

EIXO 2 - Políticas de educação básica e de formação e gestão escolar

AS PARCERIAS COM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS COMO ESTRATÉGIA PARA A AMPLIAÇÃO DO SETOR PRIVADO NA EDUCAÇÃO.

Ana Maria Stabelini (UFSCAR / PESREP¹ /CNPQ/ ana.stbln@gmail.com)

Mayara de Freitas (UFSCAR/ PESREP /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 avaliar a concepção de parceria presente em seus documentos oficiais, com a finalidade de identificar seu papel na política educacional. Verificou-se que essas parcerias visam melhorar a gestão escolar por meio de metas gerenciais e capacitação dos profissionais em serviço, por meio da adoção de um pacote de serviço; e estão articulados com o projeto de modernização e racionalização desenvolvido no âmbito nacional.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Parceria público-privado; Organizações Não Governamentais.

Introdução

Neste artigo serão abordados os resultados finais de duas pesquisas de mestrado que tiveram como objeto de estudo programas elaborados por organizações não-governamentais, implementados nas escolas públicas por meio de parcerias, sendo direcionados para a melhoria da gestão escolar. Os programas analisados foram: o Gestão Nota 10 (PGN10) do Instituto Ayrton Senna (IAS) e o Bairro-Escola da Associação Cidade Escola Aprendiz. Os estudos foram realizados por meio da análise das categorias que sustentam o discurso apresentado pelas organizações em seus documentos de divulgação e de implementação de forma a verificar qual sua concepção de parceria, traduzindo a finalidade desses projetos.

Os materiais utilizados para análise documental foram as informações contidas nos *sites* oficiais das organizações, os livros “Bairro-Escola passo a passo” e “Trilhas

Educativas”, da ONG Cidade Escola Aprendiz e o material utilizado para a capacitação de gestores no curso “FOCO IAS Diretor” do Instituto Ayrton Senna.

Procuramos compreender, por meio desses estudos, em que medida os programas encontram-se articulados com a proposta de racionalização, otimização, eficiência e gerenciamento de resultados, que vem sendo implementada desde 1995, com a reforma do Estado, para a gestão da educação pública brasileira. Trata-se de entender qual o papel que esses programas vêm desempenhando na implementação desta política, por meio de ação direta junto às redes municipais de ensino.

Essas propostas foram fundamentadas na concepção de reforma gerencial caracterizada por uma administração pública orientada por resultados, pela descentralização, flexibilidade, competitividade e por um direcionamento estratégico. Neste sentido, os diferentes programas voltados para a implementação de uma gestão de resultados podem ser compreendidos como parte de um projeto de reforma para a educação nacional, e em particular no estado de São Paulo, que tem como objetivo uma reestruturação gerencial, baseada na revisão das concepções de gestão, planejamento e avaliação (RISCAL; GANDINI, 2009).

Outra importante consequência desta política é o fato do setor privado ampliar seu mercado, trazendo para si amplos setores da esfera pública à medida que este se desresponsabiliza e transfere parte de suas responsabilidades no campo não apenas da execução, mas também do planejamento e elaboração de uma política educacional para a iniciativa privada e para organizações públicas não estatais. (ADRIÃO; PERONI, 2008)

Nesta perspectiva, consideramos importante compreender qual o significado das práticas propostas pelos programas Gestão Nota 10 e Bairro-Escola, uma vez representam grande número das parcerias com municípios no país, para que se compreenda em que medida as políticas municipais de educação estão tomando o rumo de uma gestão democrática ou adotando modelos gerenciais, por meio das parcerias com organizações sociais. Os programas do Instituto Ayrton Senna, fundado por Viviane Senna, e da Associação Cidade Escola Aprendiz, que tem como fundador Gilberto Dimenstein, constituem as duas principais organizações não governamentais atualmente atuantes no campo educacional brasileiro.

São organizações que utilizam um discurso de justiça social que seria atingida por meio da inserção no mercado de trabalho, indicada como a principal meta da educação. A priorização do setor não público para a parceria parece apontar para a ideia

de que essa colaboração abriria maiores chances de inserção no mercado de trabalho, porque já introduziria, no âmbito escolar, a forma de gestão que se encontrariam nas empresas.

Inicialmente apresentaremos o Instituto Ayrton Senna e o Programa Gestão Nota 10 e a Associação Cidade Escola Aprendiz e o Programa Bairro-Escola. Além de caracterizá-los, buscamos verificar quais as justificativas apresentadas para a implementação de seus programas nas escolas públicas. Em seguida, trataremos de algumas concepções presentes nas fontes documentais a partir da categoria de análise selecionadas para este trabalho, qual seja: parceria.

O Instituto Ayrton Senna e o Programa Gestão Nota 10

O Instituto Ayrton Senna (IAS) foi fundado em novembro de 1994 pela família do piloto Ayrton Sennaⁱⁱ e presidido desde então por Viviane Senna. Apresenta como fundamento para suas ações na educação pública os ideais de Ayrton Senna, que teria desejado realizar ações concretas contra a desigualdade social. Segundo os estudos realizados, nos documentos relativos ao tema, as ações do Instituto apresentam uma concepção segundo a qual a superação das desigualdades seria alcançada com a união dos organismos governamentais, empresas e organizações da sociedade civil para desenvolver políticas públicas que favoreçam a criança e o adolescente

Os recursos para o financiamento dos programas do IAS são adquiridos, principalmente, por meio de parcerias com empresas. A arrecadação financeira é obtida também dos *royalties* de licenciamento das marcas Ayrton Senna e Senninhaⁱⁱⁱ e de doações de pessoas físicas. As empresas, que são consideradas aliadas do IAS, investem em seus programas voltados para escola pública^{iv}. Este tipo de financiamento por meio de doações de empresas tem como característica o favorecimento das empresas quanto aos impostos pagos ao governo^v, o que constitui o ponto central de uma das críticas mais notáveis às relações entre ONGs, empresas e Estado por se tratar de utilização de recursos públicos.

Os programas elaborados e implementados pelo IAS tratam da educação formal (dentro da escola), na educação informal (complementar) e na área de educação e tecnologia. Têm como finalidade criar, implementar, avaliar e sistematizar tecnologias sociais que visam solucionar os problemas da rede escolar. São ao todo 10 programas:

Se Liga, Acelera Brasil, Circuito Campeão, Gestão Nota 10, Fórmula da Vitória, SuperAção Jovem, Educação pela Arte, Educação pelo Esporte, Escola Conectada e Comunidade Conectada.

O programa Gestão nota 10, criado em 2002, é um projeto de gestão próprio do Instituto Ayrton Senna, e que tem como objetivo implementar as concepções de gestão, estabelecidas por este programa, nas escolas da rede municipal de educação básica do país. Mantém parcerias em 556 municípios em 19 Estados e, em 2010, formou 35.145 educadores^{vi}. As empresas aliadas deste programa são: o *Instituto Coca-Cola Brasil, Renosa, Suzano* (papel e celulose) e a *Lide* (Grupo de líderes empresariais- EDH-empresários pelo desenvolvimento humano)^{vii}.

Nas diretrizes nota-se 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 eficiência dos processos educacionais nas redes públicas de ensino. Esta 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. As soluções apresentadas tem caráter técnico e são elaboradas por meio das mesmas ferramentas usadas para solução de problemas de gestão empresarial.

A Associação Cidade Escola Aprendiz e o Bairro-Escola

A Associação Cidade Escola Aprendiz iniciou suas atividades como organização não governamental em 1997, atualmente com contornos de organização da sociedade civil de interesse público, se destacando com o Bairro-Escola, influenciando programas voltados para a melhoria da gestão escolar, assim como também por promover uma educação comunitária, que teria como função aproximar escola e comunidade, um dos preceitos básicos da gestão democrática.

Seu fundador, o jornalista Gilberto Dimenstein, considerado não só um jornalista preocupado com a educação, mas constantemente referenciado como um dos principais expoentes do campo educacional brasileiro.

Apoiada por órgãos como UNICEF e UNESCO, suas ações têm grande alcance no território nacional, realizando formação de gestores e educadores comunitários para programas como o Mais Educação do MEC. Considerado uma tecnologia social de baixo custo o Bairro-Escola é utilizado pela Associação Cidade Escola Aprendiz com o argumento de se pretender solucionar uma suposta ineficácia do ensino escolar ao acompanhar as mudanças do mundo, apresentando uma educação comunitária que colaboraria para o investimento em recursos humanos para o desenvolvimento.

A concepção de parceria nos programas estudados

As parcerias com setores privados e organizações sociais têm sido um dos mais comuns caminhos adotados pelos dirigentes da educação municipais para atender às exigências impostas pela legislação, uma vez que alegam não possuírem pessoal qualificado nem estrutura para a sua implementação. Neste sentido, é importante compreender quais são as concepções teóricas que fundamentam estes programas de parceria para se estabelecer seu papel na política educacional que vem sendo implementada em âmbito nacional e no estado de São Paulo, principalmente a partir da década de 1990.

O conceito de parceria como qualquer outro assume diferentes concepções quando não se tem clareza do campo conceitual do qual são oriundos. Gandini e Riscal (2012) observam que muitos conceitos, assim como é o termo parceria, podem assumir distintas concepções. A isso se deve a importância do estudo da concepção de parceria proposta pelas organizações.

A palavra “parceria” tem origem etimológica na palavra do grego clássico *κοινωνία* (*koinonía*), que quer dizer “comunhão”, “repartir”, e em português e espanhol tem equivalência à palavra união e sociedade ou *unión y sociedad*. No Brasil o termo “parceria” tem sido usado ao se referir a um determinado tipo de participação e responsabilidade pública – seja a ação protagônica do empresariado ou do terceiro setor (ONGs, OCIPs, entre outras ditas sem fins lucrativos) – ou meio para o combate às mazelas sociais em discursos de “investimento privado com fins públicos”. (FREITAS, 2013, p.66)

Nas últimas décadas do século XX no Brasil o conceito de parceria assim como o de cidadania sofreram um processo de ressignificação importante, o projeto democratizante e participativo e as reformas administrativas de caráter gerencial se apropriaram desses conceitos permitindo a transferência “da ideia de participação política da sociedade civil para a ideia de participação comunitária solidária” (FREITAS, 2013, p.42), com incentivos a parcerias.

[...] apoiando-se no discurso de que a sociedade brasileira teria a vocação para o voluntariado e filantropia e, portanto, essa vocação deveria ser renovada por meio da cooperação que, mesmo sendo organizada em âmbito privado, teria a finalidade pública. (FREITAS, 2013, p.42)

É importante notar que nos documentos oficiais dos programas a questão da parceria entre governo, empresas e organizações da sociedade civil é apontada como caminho para a superação da má qualidade das escolas públicas brasileiras. Esta melhoria passaria pela mudança da gestão escolar.

No caso do IAS textos utilizados nos cursos de capacitação dos diretores (FOCO IAS Diretor) a concepção de parceria aparece generalizada. Não é mencionada nenhuma especificidade das parcerias com os estados e municípios. A concepção de parceria é apresentada como um auxílio prestado a educação brasileira que enfrenta diversos problemas e por este motivo precisa dos mais diversos tipos de ajuda- precisa de todos.

Os problemas da educação são, portanto, a justificativa para a atuação do IAS por meio de parcerias. Neste sentido nota-se que nos documentos oficiais do IAS e materiais de divulgação e de desenvolvimento do programa que esta parceria deve se realizar de forma que haja envolvimento de todos. Entretanto, parece não haver espaço para discussão acerca dos textos que serão utilizados bem como o modelo de gestão que será adotado. O próprio programa e os princípios que o norteia não aparecem como objeto de discussão, da mesma forma que a metodologia adotada. A parceria se daria, portanto, por meio da adoção de um “pacote de medidas” proposto pelo PGN10.

O IAS não aborda questão da política de parceria em seus textos de capacitação. Sobre as políticas educacionais há referência ao PNE (Plano Nacional de Educação) que construído para vigorar entre 2011 e 2020 citando o histórico do PNE, as conferências Estaduais e municipais preparatórias para a Conferência Nacional de Educação (CONAE). Destacam os seis eixos organizados na CONAE:

- I. “Papel do estado na garantia do direito à educação de qualidade: organização e regulação da educação nacional;
- II. Qualidade da educação, gestão democrática e avaliação;
- III. Democratização do acesso, permanência e sucesso escolar;
- IV. Formação e valorização dos/das profissionais da educação;
- V. Financiamento da educação e controle social;
- VI. Justiça social, educação e trabalho: inclusão, diversidade e igualdade (MEC, 2010 p.8).

São expostas, junto a esse levantamento histórico da política educacional, algumas das críticas que vêm sendo expostas, de acordo com o IAS, no processo de discussão do Projeto de Lei do novo PNE:

- Ausência de diagnóstico no Projeto de Lei. Há quem argumente que o diagnóstico se fez na CONAE.
- Pouca ênfase na qualidade, privilegiando-se o quantitativo.
- Não estimativa de custos das metas propostas.
- Não clareza na responsabilidade financeira dos entes federados.
- Certa indefinição entre meta e estratégia.
- Preocupação especial com a meta 20, que trata do índice do PIB a ser aplicado em educação, 7%, de forma progressiva. Há quem defenda um índice de 10%.
- Em relação à meta 20, assim como às demais, a ausência de desdobramentos intermediários pode comprometer o percurso do alcance das metas (INSTITUTO AYRTON SENNA, 2011, P. 6).

De acordo com o material do PGN10 uma proposta poderia ser pensada como forma de alavancar, de fato, a educação no país: chegar aos 10% do PIB (Produto Interno Bruto). Entretanto, após chegar a certo patamar de qualidade deve-se diminuir o nível de investimento para garantir a manutenção da qualidade. Isto por que eles consideram que aumentar recursos sem aumentar a eficiência da gestão educacional é “jogar dinheiro fora”. E, por este motivo, o planejamento é importante (INSTITUTO AYRTON SENNA, 2011).

Assim, mesmo que no documento há reconhecimento da importância do PNE e dos processos participatórios nas políticas educacionais, entretanto, não deixam de ressaltar e justificar o posicionamento e as ações do Instituto:

Além do exercício de cidadania, a participação ativa nos debates acerca do Plano Nacional de Educação é um momento especial de preparação da construção ou reconstrução dos Planos Estaduais e Municipais. Portanto, o momento é oportuno, e urgente, para refletirmos sobre tais questões, reforçando a **importância do planejamento eficiente e eficaz em seus diversos níveis, no espaço federativo (União, Estados, Municípios) e no local, onde efetivamente ocorre o processo educacional: a escola.** (INSTITUTO AYRTON SENNA, 2011, P. 6).

Já a Associação Cidade Escola Aprendiz argumenta que as mudanças tecnológicas do processo de globalização exigem pré-requisitos e habilidades que a escola não conseguiu acompanhar; para a Associação: “[...] a defasagem é perceptível e se traduz principalmente na falta de interesse e no despreparo dos alunos” (ASSOCIAÇÃO CIDADE ESCOLA APRENDIZ, 2007, p. 09).

A proposta é educação acontecendo nos mais diversos lugares, com isso a Associação Cidade Escola Aprendiz desenvolve uma gestão de parcerias, que é considerada crucial para seu desenvolvimento e o veículo para administrar as potencialidades educativas da comunidade e para o relacionamento com as parcerias.

Nesse sentido o Bairro-Escola representaria esse grande arranjo direcionado para o empreendedorismo que possibilitaria atitudes de inovação. Para tanto deve haver recursos humanos dispostos e formados na perspectiva de educação comunitária, esses são os chamados educadores comunitários peça chave do conceito Bairro-Escola, sendo os articuladores responsáveis pela ponte entre as parcerias, ou seja, ou facilitador das relações entre as partes envolvidas. As parcerias com espaços comerciais e o incentivos para que esses participem do Bairro-Escola, abrindo suas portas para se transformarem em salas de aula, são apoiadas por justificativas de buscar a resignificação dos espaços públicos.

Para tanto são desenvolvidos arranjos educacionais e trilhas educativas, duas categorias muito próximas; nos arranjos educacionais, o educador comunitário deve mapear e sensibilizar os potenciais parceiros, depois, capacitar agentes comunitários que ajudaram a disseminar o Bairro-Escola, e posteriormente preparar um local de referência para as atividades. Com isso, os arranjos educativos, locais que funcionam em prol da formação de comunidades de aprendizagem compostas de pessoas dos diversos setores da sociedade e potenciais parceiros.

Com as trilhas educativas o educador deve mapear os ativos, mobilizar as parcerias e construir as trilhas educativas em seus próprios bairros, através de articulação com o poder público, a iniciativa privada e a comunidade. É importante que diferentes agentes sociais do território criem uma conexão de intervenção compartilhada que dê apoio às ações e arrecade fundos para práticas de atividades.

Um exemplo das parcerias firmadas é o curso de Bartender que a Associação Cidade Escola Aprendiz ajuda a promover juntamente com a Diageo, empresa multinacional britânica que atua no segmento de bebidas alcoólicas, que tem por

objetivo “capacitar meninas e rapazes de comunidades economicamente desfavorecidas para a carreira de profissional de bar, restaurante e hotelaria”^{viii}. (MONTEIRO, 2007)

A busca dos dirigentes municipais por parceiros para resolução dos problemas encontrados na educação está relacionada ao despreparo dos municípios ao assumirem parte do ensino fundamental após o processo de municipalização incentivado pela reforma do ensino no estado de São Paulo. Segundo Oliveira:

Esta indução à municipalização não considera a questão dos recursos humanos em condições de gerir, com sucesso, um sistema de ensino. Poderão construir prédios ou assenhorar-se de próprios estaduais, poderão alocar professores, diretores, funcionários e poderão equipar os estabelecimentos de ensino. Porém, entendemos que gerir a educação municipal seja mais que isto. Quantos dos municípios paulistas têm recursos humanos para tal? É provável que parte deles venha a cair nas mãos de escritórios de assessoria, nas mãos de editoras, nas mãos de sistemas de comunicação, enfim nas mãos de empresas particulares. (OLIVEIRA, 1998. pag. 14)

De acordo com Arelaro, as iniciativas de municipalização em todo o Brasil tiveram como objetivo adaptar o Estado aos novos modelos de racionalidade adotados pela administração pública, portanto, visava o enxugamento do aparato estatal e não a maior participação da sociedade civil por meio de uma democratização das escolas, como muitas vezes afirmou-se (ARELARO, 1999).

Com relação à política de avaliação e indicadores Arelaro (2007) afirma que, desde 1995, a cada dois anos são realizados os exames nacionais de educação no Brasil para cada nível de ensino. Nota-se que a divulgação, atualmente incessante, da mídia dos resultados desse exame geram um ‘ranqueamento’. A autora identifica que é evidente o objetivo deste processo neste processo mesmo que oculto: a competitividade.

Como garantir que cada escola, e todas elas – porque isso é democrático! - atinjam um alto *score* nas provas e sejam consideradas “vencedoras”? Contando, certamente, com a colaboração de quem “sabe” fazer isso, de quem vem fazendo desse jeito e tem tido sucesso: as escolas privadas, seu centros ou institutos de assessoria e as organizações não governamentais que as representam. E este “modo de fazer” de conseguir ser sempre competente e de premiar os vencedores, já esta entre nós e, em particular, nos sistemas públicos de ensino.” (ARELARO, 2007, P. 913)

Este ‘ranqueamento’ das escolas faz com que se procure resolver o problema encontrado o quanto antes e da forma que for possível para que não sejam mais vistas

como ‘a pior escola do município’ forçando que elas busquem alternativas para melhorar sua nota, desta forma, de acordo com Arelaro (2007) as escolas firmam contratos que oferecem metas para melhoria de desempenho geralmente oferecidos por instituições que nada conhecem de seus municípios

Considerações finais

Ao longo deste estudo pudemos constatar alguns aspectos que caracterizam a concepção de educação adotada pelos programas Gestão nota 10 do Instituto Ayrton Senna e Bairro-Escola da Associação Cidade Escola Aprendiz. Procurou-se analisar, por meio da concepção de “participação” que constitui as bases dos projetos, as práticas sociais a elas veiculadas.

Um aspecto relevante, constatado neste estudo, é o fato dos programas apresentarem-se como projeto de intervenção por meio do estabelecimento de instrumentos de controle na esfera dos sistemas municipais. A partir das parcerias com os municípios, são criadas equipes que acabam por se responsabilizar pela coordenação do Plano Municipal de Educação, pela implementação de mecanismos que assegurem o funcionamento da Secretaria Municipal de Educação e a implementação de programas de triagem, alfabetização, regularização de fluxo escolar, além de avaliação periódica através de instituições externas à Secretaria Municipal de Educação.

Esse estudo possibilitou a compreensão dos pressupostos da administração gerencial presentes nos projetos. A concepção gerencial acarreta a necessidade de uma nova racionalidade, de preocupação funcionalista, o que permite que o conceito de participação assuma ideias gerencialistas de qualidade total para melhorar a competitividade, para cooptar o envolvimento de indivíduos em ações voltadas para objetivos pré-definidos. Essas entidades como explica Dagnino (2004a): “por mais bem intencionadas que sejam, sua atuação traduz fundamentalmente os desejos de suas equipes diretivas” (DAGNINO, 2004a, p. 204)

Como se pode depreender dos estudos realizados até aqui, as organizações visam não apenas melhorar o desempenho escolar de cada uma das escolas, mas difundir pelos sistemas municipais de ensino, princípios de gestão considerados por ele os mais adequados. Isto indica que a finalidade dos programas é a implementação de um projeto política educacional em todo o campo da educação pública, estimulando a adoção de

concepções gerenciais que iriam desde o processo de ensino-aprendizagem, na sala de aula, até a gestão da escola e a política de educação municipal.

Notas

ⁱ Grupo de Pesquisa PESREP (Política educacional, Soberania e relações de Poder)

ⁱⁱ Ayrton Senna (1960-1994) foi um piloto brasileiro de Formula 1 que durante as décadas de 1980 e 1990 conquistou 3 títulos mundiais tornando-se um ídolo nacional. Disponível em: http://senna.globo.com/institutoayrtonsenna/quem_somos/ayrton_senna.asp

ⁱⁱⁱ Senninha é um personagem de história em quadrinhos em homenagem a Ayrton Senna. Foi desenhado por Rogério Martins e Ridaut Dias Jr. (Desenhista da empresa Mauricio de Souza Produções). Alguns valores do personagem são inspirados nos valores de Ayrton Senna como, por exemplo, a vontade de vencer, a determinação e o orgulho de ser brasileiro. A primeira edição da história em quadrinho foi lançada por Ayrton Senna em janeiro de 1994 e publicada pela Editora Abril. (www.senninha.globo.com).

^{iv} Algumas das empresas aliadas são: Nestlé, Nívea, Editora Mol, Instituto Coca-Cola Brasil, Suzano papel e celulose, LIDE (Grupo de líderes empresariais), Droga Raia, Instituto Unibanco, Intel, Microsoft, Dell, HP (Hewlett-Packard), IBM (Internacional Business Machines Corporation – Indústrias, Maquinas e Serviços – LTDA) e etc. (www.senna.globo.com).

^v De acordo com a Associação Brasileira de ONGs (ABONG) a doação dedutível de impostos é uma das possibilidades de captação financeira adotadas pelas ONGs para financiar seus projetos. (www.abong.org.br).

^{vi} Dados obtidos no site <http://senna.globo.com/institutoayrtonsenna>.

^{vii} O **Instituto Coca-Cola Brasil** tem como missão declarada promover programas transformacionais que tenham impacto significativo no desenvolvimento socioambiental do país. Esta missão pretende ser realizada por meio da mobilização da sociedade, para isto é utilizada a influência do sistema Coca-Cola Brasil. Sua área de atuação é Educação e Meio Ambiente. Na área da educação um dos projetos é o Projeto Escola Campeã, o qual é desenvolvido com o aliado Instituto Ayrton Senna, visa o desenvolvimento de todos os seus programas no estado do Maranhão. A **Renosa**, fabricante do Sistema Coca-Cola Brasil do Maranhão, também é aliada deste projeto. (disponível em: <http://www.institutococacola.org.br/> acesso em: 28/09/2012 às 18h04min). **Suzano** é uma empresa privada que tem participação na indústria de papel, celulose e energia renovável, e atividades nos setores de corretagem de seguros e resseguros e gerenciamento de riscos, desenvolvimento imobiliário, serviços ambientais, indústria gráfica, e de comunicação multicanal. Atua também por meio do Instituto Ecofuturo, o qual desenvolve projetos que envolvem educação e meio ambiente. (Disponível em: <http://www.suzano.com.br/portal/grupo-suzano/o-grupo/> acesso em: 30/09/2012 às 11h33min). **LIDE** é um grupo de Líderes Empresários que visam fortalecer o pensamento, relacionamento e princípios éticos de governança corporativa no Brasil. Formado por líderes empresariais de corporações nacionais e internacionais. Tem o objetivo de fortalecer a integração entre empresas, organizações e entidades privadas, por meio de programas de debates, fóruns de negócios, atividades de conteúdo, iniciativas de apoio à sustentabilidade e responsabilidade social. O grupo reúne lideranças que acreditam no fortalecimento da livre iniciativa no Brasil. (Disponível em: <http://www.lidebr.com.br/> acesso em 30/09/2012 às 15h33min)

^{viii} Trecho do texto da jornalista Kelly Monteiro (2007). Disponível em: <[http://www.tudoeste.com.br/?DS=ttl_jovens-aprendizes%7CPub 4%7Csmfr 3%7CCodArt_8162](http://www.tudoeste.com.br/?DS=ttl_jovens-aprendizes%7CPub%204%7Csmfr%203%7CCodArt_8162)>. Acesso: 28/11/12.

Referências

ASSOCIAÇÃO CIDADE ESCOLA APRENDIZ. **Bairro-Escola: passo a passo**. São Paulo, 2007.

ADRIÃO, T. e PERONI, V. **Público e privado na educação: novos elementos para o debate**. SP: Xamã, 2005.

_____. GARCIA, T; BORGHI, R; ARELARO, L. **Estratégias para oferta da educação básica: análise de parcerias publico-provado no Estado de São Paulo**. Relatório fina do projeto de pesquisa FAPESP, 2007. Disponível em <http://www.redefinanciamento.ufpr.br/tere.pdf>.

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

ARAÚJO, I. L. **Do signo ao discurso: introdução à filosofia da linguagem**. S.P.: Parábola Editorial, 2004

ARELARO, L. **A municipalização do ensino no Estado de São Paulo: antecedentes históricos e tendências**. In: OLIVEIRA, C. (Org.). *Municipalização do Ensino no Brasil*. Belo Horizonte: Autêntica, 1999, p.61-89.

ARELARO, L. **Formulação e implementação das políticas públicas em educação e as parcerias público-privado: impasse democrático ou mistificação política**. In: *Educação & Sociedade: Campinas*, vol. 38, n 100 – Especial, 2007, p. 899-919.

_____. **O ensino Fundamental no Brasil: avanços, perplexidades e tendências**. in *Educação e Sociedade*. Campinas, vol. 26, n. 92, p. 1039-1066, Especial - Out. 2005.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Organização do texto: Juarez de Oliveira. 4ª ed. São Paulo: Saraiva, 1990.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. *Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]*. Brasília, DF, v. 134, n. 248, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 27834-27841.

BRASIL. Presidência Da República. Casa Civil. **Lei nº 9.790, de 23 de Março de 1999**. Brasília, 1999. In: Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19790.htm>. Acesso: 15/03/2012.

BRASIL. **Lei Nº 10.172 de 9 de janeiro de 2001** . Aprova o Plano Nacional de Educação (2001-2010) – PNE e dá outras providencias. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 jan. 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm>.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Comissão de Educação e Cultura (CEC). Projeto de Lei Nº 8.035 de 2010 **Mais dez: o legislativo e a sociedade construindo juntos o novo Plano Nacional de Educação: uma nova educação para um novo Brasil; propostas para o PNE, 2011-2020**. Brasília, DF. Disponível em: http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/5826/projeto_pne_2011_2020.pdf?sequence=1

BRASIL. Presidência Da República. Casa Civil. **Lei nº 9.790. de 23 de Março de 1999**. Brasília, 1999. In: Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19790.htm>. Acesso: 15/03/2012.

DAGNINO, E. **Confluência perversa, deslocamentos de sentido, crise discursiva**. In: *La cultura em las crisis latinoamericanas*. Buenos Aires: Clacso, 2004.

INSTITUTO AYRTON SENNA. **Educação para Todos: uma história contemporânea.** Material do curso de capacitação - FOCO IAS Diretor, 2011.

_____. **Nossa escola é limitante ou limitada.** Material do curso de capacitação - FOCO IAS Diretor, 2011.

_____. **O que o Plano Nacional de Educação tem a ver com a Unidade Escolar?.** Material do curso de capacitação - FOCO IAS Diretor, 2011.

_____. **A gestão da educação precisa de todos.** Material do curso de capacitação - FOCO IAS Diretor, 2011.

_____. **Desenvolvimento e aprendizagem na rotina escolar.** Material do curso de capacitação - FOCO IAS Diretor, 2011.

_____. **Gestão da política educacional a partir da escola.** Material do curso de capacitação - FOCO IAS Diretor, 2011.

_____. **Educação e desenvolvimento humano no século 21.** Material do curso de capacitação - FOCO IAS Diretor, 2011.

_____. Site oficial do Instituto Ayrton Senna. http://senna.globo.com/institutoayrton_senna/programas/programas_gestaonota10.asp, acesso 05 de março de 2012.

_____. **Programa Gestão nota 10** disponível em <http://www.redevencer.org.br/>, acesso 15 de março de 2011

GANDINI, R. P. C; RISCAL, S. A. **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: 2012 e 2013.

_____. **Notas sobre o conceito de participação e sua articulação com a concepção de gestão democrática.** Revista Eletrônica de Educação, v.4, n.2, nov. 2012. Artigos. ISSN 1982-7199.

FREITAS, M. **A ESCOLA E O BAIRRO ENTRE O PÚBLICO E O PRIVADO: UM ESTUDO DA CONCEPÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO COMUNITÁRIA DA ASSOCIAÇÃO CIDADE ESCOLA APRENDIZ. 2013. Dissertação Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGE, Universidade Federal de São Carlos, SP.**

MONTEIRO, K. **Jovens aprendizes.** In: Site Guia Vila Madalena, 2007. Disponível em:

<http://www.tudoeste.com.br/?DS=ttl_jovens-aprendizes%7CPub_4%7Csmfr_3%7C_CodArt_8162>. Acesso: 28/11/12.

NEUBAUER, R.S. **Plano de metas da atual gestão da Secretaria de Estado da Educação e análise do perfil da Secretaria.** São Paulo: Estudos em Avaliação Educacional, no. 13, p. 7-12, jan./jun. 1996.

OLIVEIRA, A. G. A.; LUZ, L. X.; ANJOS, C. R.; SÁ, E. **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, 2010. Disponível em: <http://www.jpe.ufpr.br/n8_7.pdf>. Acesso: 2012; 2013.

OLIVEIRA, Claiton. A emenda constitucional 14/96 e os municípios paulistas: algumas implicações. In: *Educação on line*, 2008. Disponível em: <http://www.acaeducativa.org.br/portal/images/geral/9aemendaconstitucional14.pdf> Acesso: 18/04/2010.

RISCAL, S.A. **Política Educacional, Justiça Distributiva E Equidade: Considerações sobre as políticas compensatórias para a educação.** Revista HISTEDBR, dez; 2011.

_____. **Gerenciamento de resultados e as novas formas de relações de poder**, 2012, no prelo.

_____; 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.

_____; GANDINI, Raquel P.C. **Notas sobre o conceito de participação política e sua articulação com a concepção de gestão democrática**. Revista Eletrônica de Educação, v.4, n.2, Nov. 2010.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.