso aos alunos (por exemplo, critérios objetivos de localização, distância, etc.) eliminando casuismo e favoritismos. b) Os critérios para matrícula maximizam a proximidade da escola e casa do aluno. c) Os critérios para matrícula minimizam uso do transporte. d) Os critérios para matrícula maximizam o uso da capacidade instalada nas escolas da rede municipal. e) A pré-matrícula de novos alunos para a primeira série é concluída antes de novembro e a matrícula pelo menos dois meses antes do início do ano letivo.

Indicador	Item
	f) A série da matrícula é determinada pelo diagnóstico da escola. g) A prioridade de oferta de ensino é determinada em função da seguinte hierarquia: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ensino Fundamental de 7 a 14 anos;</li> <li>– Aceleração para maiores de 14 anos já matriculados no ensino diurno;</li> <li>– Educação para Jovens e Adultos ou Ensino Infantil determinada pela capacidade de oferta.</li> </ul>
<b>8.</b> Calendário escolar	a) Apresenta conceito de dia coletivo que considera o currículo, a carga horária das várias disciplinas e a frequência obrigatória. b) Contempla 200 dias letivos. c) Contempla, pelo menos, 5 dias extras em caso de necessidade. d) Não inclui sábados como dia letivo. e) Leva em conta fatores econômicos e culturais locais.
<b>9.</b> Diagnóstico e enturmação de novos alunos	a) Norma estabelece obrigatoriedade para escolas diagnosticar novos alunos. b) Secretaria oferece sugestão de instrumentos para diagnóstico de alfabetização. c) Secretaria oferece sugestão de critérios e instrumentos para enturmação de alunos, respeitada a autonomia escolar.
<b>10.</b> Alfabetização	a) Há programa de alfabetização detalhado de forma adequada, para a primeira série ou primeiro ano do ciclo ou etapa. b) Programa de estudo define competências ou expectativas esperadas dos alunos ao final da primeira série. c) Norma prevê instrumentos da Secretaria ou das escolas para avaliar resultados da alfabetização ao final da primeira série. d) Há normas relativas à designação de professores alfabetizadores para classe de alfabetização. e) Secretaria possui critérios para identificar ou certificar competências de professor alfabetizador. f) Secretaria possui regras e incentivos para atrair e manter professores alfabetizadores qualificados em classes de alfabetização.
<b>11.</b> Escolha de diretores	a) Escolha inclui critérios de aferição objetiva de conhecimentos considerados relevantes. b) Experiência relevante. c) Legitimação adicional pela comunidade escolar.
<b>12.</b> Provimento do cargo de professor efetivo	a) Há concurso com regras adequadas, definindo vagas, nível de escolaridade, turnos de contratação, salários iniciais atrativos. b) Provas e nível de corte para aprovação avaliam adequadamente conhecimentos básicos necessários para docente. c) Há programa de trabalho e mecanismos adequados de supervisão dos professores durante o estágio probatório (prazo de carência).
<b>13.</b> Contratação de professores temporários	a) O município tem instrumento formal que lhe permite contratar professores em caráter temporário. b) Secretaria e escolas possuem regras que permitem suprir carências de professores em tempo adequado, sem prejudicar o calendário escolar. c) Regras para contratação de professores temporários asseguram aferição de competências básicas do professor.
<b>14.</b> Informações que escola deve enviar secretaria	a) Norma especifica periodicidade de envio de informação da escola à Secretaria sobre frequência de alunos e professores e desempenho dos alunos.
<b>15.</b> Regimento Escolar	a) Normas da secretaria definem regras básicas comuns a todas as escolas, incluindo direitos e deveres de alunos, pais e escolas, critérios de promoção, acesso e normas disciplinares básicas, funções do colegiado.
<b>16.</b> Elaboração do PDE	a) Existe norma da Secretaria que especifique: <ul style="list-style-type: none"> <li>– prioridades da Secretaria que a escola deverá incorporar no seu PDE;</li> </ul>

Indicador	Item
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– necessidade de diagnosticar e priorizar as questões de aprendizagem;</li> <li>– ações prioritárias compatíveis com diagnóstico e recursos.</li> </ul> b) Norma especifica prazos para apresentação e negociação das metas anuais do PDE entre escola e Secretaria.
<b>17.</b> Programa de Ensino – Planos de Estudos	a) Secretaria especifica conteúdos e objetivos (ou níveis de desempenho esperados) que compõem o programa de ensino de cada série escolar. b) Secretaria estabelece norma que obriga escolas a comunicar aos pais seu programa de ensino de forma a permitir-lhes o acompanhamento do programa e de seus filhos ao longo do ano letivo.
<b>18.</b> Acompanhamento financeiro pela SMED	a) Secretaria possui instrumentos e competências adequadas para acompanhar e analisar a entrada e saída dos recursos do ensino fundamental.
<b>19.</b> Plano de Carreira	a) Plano é economicamente eficiente, incluindo salários o mais elevado possível para iniciante, minimiza ou elimina aumentos salariais para titulação adicional e tempo de serviço e cria incentivos relacionados com o desempenho do professor ou da escola. b) Plano contempla salários atrativos no início da carreira. c) Plano contempla estágio probatório devidamente supervisionado e avaliado como condição para efetivação. d) Plano contempla possibilidade de inventivos para atividades prioritárias da Secretaria (por exemplo, alfabetização). e) Plano prevê pagamento por nível de atuação (1-4, 5-8, ) e não por nível de formação. f) Plano assegura que horário de trabalho de professores de 1-4 permite-lhes assistir a turma durante todo o período letivo.
<b>20.</b> Plano Municipal de Educação	a) Plano contém diagnóstico. b) Plano contém prioridades compatíveis com diagnóstico e recursos e reflete prioridades assumidas no PAT. c) Plano especifica metas, prazos, recursos e responsáveis relacionados com as atividades prioritárias. d) Plano prevê mecanismos de avaliação e revisão. e) Plano realizado de forma articulada e participativa.
<b>21.</b> Articulação municipal	a) Calendário escolar reflete características do município e articulação entre redes. b) Otimização da rede urbana municipal realizada em articulação com rede estadual. c) Matrícula é realizada de forma articulada entre as redes, com regras comuns referentes a acesso a escolas, maximização de uso de espaços escolares e vagas, eliminação de matrícula dupla e realizada de forma automatizada. d) Plano Municipal da Educação reflete a articulação entre redes de ensino e a maximização do uso de recursos.

**Fonte: Guia de gestão , 2005**

Fleck (2006), com base nas informações obtidas no caderno “Sistemática de Acompanhamento Gestão Nota 10” material fornecido pelo IAS ao município, aborda que a cada envolvido no processo, cabem responsabilidades e que elas são integradas e dependem uma das outras. Reproduzimos aqui as incumbências de cada um, pela importância que tem para este trabalho. Em texto anterior já questionávamos o que leva um dirigente de um



sistema público, eleito democraticamente, a se submeter e acabar com a autonomia das escolas e professores de sua rede.

#### **a) Prefeito**

-Adotar o Programa como política pública, isto é, como proposta de estruturação da Secretaria de Educação para a prática da equidade e da qualidade da aprendizagem, no estado ou município.

-Garantir a adoção dos instrumentos legais necessários à implantação da política educacional definida.

-Assegurar os recursos humanos, materiais e 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, dando-lhe autonomia e o apoio que a função exige.

#### **b) 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/ conhecer o perfil de atendimento da rede de ensino e dos alunos.

-Integrar as redes de ensino.

-Garantir os recursos humanos, materiais e financeiros, e os espaços físicos compatíveis com as determinações e necessidades dos Programas.

-Garantir diretores de escola **com competência técnica, selecionados por provas**, e comprometidos com a política da Secretaria de Educação e **responsabilizados pelos resultados e alcance das metas**.

-Integrar as ações, resultados e práticas dos projetos às demais ações da Secretaria.

-Garantir o cumprimento do mínimo legal de 200 dias letivos/ 800 horas.

-Adoção de EJA para os maiores de 15 anos.

-Adoção de política de alfabetização para a 1ª do Ensino Fundamental.

-Acompanhar o desenvolvimento e os resultados do Programa.

#### **c) Coordenador Gestão Nota 10**

-Analisar a implementação da política educacional.

- Subsidiar as decisões da Secretaria de Educação com os dados relevantes à 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 ao funcionamento e autonomia de todas as escolas.
- Gerenciar** mensalmente o alcance das **metas** pelas 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 de Educação.
- Apoiar, fortalecer e orientar em serviço os superintendentes 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**.

#### **d) Diretor**

- Garantir a implementação da política educacional definida pela Secretaria de Educação.
- Implementar as autonomias administrativa e pedagógica, e a gestão financeira na escola, de acordo com o estabelecido pela Secretaria de Educação.
- 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 superintendente 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 superintendente escolar na constante busca da melhoria da qualidade da aprendizagem.

#### **e)Superintendente Escolar**

- Acompanhar a implementação da política educacional municipal/estadual.
- Ser o elo entre a escola e a Secretaria de Educação no processo de implementação das ações do Programa.

- Acompanhar, nas escolas sob sua responsabilidade, a implementação das autonomias administrativa e pedagógica, e da gestão financeira.
- Pactuar com o diretor, no início do ano, as metas da escola, de acordo com as **metas** definidas pela Secretaria de Educação para a rede de ensino.
- Responsabilizar-se, conjuntamente com o diretor, pelo cumprimento do calendário escolar, pelos resultados e pelo alcance das **metas** da escola.
- Apoiar o diretor na integração e articulação dos projetos desenvolvidos na unidade escolar, tais como: Se Liga, Acelera Brasil, Circuito Campeão e Gestão Nota 10.
- Gerenciar** mensalmente o alcance das **metas** do grupo de escolas sob sua responsabilidade, através das rotinas da Sistemática de Acompanhamento.
- Avaliar o desempenho e fortalecer a liderança do diretor, e capacitá-lo em serviço para atuar de forma integrada com a comunidade escolar.

Em texto anterior (Peroni, 2008), já ressaltamos que no caso das parcerias, a gestão democrática fica muito prejudicada quando, desde o secretário de Educação até os professores, as tarefas são definidas por um agente privado. Questionamos o que significa o sistema público abrir mão de suas prerrogativas de ofertar educação pública de qualidade e comprar um produto pronto, desde o currículo escolar – já que, como vimos, as aulas vêm prontas e os professores não podem modificá-la – até a gestão escolar (monitorada por um agente externo), e transformar os sujeitos responsáveis pela educação em burocratas que preenchem muitos papéis. Isto, inclusive, contraria a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) no que se refere à gestão democrática da educação:

Art. 14. 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 equivalentes.

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. (BRASIL, 1996).

## **A competitividade e a premiação**

A Lei que dispõe sobre a Política de Alfabetização na 1ª Série do Ensino Fundamental da Rede Municipal, institui a premiação por produtividade e competitividade, quando expõe os resultados:

*d)* Garantir dotação orçamentária, oferecendo bonificação anual para o professor alfabetizador que atingir a meta do Plano Anual de Trabalho da Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Desporto, a ser pago no final do período letivo no valor de R\$ 500,00.

**II** - À Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Desporto:

*a)* Selecionar e remanejar professores com perfil previamente estabelecido, considerando: competência técnica, afinidade com a 1ª série, compromisso com o processo de alfabetização e certificação de professor alfabetizador;

*b)* Elaborar o Programa de Ensino específico para a 1ª série;

*c)* Fazer avaliação externa das turmas de 1ª série e **divulgar os resultados**;

*d)* Atrelar os **incentivos dos professores** alfabetizadores aos resultados obtidos nas turmas;

A diretora A ressalta a competitividade estimulada entre as escolas e as turmas dentro de uma mesma escola:

(...) então a gente tinha que mandar as planilhas e esta competição que gerou não foi legal. Tanto é que depois a SMED parou, era nomeado, era colocado escola tal e a colocação, 1º, 2º, 3º, último lugar, e a gente começou a ficar mal, voltava da reunião, nossa, fiquei em último lugar, e depois tinha as provas, o instituto aplicava as provas, as avaliações externas, para ver em que nível os alunos estavam, a gente aplicava, e depois vinha os resultados das provas, e também tal lugar. (diretora do município A, 2007).

Os dados que eram enviados para a Secretaria para serem incluídos no SIASI foram diversas vezes expostos na Secretaria, que fazia um *ranking* entre as escolas, classificando-as conforme seus resultados. Isso gerava um mal-estar muito grande entre as diretoras, principalmente aquelas que ficavam entre os últimos lugares. Acabavam influenciando as escolas a competirem umas com as outras. (LUMERTZ, 2008)

Hatge (2007) apresenta em sua dissertação alguns dados retirados do Jornal Escola Campeã, que reproduziremos aqui por se tratar exatamente do foco do artigo, a premiação e competitividade como proposta de gestão do IAS:

Mecanismos de acompanhamento e avaliação foram aplicados em São Vicente. A avaliação externa, feita em junho, mostrou que a média de desempenho dos alunos em português e matemática teve um crescimento de cerca de 50%. “Ficamos muito satisfeitos”, disse a secretária. Ficou ela e

ficarão também os professores, pois receberão, ao final deste ano, mediante o bom resultado de desempenho dos alunos, a gratificação de 5% sobre o salário, mensalmente. “Mas se ele não conseguir manter o bom resultado, será retirada do salário”, alerta a secretária.

(JORNAL ESCOLA CAMPEÃ, ano 3 número 5 – Setembro a Dezembro/2004, p. 3)

[...] A Presidente do Instituto Ayrton Senna, Viviane Senna, lançou a possibilidade de entregar o Prêmio Prefeito Campeão ao município que tivesse os melhores índices na educação. A proposta evoluiu e, em vez de um, serão três prêmios: Prêmio Gestão Escolar, Gestão Municipal e Prefeito Campeão em Educação.

(JORNAL ESCOLA CAMPEÃ, ano 3 número 5 – Agosto a Outubro/2003, p. 7)

É possível verificar que a cultura da competição e da premiação, pilares da gestão gerencial são recorrentes na parceria entre o IAS e as redes públicas de ensino. E, no caso estudado influenciou a organização, a gestão e conteúdo das escolas públicas, é uma das formas de redefinição das fronteiras entre o público e o privado.

### **Considerações finais**

Verificamos que, entre as principais implicações da parceria para a gestão democrática da educação, está a diminuição da autonomia do professor, que entre outros fatores fica minimizada, desde quando recebe o material pronto para utilizar em cada dia na sala de aula e tem um supervisor que verifica se está tudo certo, até a lógica da premiação por desempenho, que estabelece valores como o da competitividade entre alunos, professores e escolas, como se a premiação dos mais capazes induzisse a qualidade via competição.

A outra questão são as metas estabelecidas, que passam a dar mais ênfase ao produto final e não mais ao processo, como era característica da gestão democrática, que visa a construir uma sociedade democrática e participativa. O processo é pedagógico, não apenas o resultado final.

Uma das grandes lutas do período de democratização da sociedade foi a gestão democrática, tanto que foi possível incluí-la como princípio constitucional, mas assim como as outras políticas sociais, a gestão educacional mudou muito com as redefinições do papel do Estado, principalmente com o diagnóstico neoliberal, partilhado pela Terceira Via, de que o culpado pela crise é o Estado, e o mercado deve ser o sinônimo de eficiência. Assim, toda a gestão pública passa a ter como referência a lógica empresarial é a chamada gestão gerencial ou quase-mercado.

Wood destaca que o conceito de democracia em uma sociedade sob a hegemonia do capitalismo não pode ser visto em abstrato, pois afinal: “É o capitalismo que torna possível uma forma de democracia em que a igualdade formal de direitos políticos tem efeito mínimo sobre as desigualdades ou sobre as relações de dominação e de exploração em outras esferas” (WOOD, 2003, p. 193).

Verificamos, mais uma vez, a separação entre o econômico e o político e o esvaziamento da democracia. A correlação de forças sociais se perde neste enorme consenso onde sociedade civil e Banco Mundial parecem ter os mesmos interesses. Resta discutir: que sociedade civil? Como se todos tivessem os mesmos interesses em uma sociedade capitalista, onde as classes não foram superadas.

Entendemos que o processo democrático dá-se como parte da correlação de forças políticas. Assim, a questão central não pode ser o confronto entre sociedade civil e Estado, mas classe social e projetos de sociedade interessados em perpetuar a sociedade do capital ou superá-la. Assim como não acreditamos em sociedade civil em abstrato, também não é possível crer que apenas ficando na esfera do Estado o interesse público esteja garantido, pelo menos não em uma sociedade hegemônica pelo capital. Os interesses de classes perpassam sociedade civil e Estado. Portanto, urge localizar o debate em um contexto próprio onde o Estado se retira das políticas sociais e repassa para a sociedade, ocorrendo perdas de direitos. Mais especificamente na política educacional, a gestão democrática passa a dar lugar para a gestão empresarial, já que o mercado é parâmetro de qualidade.

## **Referências:**

- ANTUNES, R. *Os Sentidos do Trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo editorial, 1999.
- FLECK, Tatiane. *Novas Perspectivas na Educação: Os Programas do Instituto Ayrton Senna no município de Sapiranga*. Especialização em Coordenação Pedagógica e Gestão de Processos Educativos. FACCAT/Taquara, 2006
- HATTGE, Morgana Domênica. *Escola Campeã: estratégias de governamento e autorregulação*. UNISINOS, 2007. Mestrado.
- HARVEY, D. *Condição Pós-Moderna*. 4ª ed. São Paulo, Loyola, 1989.
- \_\_\_\_\_. *O neoliberalismo história e implicações*. São Paulo: Loyola, 2008.
- LUMERTZ, Juliana Selau. *A Parceria Público-Privada na Educação: Implicações para a Gestão da Escola*. 2007. 126f. Dissertação (Mestrado) – UFRGS, Porto Alegre, 2007.
- MÉSZÁROS, I. *A necessidade do controle social*. São Paulo: Ensaio, 1987.
- \_\_\_\_\_. *Para além do Capital*. São Paulo: Boitempo Editorial, Campinas: Editora da UNICAMP, 2002.

OLIVEIRA, João Batista Araújo e. A pedagogia do sucesso: uma estratégia política para corrigir o fluxo escolar e vencer a cultura da repetência. São Paulo: Saraiva: Instituto Ayrton Senna, 2000.

PERONI, V; ADRIÃO, T. Público não-estatal: estratégias para o setor educacional brasileiro. In: ADRIÃO, T; PERONI, V. (Orgs.). *O público e o privado na educação: interfaces entre Estado e sociedade*. São Paulo: Xamã, 2005, p. 137-153.

\_\_\_\_\_. Mudanças na configuração do Estado e sua influência na política educacional. In: PERONI, V. M. V., BAZZO, V. L., PEGORARO, L. (Org.) *Dilemas da educação brasileira em tempos de globalização neoliberal: entre o público e o privado*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006, p. 11-23.

PERONI, Vera M. Vidal (org.) Relatório de Pesquisa: *Reconfigurações do Estado: conexões entre o público e o privado*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008 (impresso)

\_\_\_\_\_. Conselhos Municipais de Educação em Tempos de Redefinição do Conceito Democracia In: Souza D. B. de. *Conselhos Municipais e Controle Social da Educação: Descentralização, Participação e Cidadania*. São Paulo: Xamã, 2008a.

\_\_\_\_\_. A relação público/privado e a gestão da educação em tempos de redefinição do papel do Estado. In: ADRIÃO, T. e PERONI, V. *Público e privado na educação: novos elementos para o debate*. São Paulo, Xamã, 2008b, p. 111-127.

\_\_\_\_\_. A autonomia docente em tempos de Neoliberalismo e Terceira Via. In----- Argentina, 2009.

SAPIRANGA. LEI MUNICIPAL Nº 2.328, DE 20/06/1997. que autoriza o Executivo Municipal firmar Convênio com o Instituto Ayrton Senna, para implantação do Programa de Aceleração de Aprendizagem

SAPIRANGA. LEI MUNICIPAL Nº 2.537, DE 25/06/1999 que Institui o Programa de Qualidade Denominado "5S's" nas Escolas Municipais, e dá outras providências:

SAPIRANGA. LEI MUNICIPAL Nº 2.934, DE 09/05/2002 que Autoriza o Poder Executivo Municipal a firmar Termo Aditivo ao Convênio com o Instituto Ayrton Senna - IAS e juntamente com Fundação Banco do Brasil - FBB, e dá outras providências.

SAPIRANGA. LEI MUNICIPAL Nº 3.180, DE 03/07/2003 que Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público Municipal e dá outras providências.

SAPIRANGA. LEI MUNICIPAL Nº 3.118, DE 26/03/2003 que Cria a premiação "Aluno Nota Dez" para estudantes do ensino fundamental e médio nas redes de ensino do Município de Sapiiranga, e dá outras providências.

SAPIRANGA. LEI MUNICIPAL Nº 3.254, DE 19/11/2003 que Dispõe sobre a Política de Alfabetização na 1ª Série do Ensino Fundamental da Rede Municipal.

SILVA, Joice Silvana Fischborn da Carla Beatris Boff, Lisete Henrich. *Escola Eficaz: uma proposta do "Programa Escola Campeã"*. Universidade Castelo Branco. PED - GESTÃO ESCOLAR, 2006 (Especialização).

WOOD, E. M. *Democracia contra o capitalismo: a renovação do materialismo histórico*. São Paulo: Boitempo, 2003.

## Entrevistas

Diretora A [Entrevista]. 2007. Entrevista concedida a Juliana Lumertz e Daniela Dinis em 11 de setembro de 2007, na Secretaria Municipal de Educação, Arquivos de Pesquisa, Porto Alegre.

Coordenadora Pedagógica [Entrevista]. 2007. Entrevista concedida a Vera Maria Vidal Peroni; Daniela Diniz Dahm; Daniela de Oliveira Pires, em 1 de agosto de 2007, na Secretaria Municipal de Educação, Arquivos de Pesquisa, Porto Alegre.

Superintendente da Secretaria Municipal de Educação e Desporto. [Entrevista] 2007. Entrevista concedida a Vera Maria Vidal Peroni; Daniela Diniz Dahm; Daniela de Oliveira Pires, em 1 de agosto de 2007, na Secretaria Municipal de Educação, Arquivos de Pesquisa, Porto Alegre

Secretária Municipal de Educação e Desporto. Entrevista concedida a Maria Raquel Caetano, em 5 de junho de 2009, Entrevista concedida por e-mail, Arquivos de Pesquisa, Porto Alegre

---

<sup>i</sup> Sobre este assunto ver PERONI (2003, 2006, 2008b, 2009) e PERONI, ADRIÃO (2005).

<http://www.ufrgs.br/ufrgs/faced/peroni>

<sup>ii</sup> Pesquisas realizadas por pesquisadores do Núcleo de Política e Gestão da Educação da UFRGS. O grupo inclui orientandos de PIBIC, mestrado e doutorado.

<sup>iii</sup> Financiamento parcial do CNPQ.

<sup>iv</sup> A autora coordena o grupo do RS, que é parte da pesquisa nacional “Análise das consequências de parcerias firmadas entre municípios brasileiros e a Fundação Ayrton Senna para a oferta educacional” financiada pelo CNPq.

<sup>v</sup> A parte do histórico do IAS é baseado no relatório de pesquisa Reconfigurações do Estado: conexões entre o público e o privado. (PERONI, 2008)

<sup>vi</sup> João Batista Araújo de Oliveira, autor da Pedagogia do Sucesso (2000), subsídio teórico para o Programa de aceleração de aprendizagem, tornou-se consultor do IAS para o Programa Escola Campeã no ano de 2000.

<sup>vii</sup> O Programa Escola Campeã foi implementado durante quatro anos (2001-2004), em 42 municípios de 24 estados brasileiros, fruto de uma aliança social estratégica entre IAS e Fundação Banco do Brasil, com apoio da Fundação Luis Eduardo Magalhães (que disponibilizou os materiais que compõem os manuais de Gestão Escolar e Municipal), Fundação Pitágoras (executora do programa) e alianças regionais da Vivo, CST e da Fundação Lemann.