

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KELLY LETICIA DA SILVA SAKATA

ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E
EMPRESAS (GIFE) NA GESTÃO EDUCACIONAL MUNICIPAL NO BRASIL

CURITIBA

2022

KELLY LETÍCIA DA SILVA SAKATA

ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E
EMPRESAS (GIFE) NA GESTÃO EDUCACIONAL MUNICIPAL NO BRASIL

Tese apresentada ao curso de Pós-Graduação em Educação, linha de pesquisa em Políticas Educacionais, Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Educação.

Orientadora: Profa. Dra. Elisângela Alves da Silva Scaff.

CURITIBA

2022

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DO CAMPUS REBOUÇAS

Sakata, Kelly Letícia da Silva.

Análise da atuação do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) na gestão educacional municipal no Brasil / Kelly Letícia da Silva Sakata. – Curitiba, 2022.

1 recurso on-line : PDF.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Educação. Programa de Pós-Graduação em Educação.

Orientadora: Profª Drª Elisângela Alves da Silva Scaff

1. Educação – Estudo e ensino. 2. Educação e Estado. 3. Escolas – Organização e administração. 4. Escolas – Estudo e ensino. I. Scaff, Elisângela Alves da Silva. II. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Educação. IV. Título.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EDUCAÇÃO -
40001016001P0

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação EDUCAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da tese de Doutorado de **KELLY LETÍCIA DA SILVA SAKATA** intitulada: **ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS - GIFE NA GESTÃO EDUCACIONAL MUNICIPAL NO BRASIL**, sob orientação da Profa. Dra. **ELISANGELA ALVES DA SILVA SCAFF**, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua **APROVAÇÃO** no rito de defesa.

A outorga do título de doutora está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 04 de Novembro de 2022.

Assinatura Eletrônica
04/11/2022 18:24:07.0
ELISANGELA ALVES DA SILVA SCAFF
Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica
05/11/2022 19:25:17.0
SIMONE DE FATIMA FLACH
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA)

Assinatura Eletrônica
04/11/2022 15:34:23.0
MICHELLE FERNANDES LIMA
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE)

Assinatura Eletrônica
04/11/2022 17:14:59.0
CASSIA ALESSANDRA DOMICIANO
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Dedico a presente tese ao meu companheiro, Sérgio, e aos meus filhos, Pedro e Manuela, pela compreensão da minha ausência e apoio diário. Também dedico a todos os profissionais da educação, que bravamente lutam contra os retrocessos e sucateamento que perpassa o âmbito educacional na atualidade.

AGRADECIMENTOS

Ao término deste trabalho, considero que a superação de tamanho desafio ocorreu com a ajuda do “outro”, no coletivo. Assim, eu, sujeito historicamente situado, diante da realização do sonho do doutorado, deixo aqui registrada minha gratidão a todos que, direta e indiretamente, fizeram parte do meu caminhar.

Ao meu companheiro de vida, Sérgio, que sempre me incentivou nos momentos de dificuldade, compreendeu as ausências, dividiu o cuidado com as crianças e comemorou cada conquista: te amo infinitamente! Aos meus filhos, Pedro e Manuela, que compreenderam a importância de seguir nos estudos e tiveram paciência nos meus momentos de ausência, vocês são a minha motivação diária.

À minha família, que mesmo distante, acompanhou cada conquista: meus pais, pelo apoio e palavras de carinho; minhas irmãs, Carla e Kátia, por todo o incentivo, reflexões nas leituras e palavras de motivação.

Agradeço à minha Orientadora, Profa. Dra. Elisângela Alves da Silva Scaff, pela atenção nas orientações, pela leitura cuidadosa no decorrer do meu trabalho e por incentivar a minha autonomia. Sua competência foi fonte de inspiração.

Ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Paraná e aos professores da linha de Políticas Educacionais, pela oportunidade de estudar nesse espaço público e de qualidade.

Às professoras membros da banca, Profa. Dra. Michelle Fernandes Lima, Profa. Dra. Simone de Fátima Flach, Profa. Dra. Cássia Domiciano e Profa. Dra. Daniela de Oliveira Pires pelo cuidado e zelo na leitura do trabalho, mostrando comprometimento com a pesquisa. A escolha das professoras como membros da banca não foi neutra, além da competência técnica, considero-as profissionais de excelência e comprometidas com a função social da escola junto à classe trabalhadora.

Às professoras que foram espelho para mim durante a minha trajetória acadêmica, em especial, Profa. Dra. Michelle Fernandes Lima e Profa. Dra. Simone de Fátima Flach, pelas conversas e incentivos. Me sinto lisonjeada por tê-las presente nesse momento tão importante da minha vida. Obrigada!

À minha segunda família, que foram meus amigos de caminhada nos estudos: Gregory Luís Rolim Rosa e Sabrina Corrêa da Silva, que trouxeram momentos de conforto e reflexões que me incentivaram a seguir em frente.

Às pesquisadoras e integrantes do Grupo de Pesquisa Estado, Políticas e Gestão Educacional (UNICENTRO/IRATI), por terem proporcionado momentos ricos de reflexão teórica e prática voltadas ao vínculo da pesquisa com a defesa da educação pública de qualidade. Ao grupo de orientandos e orientandas da Profa. Elisângela, em especial à Camila Bortot, que trouxeram reflexões valiosas, auxiliando na construção da minha tese.

Às “meninas” do Departamento de Educação Infantil da Secretaria Municipal de Educação de Araucária – PR, local que atualmente atuo como Coordenadora Pedagógica, que desde o início do ano me acolheram e caminhamos juntas na defesa de uma educação de qualidade para as crianças e bebês da Educação Infantil.

A Deus, pelo dom da vida e saúde para desenvolver a presente pesquisa. Obrigada por, apesar de tantos retrocessos no momento político e econômico, colocar esperança e determinação no meu coração.

Criar uma nova cultura não significa apenas fazer individualmente descobertas 'originais'; significa também, e sobretudo, difundir criticamente verdades já descobertas, 'socializá-las' por assim dizer; transformá-las, portanto, em base de ações vitais, em elemento de coordenação e de ordem intelectual e moral.
Antonio Gramsci (1966, p.13).

RESUMO

O objetivo da presente tese é compreender como se configura a relação entre os associados do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) e a gestão educacional das redes públicas municipais de ensino brasileiras, no que se refere aos princípios de gestão educacional que perpassam os programas/projetos desenvolvidos. A problemática que norteou o processo de investigação pode ser assim apresentada: Quais os princípios de gestão educacional que embasam os programas desenvolvidos pelos associados do Gife e suas implicações na relação com a gestão educacional pública municipal? O método utilizado para a compreensão dessa problemática foi o Materialismo Histórico e Dialético, pautado nas investigações de Antonio Gramsci (1987; 1966; 2000; 2001; 2015; 2016), tendo como categorias centrais o Estado Integral e os Aparelhos Privados de Hegemonia (APHs); e como eixo norteador do debate, a disputa entre Projetos societários antagônicos. O recurso metodológico utilizado foi a pesquisa documental, desenvolvida a partir de Leis, Decretos e Pareceres relativos à temática estudada; documentos; pesquisas; seminários; notícias; e informações disponíveis nas páginas eletrônicas do Gife e de seus associados. Dentre os materiais destaca-se o Censo Gife, no total de 10 censos localizados e analisados de 2005 a 2020. Os resultados da pesquisa indicam: a) os Aparelhos Privados de Hegemonia (APHs) do Gife, para além da implementação de políticas, agem por meio de estratégias como *advocacy* e *lobbying*, formando coalizões e influenciando a agenda das políticas públicas educacionais; b) no Brasil há uma disposição legal do princípio de qualidade e de um padrão de qualidade educacional, o qual é tensionado pelo setor público e privado; c) a especificidade da atuação do Gife localiza-se na atuação e impulsionamento da relação entre o público e o privado por meio do Investimento Social Privado (ISP); d) o paradigma de gestão educacional proposto pelo Gife e pelos seus associados é a *Gestão gerencial por transferência*. O grupo advoga a gestão com princípios gerencialistas, tendo por base a transferência dos casos identificados erroneamente como “boas práticas”, que são voltados aos resultados em índices de avaliações externas; e) o principal *modus operandi* dos programas/projetos perpassa: a formação continuada dos professores; o foco nos resultados em avaliações externas; a disponibilização dos *cases*, que são as “boas práticas”; e pela elaboração e disseminação de relatórios baseados em evidências de cunho científico duvidoso disponibilizados para os professores; e f) as principais implicações nas localidades em que ocorrem a relação entre o público e o privado por meio dos programas/projetos são: hiperburocratização dos processos de gestão educacional e trabalho docente; comprometimento da autonomia dos profissionais, que afeta a criatividade tanto das crianças quanto dos professores; desvio curricular para o atendimento ao conteúdo previsto nas avaliações; afastamento do trabalho cooperativo entre os profissionais; controle de tempos e espaços, generalização de metodologias e processos de trabalho, favorecimento da padronização e da mensuração; Interferência na Organização do Trabalho Pedagógico; esvaziamento teórico/conceitual; padronização do trabalho docente; e ocultamento das heterogeneidades e/ou desigualdades sociais, econômicas e culturais existentes entre realidades distintas no âmbito educacional.

Palavras-chave: Política Educacional; Público e Privado em Educação; Gestão Educacional Municipal. Grupo de Institutos, Fundações e Empresas - GIFE.

ABSTRACT

The objective of this thesis is at understanding how the relationship among members of the Institutes, Foundations and Companies Group (Gife in its Portuguese acronym) is configured, and the educational management of Brazilian municipal public schools, regarding the principles of educational management which permeate programs/projects developed. The problem that guided the investigation process might be presented as follows: What are the principles of educational management that underlie the programs developed by Gife members and their implications regarding the municipal public educational management? The method used to understand this problem was Historical and Dialectical Materialism, based on the investigations by Antonio Gramsci (1987; 1966; 2000; 2001; 2015; 2016), with the Integral State as the central category with Private Apparatuses of Hegemony, and the guiding axis of the debate on dispute between antagonistic corporate projects. Methodological resource used was documentary research developed from Laws, Decrees and Opinions related to the theme studied; documents; research; seminars; News; and information available on websites of Gife and its members. Among the materials, the Census Gife stands out, in a total of 10 censuses located and analyzed from 2005 to 2020. The research results indicate: a) Gife's Private Apparatuses of Hegemony (APHs in Portuguese acronym), in addition to implement policies, act through strategies such as advocacy and lobbying, forming coalitions and influencing the public educational policies agenda; b) in Brazil there is a legal provision of the principle of quality and a standard of educational quality, which is stressed by the public and private sector; c) the specificity of GIFE's performance is located in the performance and promotion of the relationship between the public and the private through Private Social Investment (ISP – Portuguese acronym); d) educational management paradigm proposed by Gife and its associates is managerial system by transfer. The group advocates management based on managerial principles, based on the transfer of cases wrongly identified as “good practices”, which are focused on results in external evaluation indices; e) the main modus operandi of the programs/projects involves: teachers' continuing education; focusing on results in external evaluations; availability of the cases, which are the “good practices”; and by elaboration and disclosing reports based on dubious scientific evidence made available to teachers; f) the main implications in places where the relationship between the public and the private sector occurs through programs/projects are: hyper-bureaucratization of educational management processes and teaching work; compromising autonomy of professionals, which affects creativity of both children and teachers; curricular deviation to meet the content provided for the assessments; withdrawal from cooperative work among professionals; control of time and space, generalization of methodologies and work processes, favoring standardization and measurement; Interference in the Organization of Pedagogical Work; theoretical/conceptual emptying; standardization of teaching work; and hiding heterogeneities and/or social, economic and cultural inequalities existing among different realities in educational scope.

Keywords: Public-private Relationship; Municipal Educational Management; Group of Institutes, Foundations and Companies - Gife.

RESUMEN

El objetivo de esta tesis es comprender cómo se configura la relación entre los miembros del Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas (Gife) y la gestión educativa de las escuelas públicas municipales brasileñas, en cuanto a los principios de gestión educativa que impregnan los programas/proyectos desarrollados. El problema que ha orientado el proceso de investigación se puede presentar de la siguiente manera: ¿Cuáles son los principios de la gestión educativa que fundamentan los programas desarrollados por los integrantes del Gife y sus implicaciones en relación con la gestión educativa pública municipal? El método utilizado para comprender ese problema fue el Materialismo Histórico y Dialéctico, desde las investigaciones de Antonio Gramsci (1987; 1966; 2000; 2001; 2015; 2016), con el Estado Integral e os Aparelhos Privados de Hegemonia (APHs) como categorías centrales, y cómo eje rector del debate la disputa entre proyectos corporativos antagónicos. El recurso metodológico utilizado fue la investigación documental desarrollada desde Leyes, Decretos y Dictámenes relacionados con el tema estudiado; documentos; investigaciones; seminarios; Noticias; e información disponible en portadas de Gife y sus miembros. Entre los materiales destaca el Gife Censal, en un total de 10 censos localizados y analizados desde 2005 hasta 2020. Los hallazgos indican: a) Los Aparatos Privados de Hegemonía (APH) de Gife, además de implementar políticas, actúan a través de estrategias, como *advocacy* e *lobbying*, formando coaliciones e incidiendo en la agenda de las políticas públicas educativas; b) en Brasil existe una disposición legal del principio de calidad y un estándar de calidad educativa, que es enfatizado por el sector público y privado; c) la especificidad de la actuación del Gife se ubica en la realización y promoción de relación entre público y privado a través de la Inversión Social Privada (ISP); d) el paradigma de gestión educativa propuesto por Gife y sus asociados es la gestión gerencial por transferencia. El grupo aboga por una gestión basada en principios gerenciales, fundada en la transferencia de casos mal identificados como “buenas prácticas”, que se enfocan en resultados en índices de evaluación externa; e) el modus operandi principal de los programas/proyectos implica: la formación continua de los docentes; centrándose en los resultados de evaluaciones externas; por la disponibilidad de casos, que son las “buenas prácticas”; y para la elaboración y difusión de informes basados en evidencia científica dudosa, puestos a disposición de los docentes; f) las principales implicaciones en los lugares en donde ocurre la relación público-privada a través de programas/proyectos son: hiper burocratización de procesos de gestión educativa y del trabajo docente; comprometer la autonomía de los profesionales, lo que afecta la creatividad tanto de los niños como de los docentes; desviación curricular para cumplir con contenidos previstos en evaluaciones; abandono del trabajo cooperativo entre profesionales; control de tiempo y espacio, generalización de metodologías y procesos de trabajo, favoreciendo la estandarización y medición; Interferencia en la Organización del Trabajo Pedagógico; vaciamiento teórico/conceptual; estandarización del trabajo docente; y ocultando las heterogeneidades y/o desigualdades sociales, económicas y culturales existentes entre distintas realidades en el ámbito educativo.

Palabras clave: Relación público-privada; Gestión educativa municipal; Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas - GIFE.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Diagrama de fluxo do modelo de coalizão de defesa - 2022	73
FIGURA 2 - Metas dos ods e suas contrapartidas em metas do pne - 2022	96
FIGURA 3 - Valores autorizados x execução: 2022	97
FIGURA 4 - Recuo no orçamento: 2022	97
FIGURA 5 - Organizações por ods relacionado com sua atuação - 2022.....	111
FIGURA 6 - O guarda-chuva do paradigma de RSE - 2022.....	120
FIGURA 7 - Finanças sociais - 2022	136
FIGURA 8 - Estrutura do primeiro projeto piloto de Contrato de Impacto Social (CIS) no Brasil – 2022	142
FIGURA 9 - Associados/participantes do Censo Gife (1995-2021).....	155
FIGURA 10 - Evolução do investimento (2010 A 2020)*: 2022	157
FIGURA 11 - Evolução investimento (2018 A 2020): 2022	158
FIGURA 12 - Organizações que atuam na área temática educação (2001 - 2020): 2022	160
FIGURA 13 - Organização por área temática de atuação: 2022	161
FIGURA 14 - Organizações que atuam em educação por perfil de organização: 2022	162
FIGURA 15 - Organizações por tipo de alinhamento com políticas públicas: 2022	170
FIGURA 16 - Iniciativas gerais e de educação por estratégias de atuação: 2022...	171
FIGURA 17 - Abrangência territorial das iniciativas Gife: 2022	173
FIGURA 18 - Percentual de consórcios públicos, segundo o tipo de parceria - 2015/2019	198
FIGURA 19 - Percentual de municípios com consórcios públicos, segundo a área de atuação - 2015/2019	199
FIGURA 20 - Matrículas Educação Básica: redes de ensino (Brasil - 2016-2020)..	201
FIGURA 21 - Taxa de frequência escolar bruta, segundo grupos de idade - Brasil (2016-2019).....	204
FIGURA 22 - Distribuição percentual dos estudantes, por tipo da rede de ensino, segundo nível de ensino - Brasil - 2019	205
FIGURA 23 - Mapa de adesão dos municípios – Conviva Educação - 2022	218
FIGURA 24 - Atuação programas Fundação Lemann por região - 2022	225

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Categorias de análise trabalhos selecionados – 2022	34
QUADRO 2 - Principais categorias/conceitos e autores elencados para o desenvolvimento das análises – 2022.....	39
QUADRO 3 - Principais materiais utilizados na pesquisa - 2022	44
QUADRO 4 - Principais procedimentos metodológicos – 2022.....	46
QUADRO 5 - Usos recorrentes do termo governança Rhodes 1993 - 2022	62
QUADRO 6 - Modos de uso do termo governança: Jessop (2011) - 2022.....	63
QUADRO 7 - Coerção política na perspectiva gramsciana – 2022	75
QUADRO 8 - Dimensões da qualidade nos autores estudados - Brasil – 2021	93
QUADRO 9 - Metas da ODS 4: Ensino de qualidade - Brasil – 2022.....	94
QUADRO 10 - Situação metas ODS 4: 2022	98
QUADRO 11 - Redes de investidores sociais locais e suas características – 2022	104
QUADRO 12 - Redes Temáticas e suas características – 2022	105
QUADRO 13 - Ações e documentos emitidos pelo Gife no desenvolvimento da ODS 4 – 2022	108
QUADRO 14 - Casos de filantropia colaborativa: Educação – 2022.....	122
QUADRO 15 - Estrutura comum do CIS - 2022	140
QUADRO 16 - Tipos associados Gife – 2022	148
QUADRO 17 - Integrantes dos conselhos do Gife – 2022	149
QUADRO 18 - Projetos desenvolvidos pelo Gife – 2022	150
QUADRO 19 - Área de conhecimento do Gife – 2022	152
QUADRO 20 - Mosaico: portal de dados do Gife – 2022	153
QUADRO 21 - Filantropos – Instituição/Fundação Gife: 2022	159
QUADRO 22 - Materiais selecionados: análise concepção de gestão educacional Gife – 2022	181
QUADRO 23 - Eixos de discussão sobre a concepção de gestão: materiais Gife – 2022	183
QUADRO 24 - Aproximações ADEs e consórcio público – 2022	196
QUADRO 25 - Associados Gife – ações no âmbito educacional – 2022	208
QUADRO 26 - Programas/projetos no âmbito da gestão – 2022	211

QUADRO 27 - Grupos para a caracterização dos programas/projetos no âmbito da gestão educacional – 2022.....	213
QUADRO 28 - Panorama dos agentes privados: programas/projetos em rede – 2022	214
QUADRO 29 – Principais características programas/projetos Grupo 1 - atuação em rede – 2022	215
QUADRO 30 – Principais características programas/projetos Grupo 2 - paradigmas de gestão – 2022.....	221
QUADRO 31 – Principais características programas/projetos Grupo 3 – alfabetização e distorção idade/série – 2022	226
QUADRO 32 - Principais características programas/projetos Grupo 4 – tratamento de informações e <i>advocacy</i> – 2022.....	229
QUADRO 33 - Associados em destaque de atuação: 2022.....	231
QUADRO 34 - Eixos de análise x programas/projetos: concepção de gestão educacional – 2022	235
QUADRO 35 - Excertos - Formação continuada projetos/programas – 2022	240
QUADRO 36 - Excertos: Foco nos resultados das avaliações externas programas/projetos – 2022.....	243
QUADRO 37 - “Boas práticas” identificadas nos programas/projetos – 2022	246
QUADRO 38 – Excertos: Indicação de <i>cases</i> identificados nos programas/projetos – 2022	249
QUADRO 39 – Excertos: Disseminação de estudos baseados em evidências identificados nos programas/projetos – 2022.....	251
QUADRO 40 - Implicações nas localidades a partir <i>do modus operandi</i> dos programas/projetos – 2022.....	253

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Quantitativo trabalhos publicados 2013-2022	28
GRÁFICO 2 - Descritor/quantitativo busca Capes e Scielo – 2022	30

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Trabalhos selecionados para análise: visão geral - 2022.....	31
TABELA 2 - Dados renda população 1960 e 1980 - 2022	60
TABELA 3 - Número de unidades locais das Fasfil - segundo a classificação das entidades sem fins lucrativos – Brasil – 2016.....	148
TABELA 4 - Faixa de investimento: Gife - 2022	156
TABELA 5 - Percentual de matrículas por dependência administrativa: Brasil - 2021	201
TABELA 6 - Recursos disponíveis nas escolas esfera administrativa municipal – Educação Infantil / Ensino Fundamental - Brasil- 2021	203
TABELA 7 - Principais atuações desenvolvidas - associados Gife – 2022	211

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

ACF	Advocacy Coalition Framework
ADEs	Arranjos de Desenvolvimento Educacional
AGP	Apoio à Gestão Pública
ANUP	Associação Nacional das Universidades Particulares
APHs	Aparelhos Privados de Hegemonia
BID	Banco de Desenvolvimento Interamericano
BISC	Benchmarking do Investimento Social Corporativo
BM	Banco Mundial
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CAE	Comissão de Assuntos Econômicos
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAQ	Custo Aluno Qualidade
CAQi	Custo Aluno Qualidade inicial
CCJ	Comissão de Constituição e Justiça
CF/1988	Constituição Federal de 1988
CIS	Contrato de Impacto Social
CNDE	Campanha Nacional pelo Direito a educação
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONAE	Conferência Nacional de Educação
ConSOC-BID	Conselho da Sociedade Civil Organizada do Banco Interamericano de Desenvolvimento
CPTe	Centro de Pesquisa Transdisciplinar em Educação
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
DME	Dirigentes Municipais de Educação
EaD	Educação a distância
EBIA	Escala Brasileira de Insegurança Alimentar
EC	Emenda Constitucional
EDH	Educação em Direitos Humanos
EJA	Educação de jovens e adultos
EPT	Educação para Todos

ERA	<i>Education reform Act</i>
EUA	Estados Unidos da América
FALM	Fundação André e Lucia Maggi
FASFIL	Fundações privadas e Associações sem fins lucrativos
FENAPAES	Federação Nacional das Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais
FENEP	Federação Nacional das Escolas Particulares
FIEMT	Federação das Indústrias de Mato Grosso
FINEDUCA	Associação Nacional de Pesquisa em Financiamento da Educação
FL	Fundação Lemann
FNE	Fórum Nacional de Educação
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
GPRPPE	Grupo de Pesquisa Relações entre o Público e o Privado em Educação
GREPPE	Grupo de Estudos e Pesquisas em Política Educacional
IAS	Instituto Airton Senna
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICE	Instituto de Cidadania Empresarial
IES	Instituições de Ensino Superior
IDIS	Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social
INEP	Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
ISP	Investidores Sociais Privados
IU	Instituto Unibanco
LDBEN/1996	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MBNCC	Movimento pela Base Nacional Comum Curricular
MCD	Modelo de Coalização de Defesa

MCE	Movimento Colabora Educação
MIPAD	<i>Most Influential People of African Descent</i>
MROSC	Organizações da Sociedade Civil
MTPE	Movimento Todos Pela Educação
NGP	Nova Gestão Pública
NIS	Negócio de Investimento Social
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODMs	Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
ODS	Objetivos para o desenvolvimento sustentável
ODS4	Objetivo do Desenvolvimento Sustentável 4
ODMS	Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
ONG	Organizações não governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
OSC	Organizações da Sociedade Civil
OSCIP	Organização da sociedade Civil de Interesse Público
OSFL	Organizações sem fins lucrativos
PAR	Plano de Ações Articuladas
PDE	Programa de Desenvolvimento Educacional
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado
PEC	Proposta de Emenda à Constituição
PGA	Programa Gestão para a Aprendizagem
PIB	Produto Interno Bruto
PL	Projeto de Lei
PLS	Projeto de Lei do Senado
PNE	Plano Nacional de Educação
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPBE	Política Pública Baseada em evidências
PPP	Parceria Público-Privada
Rede PENSSAN	Rede Brasileira de Pesquisa em Soberania e Segurança Alimentar e Nutricional
REPU	Rede Pública e Universitária
RIS	Redes de Investidores Sociais Locais
RT	Redes Temáticas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SECADI	Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão
SER	Responsabilidade Social Empresarial
<i>SIBs</i>	<i>Social Impact Bonds</i>
SNE	Sistema Nacional de Educação
TPE	Todos Pela Educação
TS	Terceiro Setor
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	23
1.1 REVISÃO DE LITERATURA	27
1.2 TRAJETÓRIA DA PESQUISA: DA EPISTEMOLOGIA AO ENFOQUE EPISTEMETODOLÓGICO	36
1.3 A EXPOSIÇÃO DA PESQUISA.....	47
2 A RELAÇÃO ENTRE O PÚBLICO E O PRIVADO: DO PARADIGMA DA GOVERNANÇA À AGENDA EDUCACIONAL DO GIFE	49
2.1 GOVERNANÇA: A FORMAÇÃO DO <i>ADVOCACY</i> NAS COALIZÕES POLÍTICAS.....	51
2.2 O CONTEXTO DA AGENDA 2030 DA ONU NO BOJO DA GLOBALIZAÇÃO.....	77
2.2.1 A Qualidade como princípio no campo do direito educacional brasileiro	84
2.3 GIFE E O OBJETIVO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL 4 (ODS4): PERSPECTIVA DE QUALIDADE?.....	94
3 GIFE: CARACTERÍSTICAS E ESPECIFICIDADES.....	115
3.1 A ATUAÇÃO DO GIFE NO BOJO DO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO (ISP).....	117
3.2 CENSOS GIFE: UMA VISÃO APROFUNDADA.....	145
3.3 GIFE E SEU <i>ADVOCACY</i> DE GESTÃO EDUCACIONAL.....	174
4 OS PROGRAMAS E PROJETOS DOS AGENTES PRIVADOS DO GIFE NA GESTÃO PÚBLICA EDUCACIONAL MUNICIPAL	190
4.1 PANORAMA EDUCACIONAL DOS MUNICÍPIOS BRASILEIROS.....	191
4.2 PROGRAMAS E PROJETOS NA GESTÃO EDUCACIONAL MUNICIPAL	208
4.3 EIXOS DE ANÁLISE: A INFLUÊNCIA DOS PROGRAMAS E PROJETOS NA GESTÃO EDUCACIONAL PÚBLICA MUNICIPAL	234
5 CONCLUSÕES	257
REFERÊNCIAS.....	266
APÊNDICE 1 – REVISÃO DE LITERATURA - TRABALHOS SELECIONADOS – BRASIL – 2022.....	295
APÊNDICE 2 – CONVÊNIOS E PARCERIAS NA EDUCAÇÃO INFANTIL – 2022.....	298

APÊNDICE 3 – MATERIAL DIDÁTICO/POLÍTICAS DE PPP/ARRANJOS DE DESENVOLVIMENTO – 2022	300
APÊNDICE 4 – ÂMBITO DA GESTÃO E GOVERNANÇA – 2022	302
APÊNDICE 5 – RELAÇÃO ENTRE O PÚBLICO E O PRIVADO - GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS (GIFE) – 2022	305
APÊNDICE 6 – MATERIAIS SELECIONADOS ANÁLISE DA CONCEPÇÃO DE GESTÃO EDUCACIONAL GIFE - 2022	306
APÊNDICE 7 – PROGRAMAS/PROJETOS DESENVOLVIDOS PELOS ASSOCIADOS DO GIFE QUE ATUÃO NO ÂMBITO DA EDUCAÇÃO - 2022.....	309
APÊNDICE 8 - MATERIAIS PROGRAMAS/PROJETOS SELECIONADOS PARA ANÁLISE DE CONCEPÇÃO DE GESTÃO EDUCACIONAL – 2022	320

1 INTRODUÇÃO

Acontece sempre assim: para que um fato nos interesse, nos comova, torne-se uma parte da nossa vida interior, é necessário que aconteça próximo a nós, próximo a pessoas das quais ouvimos falar frequentemente e que estão, por isso, no contexto da nossa humanidade. (GRAMSCI, 2015, p. 193).

O presente estudo tem como objeto a atuação do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife) do Brasil, no âmbito da gestão educacional das redes públicas municipais de ensino brasileiras. O interesse por essa temática teve início a partir dos resultados da minha dissertação de mestrado intitulada *Programa gestão para aprendizagem: a atuação da Fundação Lemann nas políticas de formação em redes municipais de educação* (SAKATA, 2018).

O objetivo central da dissertação foi investigar o Programa Gestão para a Aprendizagem (PGA) e sua relação com a gestão educacional e a formação docente nos municípios de Castro e Ponta Grossa, no Estado do Paraná. Aferiu-se que a concepção de gestão educacional posta pela parceria entre a Fundação Lemann (FL) e os municípios supracitados é a *gestão por resultados*, em que se propõe a lógica empresarial no âmbito escolar (SAKATA, 2018).

No desenvolvimento da pesquisa, foi identificada a plataforma do Gife, e verificou-se que, além da FL, o grupo possuía outros associados que se destacavam na atuação do âmbito educacional público municipal: Instituto Ayrton Senna (IAS), Instituto Natura, Instituto Positivo, Instituto Votorantim, entre outros. Constatou-se que o Gife é referência como entidade de representação do segmento social privado e atuante na mobilização pelo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC)¹, aprovado em 2014. Para além disso, ele representa o alinhamento das frações empresariais no Investimento Social Privado (ISP), especialmente na formação de consenso a respeito dessa pauta.

¹ A mobilização pelo MROSC iniciou em meados de 2010, quando um grupo de organizações e redes, dentre eles o Gife, reuniu-se em uma plataforma passando a *advogar* junto a atores de vários segmentos sociais para o desenvolvimento de um marco legal que garantisse um ambiente favorável à sua atuação. Esse movimento resultou na aprovação do MROSC, Lei n. 13.019/2014, e no Decreto n. 8.726/16, que uniformizaram e tornaram mais simples as regras para as parcerias entre poder público e sociedade civil, bem como o repasse de recursos públicos para o setor privado.

É importante destacar que o interesse pela atuação de agentes privados na educação, especificamente na esfera administrativa municipal, ocorre, entre outras questões, pela constatação de que há dificuldades no acesso às informações oficiais desse âmbito, dificultando o esclarecimento sobre a realidade educacional local. “Dentre os entraves mais significativos estão a dificuldade de acesso ou a falta de informações *on-line* nos portais públicos, além da falta de pessoal devidamente capacitado para dirimir dúvidas e prestar os esclarecimentos necessários” (FLACH, 2017, p. 161). Outra questão que despertou o interesse foi o conhecimento de o Gife ser o resultado de um salto qualitativo no discurso da “filantropia empresarial”, com atuação na educação da esfera administrativa municipal. Identificou-se que sua ação se traduziu em uma nova atuação do empresariado no âmbito público, de forma organizada e articulada, ainda pouco discutida no âmbito acadêmico².

Desta feita, entende-se que as organizações da sociedade civil, com o paradigma da governança, têm ganhado importante espaço de atuação nas políticas públicas. As Fundações privadas e Associações sem fins lucrativos (FASFIL) podem se configurar como: Organizações da Sociedade Civil (OSC); Organização da sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP); Organizações sem fins lucrativos (OSFL); e, Organizações não governamentais (ONG). Essas são diferentes terminologias para designar as organizações de caráter privado sem fins lucrativos atuantes na esfera pública (BRELÀZ, 2007).

Elas são formas organizacionais que possuem especificidades e são denominadas, pela perspectiva da Terceira via, como Terceiro Setor (TS). Essa perspectiva refere-se a uma estrutura que emerge com o discurso de adaptação da socialdemocracia keneynsiana ao contexto global neoliberal, superando-o (GIDDENS, 2001; 2007). No entanto, entende-se que essa setorização simplifica e mistifica a sociedade civil, ao mesmo tempo em que a torna homogênea, camufla as contradições de grupos sociais e projetos societários internos distintos, especialmente no que concerne à questão social (MONTAÑO, 2010).

Na tese em tela, compreende-se essas organizações como Aparelhos Privados de Hegemonia (APHs), que podem ser definidos “como qualquer instituição, espaço

² Informações precisas sobre essa discussão está presente no item 1.1, intitulado *Revisão de literatura*.

ou agente que organize, medie e confirme a hegemonia de uma classe sobre outras” (FRANCIONI, 1984, p. 176). Na Sociedade civil, integram-se

entidades organizativas diretamente empresariais – sob a forma de sindicatos, associações setoriais etc. Estes aparelhos privados de hegemonia, de cunho diretamente econômico, voltam-se para os arranjos entre frações da classe dominante (FONTES, 2018, p. 225).

As instituições dos agentes privados não se constituem somente como agências executivas, “mas, fundamentalmente, constituem-se como aparelhos de hegemonia, pois em suas ações garantem a sedimentação da visão de mundo burguesa, dando à burguesia a direção moral e intelectual da formação econômica e social” (MARTINS, 2008, p.183). Na acepção gramsciana, introduzem uma reforma filosófica. A sua atuação,

[...] enquanto cria um novo terreno ideológico, determina uma reforma das consciências e dos métodos de conhecimento, é um fato de conhecimento, um fato filosófico [...] quando se consegue introduzir uma nova moral conforme a uma nova concepção do mundo, termina-se por introduzir também esta concepção, isto é, determina-se uma completa reforma filosófica (GRAMSCI, 2001, p. 320).

Nesse sentido, os APHs atuam como Intelectuais coletivos no direcionamento moral, a partir de projetos hegemônicos de grupos específicos. O Gife, localizado como um APH, é uma Organização da sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), e sua estrutura organizativa caracteriza-se segundo os requisitos da lei nº 9790/99. No art. 9º, a referida lei institui o Termo de “Parceria”, que pode ser firmado entre o Poder Público e as OSCIP, “destinado à formação de vínculo de cooperação entre as partes, para o fomento e a execução das atividades de interesse público, previstas” (BRASIL, 1999).

O grupo configura-se como um dos mais importantes APHs no Brasil (FONTES, 2018), que formula, financia e desenvolve projetos sociais, enquanto os seus associados os executam. Ele emergiu como grupo informal em 1989, mas foi instituído em 1995, a partir da articulação inicial de vinte e cinco grandes empresas com sede no Brasil e incentivadas pela Fundação Ford e Fundação Kellongs dos Estados Unidos. Ele possui a missão de ordenar e incentivar a intervenção burguesa no que

se refere à “questão social”, a partir do denominado Investimento Social Privado (ISP) (MARTINS, 2006; CASIMIRO, 2016).

O objetivo do Gife “é formular, promover e difundir o ISP por meio do fortalecimento político-institucional e do apoio à atuação estratégica de institutos e fundações empresariais e de instituições de origem privadas” (ANDRADE, 2014, p. 86). Dessa forma, investem em programas e projetos no âmbito educacional público. A atuação do grupo ocorre por meio de rede *Advocacy* e Coalisões, diferentemente da ação dos seus associados, que podem atuar tanto na formulação quanto na execução de projetos sociais.

O Gife ressalta, ainda, que o ISP não tem relevância apenas na formulação e elaboração de soluções e práticas de aprimoramento e inovação nas políticas públicas, mas também na cooperação para apoiar o funcionamento melhorado da gestão pública. Pontua, como missão, aperfeiçoar e difundir conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do “bem comum”. Nessa linha, indica que seu objetivo é contribuir para a promoção do desenvolvimento sustentável do Brasil, por meio do fortalecimento político-institucional e do apoio à atuação estratégica de institutos e fundações e de outras entidades privadas que realizam ISP (GIFE, 2022a).

Assim, a partir da identificação e conhecimento do Gife e da sua atuação no âmbito educacional, a problemática central da pesquisa pode ser assim apresentada: *Quais os princípios de gestão educacional que embasam os programas desenvolvidos pelos associados do Gife e suas implicações na relação com a gestão educacional pública municipal?*

A partir dessa pergunta central, foram emergindo outras, específicas: *Qual foi a conjuntura histórica e política em que emergiu o paradigma da governança e a relação entre o público e o privado? Qual a relação do Gife com a proposição da governança na política educacional brasileira? Qual é o papel do Investimento social privado na atuação do Gife no contexto da governança do âmbito educacional? Qual a concepção de gestão advogada pelo Gife? Quais são os associados do Gife que possuem programas ou projetos no âmbito educacional? Qual a concepção de gestão que perpassa esses programas desenvolvidos e quais as implicações deles na gestão educacional pública municipal?*

Diante dessas problemáticas, a presente pesquisa teve por objetivo geral:

- Compreender como se configura a relação entre os associados do Gife e a gestão educacional das redes públicas municipais de ensino brasileiras, no que se refere aos princípios de gestão educacional que perpassam os programas/projetos desenvolvidos. De forma específica, visando a:
- Entender o movimento de alteração na conjuntura global e nacional da forma de governar do Estado contemporâneo, especialmente no que se refere à relação dele com os APHs no âmbito da política e da agenda educacional, e o papel do Gife nesse contexto;
- Investigar como ocorre a atuação do Gife no âmbito das políticas educacionais, identificando suas características, articulação interna dos associados e princípios de gestão educacional; e
- Analisar a concepção de gestão educacional dos programas desenvolvidos pelos associados do Gife, bem como suas implicações na gestão educacional municipal.

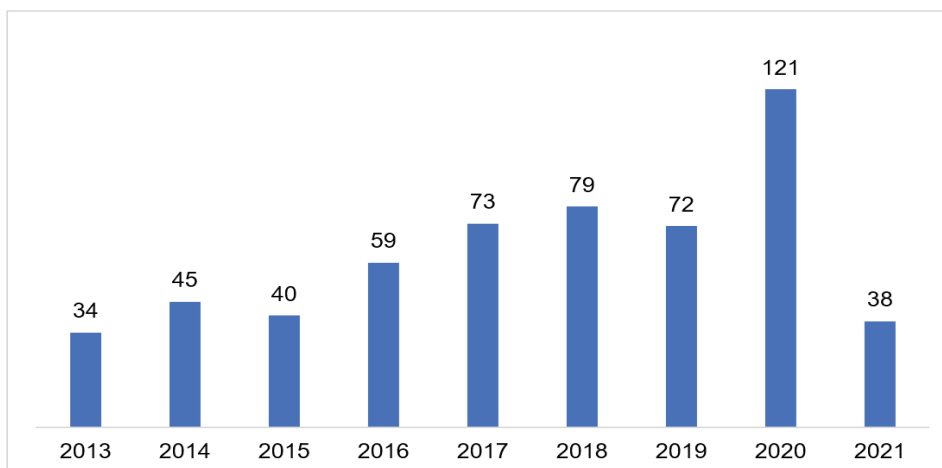
É importante destacar que, no campo da pesquisa em Política Educacional, a Relação público-privada, juntamente as pesquisas sobre programas de governo e o trabalho docente, está entre as temáticas consideradas predominantes (SOUZA, 2016). Para entender a dimensão do objeto de pesquisa nesse campo, a próxima seção desta introdução traz a revisão de literatura. Ela indica as perspectivas metodológicas utilizadas e os principais resultados. Para além, reflete as lacunas existentes, localizando o Gife e suas especificidades.

1.1 REVISÃO DE LITERATURA

Utilizando os descritores “relação público-privada”, “relação público-privado”, “parceria público-privado”, “parceria público-privada”, “privatização” e

“mercantilização”³, identificou-se, no Banco de Teses e Dissertações da Capes, que entre 2013 e 2021, houve o total de 561 trabalhos relacionados com a temática da relação público-privada no âmbito educacional, sendo 206 Teses e 355 Dissertações.

GRÁFICO 1 - QUANTITATIVO TRABALHOS PUBLICADOS 2013-2022



FONTE: Elaborado pela autora com dados do Catálogo de Teses e Dissertações (CAPES).

O dado mais evidente é o aumento crescente de pesquisas sobre a Relação público-privada que, de 2019 para 2020, apresentou aumento de 68% nos escritos. Tem-se a hipótese de esse fato ocorrer pelo estreitamento da relação entre o público e privado no âmbito educacional, ocasionado especialmente pelo contexto histórico-político brasileiro⁴. Essa realidade não é isolada, e se insere como um dos resultados do modo como, no século XXI, a “flexibilização produtiva, as desregulamentações, as novas formas de gestão do capital, o aumento das terceirizações e da informalidade acabaram por desenhar uma nova fase do capitalismo no Brasil” (ANTUNES, 2018, p. 108).

A relevante quantidade de estudos identificados (561) corrobora com a indicação de alguns autores (MAINARDES, 2018; SOUZA; 2014; 2016), de que a

3 Utilizaram-se esses descritores pela sua aproximação a temática de pesquisa Relação público-privada.

4 Contexto que se insere com o golpe de 2016, o processo de impeachment da presidenta Dilma Rousseff, passando pela posse de Michel Temer, agravando-se com a entrada de Jair Bolsonaro e com o contexto da pandemia decorrente da disseminação do vírus de Covid-19 (*Severe acute respiratory syndrome coronavirus 2 - Sars-CoV-2*).

Relação público-privada ganha destaque entre os objetos de pesquisa⁵ estudados no âmbito das políticas educacionais. Entende-se que emerge uma quantidade expressiva de estudos para o entendimento da complexidade e do avanço da Relação público-privada, bem como sua materialização e desenvolvimento no âmbito educacional.

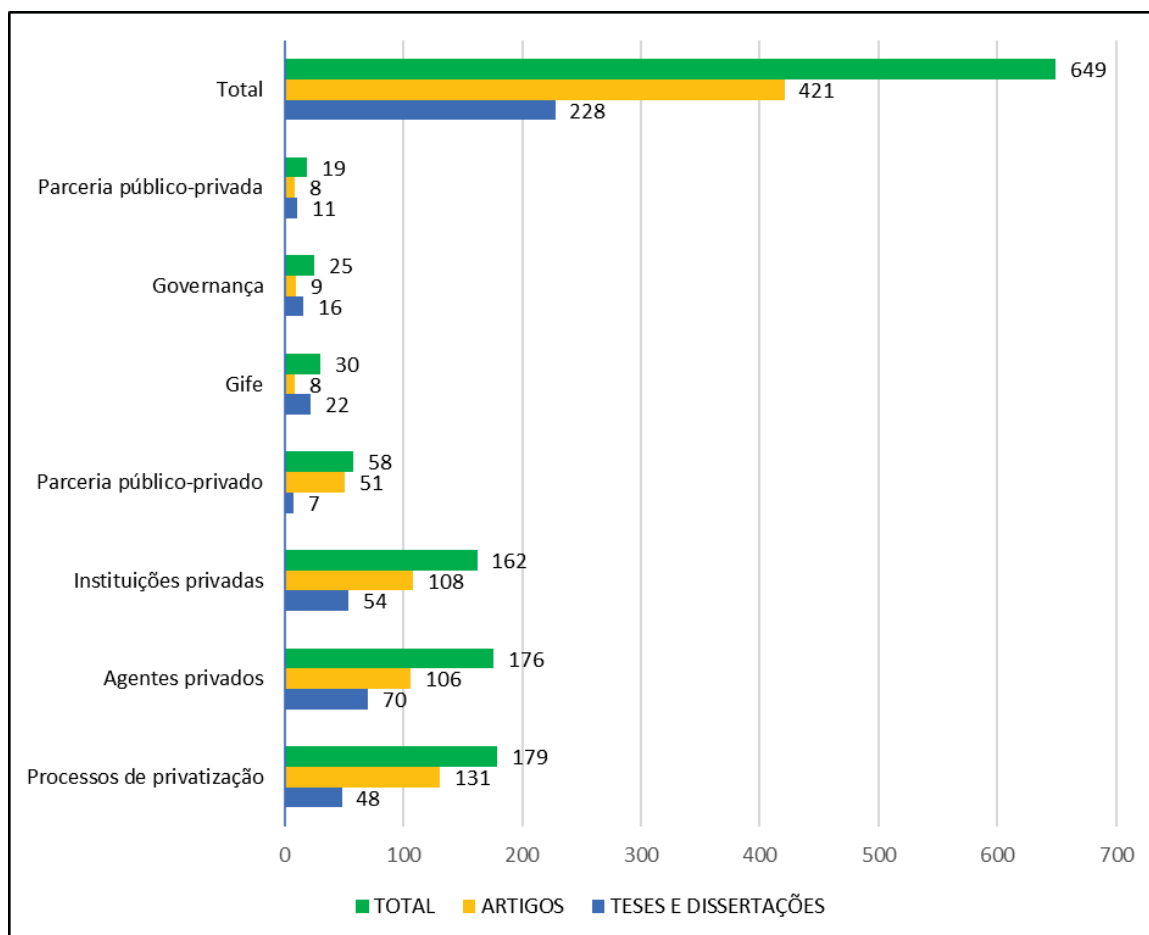
É importante ressaltar que esse modelo de governabilidade, proposto pela Relação público-privada, propõe “[...] uma suposta partilha de responsabilidades com organizações da Sociedade Civil [...] constituindo-as como parceiras e corresponsáveis no provimento das políticas sociais” (SHIROMA; EVANGELISTA, 2014, p. 24), o que precisa ser investigado.

Nessa linha, a partir do conhecimento dos dados referentes a esse levantamento inicial, realizou-se levantamento bibliográfico específico sobre a temática: primeiramente fez-se uma busca em nível nacional no Banco de Teses e Dissertações, no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e na Scielo. O recorte temporal foi de 2013 a 2021 no Banco de Teses e Dissertações; e de 2016 a 2021⁶ no Portal de Periódicos e na Scielo, em que se utilizaram descritores aproximados com a Relação público-privada entre o Gife e a gestão educacional municipal: “Processos de privatização”; “Agentes privados”; “Instituições privadas”; “Parceria público-privado”; “Parceria público-privada”; “Gife”; e “Governança”. A quantidade de pesquisas identificadas em cada descritor pode ser visualizada pelo gráfico 02.

5 Diversos são tais objetos, a saber: A constituição da agenda política • Avaliação educacional • Direito à educação • Financiamento da educação • Gestão escolar ou educacional • História da política (ou dos políticos) da educação • Legislação educacional • Levantamentos da produção acadêmica • Planejamento (escolar ou educacional) • Políticas ou programas específicos • Políticas para etapas ou modalidades de ensino • Reflexões teóricas em políticas educacionais • Reformas educacionais • Trabalho docente (SOUZA, 2016).

6 Devido à grande quantidade de trabalhos, optou-se por reduzir o recorte temporal.

GRÁFICO 2 - DESCRITOR/QUANTITATIVO BUSCA CAPES E SCIELO – 2022



FONTE: Catálogo de Teses e Dissertações e Portal de periódicos (CAPES) e SciELO. Elaborado pela autora.

Observou-se elevado número de trabalhos localizados (649), especialmente nos descritores “Processos de Privatização” (179), “Agentes privados” (176) e “Instituições privadas” (162). Isso comprova que a temática possui uma quantidade expressiva de produções publicadas. Após a identificação dos estudos, realizou-se a leitura e análise dos resumos, constatando sua aproximação com a proposta desta tese. Para tanto, verificou-se, nessa análise, se os trabalhos tratavam do campo da Política Educacional e possuíam vinculação com a esfera administrativa municipal e/ou se referiam à Educação Infantil ou ao Ensino Fundamental anos iniciais (pois são de responsabilidade municipal). Na sequência, foram selecionados 53⁷ estudos, que

7 Os trabalhos selecionados estão no apêndice.

possuem articulação com a proposta da presente tese, para análise aprofundada no que se refere ao resumo e introdução.

TABELA 1 - TRABALHOS SELECIONADOS PARA ANÁLISE: VISÃO GERAL - 2022

Total	Artigo	13
	Dissertação	28
	Tese	12
	Geral	53

FONTE: Elaborado pela autora com dados do Catálogo de Teses e Dissertações e do Portal de periódicos (CAPES) e Scielo.

A partir da leitura dos resumos, houve esclarecimentos acerca dos objetos específicos que foram pesquisados, os resultados, metodologias utilizadas e as lacunas emergentes. Nesse sentido, para organizar a exposição, os trabalhos foram sistematizados em quatro grupos⁸ de acordo com as subtemáticas emergentes: convênio e Relação público-privada no âmbito da Educação Infantil; Relação público-privada no que concerne ao material didático, políticas e Arranjos de Desenvolvimento da Educação (ADEs); Gestão e discussão de governança; e Relação entre o público e o privado no bojo do Gife.

O primeiro, que trata de temas relacionados a convênio e Relação público-privada no âmbito da Educação Infantil, possui 15 pesquisas: 10 realizaram análise documental, emergindo apenas uma pesquisa comparada. Em relação aos resultados, destacou-se que: os convênios estão em expansão na oferta da Educação Infantil; os professores desses convênios possuem baixos salários; a falta de vaga no segmento da Educação Infantil impulsiona o discurso dos convênios como medida paliativa; e esse contexto prejudica a garantia do direito educacional.

No segundo grupo, foram selecionadas 13 pesquisas que buscam a compreensão da relação público-privada no que concerne ao material didático, Políticas e ADEs. Identificou-se que três pesquisas utilizaram o materialismo histórico-dialético e uma baseou-se nos escritos de Pierre Bourdieu. A maioria das pesquisas foram estudos de caso. Somente um estudo aponta pontos positivos na relação

8 Os trabalhos estão dispostos no apêndice.

público-privada, indicando que os ADEs promovem o desenvolvimento da educação regional e municipal.

O terceiro grupo refere-se ao âmbito da gestão e da discussão de governança. O conteúdo desses trabalhos é o que mais se aproxima da temática desta tese: das 20 pesquisas, 13 são documentais, seguidas de três estudos de caso, e 4 basearam-se no materialismo histórico-dialético. Em seus resultados, indicam: a perspectiva empresarial no contexto escolar por meio do foco nos resultados de avaliações (internas e externas); o deslocamento da gestão democrática para a gestão gerencial; e a perda de autonomia dos gestores. Assim, o último grupo trata da relação público-privada no bojo do Gife, objeto da nossa pesquisa.

Nesse último grupo, observou-se que, dos cinco trabalhos, três utilizaram o materialismo histórico-dialético como método de análise. Neles, a categoria “hegemonia” dos escritos de Antônio Gramsci baseou a discussão acerca da ação do Gife, enquanto precursor da cultura empresarial no âmbito educacional. Indica-se que dois trabalhos são de 2014 e dois de 2016, antes disso não houve estudos que mencionassem o Gife. Desse fato, tem-se por hipótese que esses trabalhos foram desenvolvidos devido ao movimento de emergência da lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, que estabeleceu o regime jurídico das parcerias voluntárias. Indica-se que nenhum trabalho teve como objeto de estudo os associados do Gife que desenvolvem ações junto às redes municipais públicas de ensino.

É importante sinalizar que dois grupos de pesquisa⁹ se destacaram devido à quantidade de trabalhos nas discussões sobre a relação público-privada: o Grupo de Estudos e Pesquisas em Política Educacional (GREPPE) da Universidade Estadual de Campinas e o Grupo de Pesquisa Relações entre o Público e o Privado em Educação (GPRPPE) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Tendo em vista as discussões identificadas, pode-se inferir quatro proposições. A primeira refere-se à grande diversidade de temáticas relacionadas ao objeto de estudo relação público-privada, que vai desde parcerias, convênios e ações firmadas entre os setores públicos e privados nos âmbitos da gestão educacional e escolar, até

9 Mais informações em: <https://www.greppe.fe.unicamp.br/pt-br> e <https://www.ufrgs.br/gprppe/>.

apostilamentos, formação continuada de professores, avaliação, ADEs e Educação a distância (EaD).

A segunda proposição indica que, em algumas localidades, a relação entre o público e o privado resultou na desresponsabilização do âmbito público, no que se refere à concretude do direito educacional. Isso ocorre devido à homogeneização dos conteúdos curriculares, bem como pelo entendimento de que o âmbito educacional público pode ser convertido em bens e produtos comercializáveis (apostilamentos).

Verificou-se, como terceira proposição, que em alguns municípios, a única forma de atendimento na Educação Infantil é por meio de convênios. Ressalta-se que essa questão ocorre devido ao discurso emitido pelos APHs, no que se refere ao modo de atendimento dos agentes privados poder “garantir” o princípio de *eficiência*. Na quarta proposição, emerge a discussão no âmbito da gestão da educação, em que o resultado da relação público-privada é a intensificação do trabalho do professor, e a base na competitividade entre as escolas na busca por resultados nas avaliações externas.

Essa identificação vai ao encontro da discussão proposta no mapeamento de literatura, recorte 1990-2014, realizado por Adrião (2018). Esse mapeamento indica que a relação entre o público e o privado resulta em formas de privatização que estão distribuídas em três dimensões: a gestão da educação, a oferta educacional e o currículo. Na oferta educacional, localiza-se o financiamento público e a introdução de políticas ou programas de escolha parental, por exemplo. A dimensão da gestão da educação refere-se à subordinação das decisões dos gestores (âmbito público) ao setor privado. Por fim, na dimensão do currículo, localiza-se a oferta de tecnologias educacionais, apostilamento e demais insumos curriculares (ADRIÃO, 2018).

Nessa linha, a partir da análise dos trabalhos elencados, emergiram as categorias organizadas no quadro 1.

QUADRO 1 - CATEGORIAS DE ANÁLISE TRABALHOS SELECIONADOS – 2022

CATEGORIAS	DISCUSSÕES
Desqualificação do setor público	Os APHs indicam, por meio de documentos/relatórios/seminários/vídeos entre outros, o discurso sobre a ineficiência da gestão do setor público.
Neoliberalismo, neoconservadorismo, crise do capitalismo e terceira via.	São chaves explicativas localizadas em uma discussão econômica/política/social na qual se insere a Relação entre o público e o privado. No discurso neoliberal, a Terceira Via emerge como ponto de convergência neutro (setor público e privado) para o desenvolvimento dos serviços públicos.
Privatização da Educação	Trata-se de processo entendido, de forma abrangente, como a transferência, por parte do poder público, da responsabilidade pela efetivação do direito à educação formal para o setor privado. Ou seja, processos pelos quais a educação pública se subordina ao setor privado com fins de lucro.
Mercantilização da educação	Indica que, na relação entre o público e o privado, a educação passa a ser compreendida como mercadoria e perde a sua vinculação como direito subjetivo, como posto nos documentos normativos.
Redefinição do papel do Estado	Ressalta-se a discussão da Reforma do Aparelho do Estado na década de 1990, tendo como marco o Plano Diretor da Reforma do Estado (1995) indicado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). Indica-se que, nessa reforma, o Estado passou do paradigma burocrático para o gerencial, em que abriu possibilidade jurídico-normativa para a participação dos APHs no âmbito público.
Projetos societários em disputa	Discutem-se as disputas e os interesses em torno das finalidades educacionais, que estão atrelados a um tipo de sociedade a qual se almeja. Essa disputa ocorre entre grupos/classes sociais diversas e por vezes antagônicas.

FONTE: Elaborado pela autora com dados do Catálogo de Teses e Dissertações e Portal de periódicos (CAPES) e Scielo.

Verificou-se que essas categorias perpassaram os trabalhos analisados, ora como chaves explicativas para as análises (Neoliberalismo, neoconservadorismo, crise do capitalismo e terceira via), ora como resultado das pesquisas (Mercantilização da educação).

Dentre as categorias, entende-se que os Projetos societários em disputa ganham destaque, pois os diferentes projetos societários estão presentes na dinâmica das relações sociais coletivas, especialmente no contexto das políticas públicas. A partir disso, importa compreender que, a depender da concepção de homem, mundo e sociedade dos grupos sociais, esses projetos podem ter caráter transformador, conservador ou reacionário. Nessa direção, a ação humana, “tendo em sua base necessidades e interesses, implica sempre um projeto que, em poucas palavras, é uma antecipação ideal da finalidade que se pretende alcançar, com a invocação dos valores que a legitimam e a escolha dos meios para lográ-la” (NETTO, 1999, p. 2).

Assim, ao tratar especificamente da relação público-privada no âmbito da gestão educacional, entende-se que as formas de gestão pública são, historicamente, determinadas pela “concepção de Estado que as fundamentam o que as caracterizam como ambientes de disputa, uma vez que a redefinição do papel do Estado tem se constituído como alternativa para a superação das crises inerentes ao capital” (SCAFF; SOUZA; PAXE, 2018, p. 3).

O Estado possui, nessa conjuntura, a atribuição da oferta de ensino público e gratuito, mas cabe a indagação retórica: Como superar a contradição existente entre essa atribuição e o seu caráter eminentemente formado por disputas internas entre grupos distintos (em sua maioria aliados ao capital), que possuem projetos diversos e lutam pela hegemonia por meio da coerção e do consenso? Essas disputas, no contexto atual, resultam em uma hegemonia voltada para o mercado, que possui como finalidade “adequar a ‘civilização’ e a moralidade das mais amplas massas populares às necessidades do contínuo desenvolvimento do aparelho econômico de produção” (GRAMSCI, 2016, p. 23).

Essa contradição se encontra na fragilidade da democracia burguesa, que parte da igualdade formal. No entanto, a democracia está para além de uma simples forma política: só existirá, de fato, com a superação da sociabilidade vigente, na medida em que poderá resgatar o conceito de liberdade e ampliá-lo no sentido de emancipação humana, com a significativa participação e envolvimento das pessoas nos âmbitos econômicos, políticos e sociais. Assim, defende-se a concepção da gestão democrática como forma de gerir os espaços no âmbito escolar, mas com a consciência de seus limites dentro do sistema atual.

Apesar da indicação posta nos Artigos 55 e 208 da Constituição Federal de 1988 (CF/88), os quais indicam que “a educação é direito de todos e dever do Estado e da família”, sendo o acesso gratuito um direito público subjetivo (BRASIL, 1988), o âmbito da gestão educacional, desde as reformas dos anos 1990, é influenciado por princípios gerencialistas. Nessa linha, a dificuldade de concretização da gestão democrática se acentua, pois ela parte de ideias e princípios advindos do mercado, de organismos internacionais, nacionais, contexto local e de documentos normativos que legitimam a relação entre o público e o privado, contradizendo o princípio democrático. Eles perpassam as agendas políticas educacionais e chegam no interior

da escola, com discursos como “governo empreendedor”; “governo indireto”; “reinvenção do governo”; “nova gestão pública”; entre outros.

Assim, a partir desta revisão de literatura, emerge o questionamento retórico: Quais avanços na discussão da relação público-privada no Brasil, a partir do estudo da atuação do Gife, podem ser realizados? Indica-se que os avanços consistem em discorrer sobre um grupo do qual faz parte uma quantidade relevante de APHs. Eles possuem destaque pelo grau de atuação no âmbito específico da gestão educacional (como Fundação Lemann, Instituto Ayrton Senna, Instituto Positivo, entre outros), e que podem ou não possuir alinhamento conceitual sobre os princípios de gestão educacional que é propagada pelo grupo Gife, ao qual são associados.

Para além disso, emerge a necessidade de compreender como esses APHs agem em redes de governança. Nessa linha, identifica-se que existe um elemento específico da atuação/organização do Gife, além do *advocacy*, e que não foi problematizado nas pesquisas selecionadas: o Investimento social privado (ISP).

Doravante, a próxima seção apresenta a seleção epistemológica e o caminho metodológico utilizado na pesquisa.

1.2 TRAJETÓRIA DA PESQUISA: DA EPISTEMOLOGIA AO ENFOQUE EPISTEMOMETODOLÓGICO

Esta seção possui a finalidade de pontuar brevemente a trajetória teórica e metodológica desenvolvida para analisar o objeto de estudo elencado, a relação público-privada entre o Gife e a gestão educacional das redes públicas municipais de educação. É importante sinalizar que o

pressuposto epistemológico refere-se à forma pela qual é concebida a relação sujeito/objeto no processo de conhecimento. Cada modalidade de conhecimento pressupõe um tipo de relação entre sujeito e objeto e, dependentemente dessa relação, temos conclusões diferentes (SEVERINO, 2017, p. 84).

Esse movimento é essencial para almejar a coerência e consistência dos três componentes fundamentais, no que se refere às “[...] epistemologias da política educativa: posicionamento epistemológico, enfoque epistemológico e perspectiva episte metodológica, como um modo de ‘sistema de controles cruzados’” (TELLO,

2012, p. 56). No desenvolvimento da pesquisa, os autores precisam explicitar seus posicionamentos epistemológicos, refletindo e buscando aprofundamento teórico para sustentar análises de forma coerente. Essa coerência ocorre pelo anúncio da perspectiva epistemológica, do posicionamento do autor e da metodologia adotada (TELLO; MAINARDES, 2015; MAINARDES, 2017).

Desse modo, a pesquisa pautou-se no materialismo histórico-dialético, ancorada nos escritos de Antonio Gramsci¹⁰ (1987; 1996; 2000; 2001; 2015; 2016; 2020), tendo como fundamento a ontologia do ser social para o desenvolvimento do estudo. A filosofia e a ciência “são dois momentos intrinsecamente articulados, que, sem perder a sua especificidade, constituem uma unidade indissolúvel no processo de produção do conhecimento científico” (TONET, 2013, p. 76).

O estudo e a produção científica, sob esse prisma, estão inseparáveis do contexto histórico e produção material em que o homem, no seu sentido ontológico, está inserido. A pesquisa científica é influenciada pelas condições históricas de sua produção (inter-relações materiais, culturais, sociais e políticas), e a recuperação dessas condições complementam as análises epistemológicas (SANTOS FILHO; GAMBOA, 2000).

Nessa linha, a educação é compreendida como ação voltada para a instrumentalização humanística cultural e à emancipação do grupo subalterno para transformação da sociabilidade vigente (GRAMSCI, 2001). Portanto, a produção desta tese possui como finalidade ampliar o movimento contra hegemônico por meio de resultados e dados que tragam luz à conjuntura da relação público-privada no contexto da gestão educacional municipal.

O estudo teve, como fio condutor, os Projetos societários em disputa identificados na revisão de literatura, que auxiliaram, junto com as categorias e conceitos, no desenvolvimento das análises. Desta forma, entende-se que a sociedade está permeada por relações de forças que disputam projetos societários e, consequentemente, de educação distintos (JESSOP, 1991; DIAS, 2006; PERONI; LIMA, 2020; SAKATA, 2018). Para além disso, a experiência

10 Devido a extensão de sua obra e dificuldades na tradução de seus escritos no contexto brasileiro, indico que o presente estudo se limitou a utilizar as obras os “Cadernos do Cárcere” (vol. I, II e III), “Concepção Dialética da História”, “Armênia” (tradução de Schlesener), “Literatura e vida nacional” e “Odeio os indiferentes”.

[...] histórica demonstra que, tendo sempre em seu núcleo a marca da classe social a cujos interesses essenciais respondem, os projetos societários constituem estruturas flexíveis e cambiantes: incorporam novas demandas e aspirações, transformam-se e se renovam conforme as conjunturas históricas e políticas (NETTO, 1999, p. 3).

Quando os projetos societários se tornam hegemônicos, em uma dada conjuntura histórica, são tipicamente orientados para questões amplas e fundamentadas não só nas relações econômicas, mas também no domínio da sociedade civil e política. Os projetos societários hegemônicos são o resultado do equilíbrio entre todas as forças sociais relevantes, independentemente de elas poderem ser organizadas (JESSOP, 1991). Deste modo, a política, sob esta perspectiva, “é fundamentalmente o embate de projetos hegemônicos. A educação, a saúde, os direitos sociais, todas as formas de intervenção das classes sociais são perpassados por este embate” (DIAS, 2006, p. 111). No caso brasileiro, há um projeto hegemônico liberal de cunho conservador em que se aprofunda o viés mercadológico e reacionário no âmbito educacional.

No escopo desta discussão, a relação entre o âmbito público e privado no domínio da gestão educacional municipal, especialmente no contexto da pandemia e pós-pandêmico, não esteve à margem das disputas calcadas em projetos societários distintos. As políticas educacionais, em especial a gestão educacional municipal, perpassa a disputa sobre o conteúdo das propostas e do fundo público. No entanto, nessa disputa há hegemonia dos grupos privados, APHs, nos embates realizados, tanto nos níveis locais quanto nos nacionais e internacionais. Esse contexto é decorrente, entre outros motivos, dos avanços neoliberais e conservadores.

Sendo assim, para além de explicitar esse fio condutor, as categorias e conceitos de análise podem ser observados no quadro 02.

QUADRO 2 - PRINCIPAIS CATEGORIAS/CONCEITOS E AUTORES ELENCADOS PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ANÁLISES – 2022

	Categorias/conceitos	Autores
Conceitos advindos do objeto	Governança	Jessop (1991; 2003; 2011), Davies (2013; 2014) e Shiroma e Evangelista (2014)
	<i>Advocacy</i>	Libardoni (2000), Patri (2011), Sabatier (1988a; 1988b), Sabatier e Jenkins-Smith (1993) e Sabatier e Weible (2007)
	Investimento Social Privado (ISP)	Silva (2017), Motta (2016) Nogueira e Schommer (2021), Back e Nascimento (2020) e Santos (2018).
Categorias do método	Estado Integral	Gramsci (2000, 2001; 2016); Jacomini (2020) e Fontes (2018)
	Aparelhos Privados de Hegemonia (APHs)	Francioni (1984), Fontes (2018) e Liguori e Voza, (2017)
Conceitos temáticos	Relação público-privado	Adrião (2018; 2020), Fávero e Marcon (2020), Freitas (2012; 2014; 2018) e Peroni (2018; 2020).
	Terceira via/Questão Social	Montaño (2010), Iamamoto (2001)
	Gestão educacional	Lima (2012; 2018), Paula (2005) e Peroni (2012)
	Neoliberalismo	Harvey (2008), Andrade (2014) e Fontes (2010)
	Privatização/mercantilização	Ravitch (2012; 2020), Rikowski (2020)
	Direito Educacional/Qualidade	Ximenes (2014a, 2014b), Beisiegel (2006) e Cury (2002)

FONTE: A autora (2022).

Para o desenvolvimento do constructo teórico, foram utilizados autores que se alinham à perspectiva epistemológica supracitada. Para além, houve a problematização desses conceitos na relação com o discurso neoliberal e a necessidade de ampliar a discussão em outras áreas do conhecimento, como ciência política, economia, história, sociologia, administração e direito. Esse movimento teve a finalidade de compreender a conjuntura, situando o objeto.

É importante mencionar que as categorias, na teoria gramsciana, não são desenvolvidas de forma isolada: elas podem “parecer” isoladas nos momentos de análise, mas estão interligadas, formando um todo orgânico. Sendo assim, as categorias indicadas foram as principais ferramentas metodológicas utilizadas durante o estudo, mas de forma articulada às outras. Logo, a categoria Estado Integral perpassa discussões, especialmente no capítulo 1, dialogando principalmente com Sociedade Civil, Coerção e Consenso.

Nessa discussão, indicam-se aspectos dos projetos educacionais advindos dos APHs, em contraponto com o defendido pela presente tese. Sinaliza-se que, para além da utilização dessas categorias de forma pontual, as análises e

problematizações discorridas durante toda a tese foram realizadas com articulações e argumentações, tendo por base a teoria gramsciana.

Ressalta-se que as categorias e conceitos utilizados para análise emergiram no próprio movimento da pesquisa, pois sob essa perspectiva, busca-se a superação do senso comum para o conhecimento científico. O trabalho sob a perspectiva dialética indica que “o ponto de partida deve ser sempre o senso comum, que é espontaneamente a filosofia das multidões, as quais se trata de tornar ideologicamente homogêneas” (GRAMSCI, 2001, p. 116).

Esse senso comum não é concebido de forma única em um determinado período histórico, “[...] seu traço fundamental e mais característico é o de ser uma concepção (inclusive nos cérebros individuais) desagregada, incoerente, inconsequente, conforme a posição social e cultural das multidões das quais ele é a filosofia” (GRAMSCI, 2001, p. 114). É importante mencionar que

[...] a dialética materialista demonstra como o sujeito concretamente histórico cria, a partir do próprio fundamento materialmente econômico, ideias correspondentes e todo um conjunto de formas de consciência. Não reduz a consciência às condições dadas; concentra a atenção no processo ao longo do qual o sujeito concreto produz e reproduz a realidade social; e ele próprio, ao mesmo tempo, é nela produzido e reproduzido (KOSIK, 1976, p. 124).

Sob esse ponto de vista, para situar a discussão realizada no decorrer da tese, discorre-se sobre a especificidade da teoria gramsciana dentre as vertentes materialistas histórico-dialéticas. Nesse movimento, foram incluídos alguns apontamentos sobre a categoria Estado Integral, elencada neste estudo.

Sendo assim, para além da teoria gramsciana ser utilizada como objeto nas pesquisas em Política Educacional (JACOMINI, 2020; FLACH, 2020; SAKATA; LIMA, 2018; ALMEIDA; SILVA, 2015), ela possui categorias que se tornaram ferramentas metodológicas de pesquisa a partir de um conjunto de estudos relevantes (BUCHGLUCKSMANN, 1980; DREIFUSS, 1987; BIANCHI, 2008; FONTES, 2010, entre outros). Dentre as categorias, ao tratar das pesquisas que possuem como objeto a relação público-privada, destaca-se a utilização de Estado Integral e Hegemonia (SAKATA; MELO, 2021).

Nas palavras de Gramsci (1987, p. 224), o Estado

[...] que comumente é entendido como Sociedade política (ou ditadura, ou aparelho coercitivo para amoldar a massa popular ao tipo de produção e à economia de dado momento) [deve ser visto] como um equilíbrio da Sociedade política com a Sociedade civil (ou hegemonia de um grupo social sobre a sociedade nacional inteira exercida através das chamadas organizações privadas, como a Igreja, os sindicatos, as escolas etc.

Desse modo, a concepção de Estado Integral em Gramsci baseia-se na indissociabilidade entre Sociedade política e Sociedade civil. Ela é definida como a junção de organizações privadas que agem pela conquista dirigente e hegemônica no campo ideológico, especialmente por meio de consensos, realizada tanto pelo viés dos grupos subalternos quanto do grupo dominante. Trata-se de Estado *stricto sensu*, ou Sociedade política, entendida para além de aparelhos governamentais repressivos de coerção. Nessa linha, é importante sinalizar que tanto Sociedade Civil quanto Estado *stricto sensu* são perpassados por coerção e consenso.

Nesse contexto, os APHs, entre os quais se localiza o Gife, constituem-se como

[...] uma sociedade particular (formalmente privada) que se torna o equivalente ao aparelho governamental-coercitivo do Estado integral: força e consenso possuem ambos os respectivos aparelhos, e já está delineado o Estado integral como unidade-distinção de sociedade civil e Estado tradicionalmente entendido (LIGUORI; VOZA, 2017, p. 45).

Isso leva as duas faces do Estado integral a executarem, de forma simultânea e intercambial, as funções de consenso e coerção. Significa afirmar que se exerce uma balança de equilíbrio em relação dialética, pois na medida em que a sociedade civil produz mais consenso, “mais a outra precisa agir, e quanto mais coerção se observa em determinada formação econômica e social, mais se sinaliza de que nessa conjuntura a hegemonia está em jogo, reduzindo-se o grau de democracia e aumentando-se a repressão” (MARTINS, 2008, p. 184).

Os APHs desenvolvem o papel de Intelectuais coletivos na disseminação de valores/moral/visão de mundo; ou seja, possuem projeto societário específico e lutam, assim, pela hegemonia. Para Gramsci (2000), devido aos vários processos históricos e culturais, emergiram dois tipos de intelectuais, os orgânicos e os tradicionais. Intelectuais orgânicos é a categoria na qual se situam os intelectuais coletivos, não são somente aqueles que possuem como função a intelectualidade (literatas, cientistas, professores).

Nessa linha, todos podem se constituir como intelectuais orgânicos, desde que sejam o elemento pensante e organizador de uma classe social rumo à construção de sua hegemonia. Portanto, eles devem ser entendidos como “[...] ‘funcionários’ da sociedade civil e articuladores da direção cultural (hegemonia)” (NOSELLA, 2004, p. 141). No entanto, nem todas as pessoas ou grupos e organizações possuem a função de intelectuais. Sendo assim,

Todo grupo social, nascendo no terreno originário de uma função essencial no mundo da produção econômica, cria para si, ao mesmo tempo, organicamente, uma ou mais camadas de intelectuais que lhe dão homogeneidade e consciência da própria função, não apenas no campo econômico, mas também no social e político: o empresário capitalista cria consigo o técnico da indústria, o cientista da economia política, o organizador de uma nova cultura, de um novo direito etc. (GRAMSCI, 2000, p. 15).

Os APHs, a partir de sua função como Intelectuais coletivos, quando atuam no âmbito educacional, propõem ações convergentes com seus projetos societários. Portanto, é importante localizar o projeto educacional aqui defendido. Ele parte do entendimento do Trabalho como princípio educativo, o qual está localizado em um projeto que conduza os grupos subalternos à consciência de sua condição no mundo para uma concepção superior de vida. Logo, sendo capaz de “forjar um bloco intelectual moral que torne politicamente possível um progresso intelectual de massa e não apenas de pequenos grupos intelectuais” (GRAMSCI, 2001, p. 103).

Apesar de a categoria Trabalho como princípio educativo não ser utilizada de maneira direta na presente tese, é importante sinalizar que se parte desse conceito na defesa de uma escola unitária. Assim, essa categoria advém da perspectiva marxista de trabalho e avança como significado de uma atividade *teórico-prática*, tendo a escola humanista, de cultura geral, como referência. Em outras palavras, o princípio educativo é introduzido e identificado pelo trabalho. A atividade teórico-prática, nesse contexto,

fornece o ponto de partida para o posterior desenvolvimento de uma concepção histórica, dialética, do mundo, para a compreensão do movimento e do devir, para a avaliação da soma de esforços e de sacrifícios que o presente custou ao passado e que o futuro custa ao presente, para a concepção da atualidade como síntese do passado, de todas as gerações passadas, que se projeta no futuro (GRAMSCI, 2000, p. 43).

Esse projeto educativo só terá concretude se “a relação dialética intelectuais massa for uma relação de tradução de instâncias teóricas de emancipação através da práxis política” (LIGUORI; VOZA, 2017, p. 234). Nessa linha, emerge a defesa da escola unitária, que considere tanto as capacidades individuais quanto os interesses coletivos imediatos. Para além, que considere a permanência de todos os educandos por meio de financiamento público apropriado, um currículo que vislumbre aspectos da cultura local e geral, formação continuada para os professores, de modo que atenda as especificidades da comunidade e que esta possa debater, junto aos profissionais, sobre a realidade local e seu futuro no contexto da humanidade (FLACH; SCHLESENER, 2018).

A partir desses apontamentos indica-se que, para a compreensão da realidade social complexa posta no século XXI, em suas esferas políticas, econômicas, sociais e culturais, o método indicado não parte do determinismo da esfera econômica. “Isto porque o programa marxiano é formulado exatamente como a emancipação da ação humana do poder das implacáveis determinações econômicas” (MÉSZÁROS, 2011, p. 1009).

Em relação às esferas econômica, política e social em que a pesquisa está localizada, entende-se que

[...] um determinado modo de produção ou uma determinada fase industrial estão sempre ligados a um determinado modo de cooperação ou a uma determinada fase social – modo de cooperação que é, ele próprio, uma “força produtiva” –, que a soma das forças produtivas acessíveis ao homem condiciona o estado social e que, portanto, a “história da humanidade” deve ser estudada e elaborada sempre em conexão com a história da indústria e das trocas (MARX; ENGELS, 2007, p. 34).

Desse modo, parte-se da conexão entre a materialidade das ações políticas, econômicas e sociais localizadas historicamente. Almejou-se ir além de “explicar a política em si, tomando-a, em sua lógica interna, autojustificadora, porque não é possível compreendê-la isolada da materialidade, da correlação de forças que a produziu (EVANGELISTA; SHIROMA, 2019, p. 84).

Destaca-se que uma análise realizada “por fora da história, a situação sem sujeito, constitui não só uma configuração petrificada e mistificada, mas, ao mesmo tempo, uma configuração destituída de sentido objetivo” (KOSIK, 1976, p. 134). Houve, portanto, esforço teórico-prático em ultrapassar análises estreitas atreladas

somente à esfera econômica ou a descrições neutras para interpretar a realidade que perpassa o objeto pesquisado.

No que se refere aos procedimentos metodológicos, os materiais empíricos utilizados na pesquisa foram: páginas eletrônicas do Gife e de seus associados; Leis, Decretos e Pareceres relativos à temática estudada; documentos; pesquisas; seminários; notícias; e vídeos. Devido à quantidade expressiva de materiais, nessa introdução foram selecionados somente os principais, dispostos no quadro 03.

QUADRO 3 - PRINCIPAIS MATERIAIS UTILIZADOS NA PESQUISA - 2022

Tipo de material	Título
Leis, Decretos e Pareceres	Constituição da República Federativa do Brasil (1988).
	Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional, LDBEN 9.496/1996.
	Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública.
	Lei Nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE.
	Decreto nº 9.977, de 19 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto e o Comitê de Investimentos e Negócios de Impacto.
	Parecer nº 7/2020: Diretrizes operacionais para implementação do Arranjo de Desenvolvimento da Educação (ADE) como instrumento de gestão pública para a melhoria da qualidade social da educação.
Documentos	Transformando Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável e Educação 2030 (ONU, 2016).
	Declaração de Incheon e Marco de Ação para a implementação do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4 (UNESCO, 2016).
	Filantropia e os ODS: o envolvimento do investimento social privado brasileiro na agenda de desenvolvimento global (PNUD, 2017).
	Censo Gife (Total de 10 censos localizados de 2005 a 2020)
	A situação do direito à educação e do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4 (CAMPANHA NACIONAL PELO DIREITO À EDUCAÇÃO, 2019)
	Melhoria da educação no município: diálogos sobre a gestão municipal, 2013.
	Excelência em gestão educacional: a reforma educacional em Nova York, possibilidades para o Brasil, 2014
Pesquisas	Perfil dos municípios brasileiros: 2019 (IBGE, 2020b)
	Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira: 2020 (IBGE, 2020a)
	As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2010. Ministério do planejamento orçamento e gestão. Estudos e pesquisas informação econômica número 20. Rio de Janeiro, 2012.
Vídeos	O que o investimento social privado pode fazer pela gestão pública? Com Weber Sutti – Fundação Lemann, 2018
	O que o investimento social privado pode fazer pela gestão pública? Com Joice Toyota – Vetor Brasil, 2018.
	RT Gestão e Políticas Públicas Gestão de Pessoas no Setor Público, 2020.

FONTE: Organizado pela autora com dados de Brasil (1988; 2006; 2004; 2014; 2019), Campanha Nacional pelo direito à educação (2019), Gife (2022a), IBGE (2020a, 2020b), Onu (2016), Unesco (2016) e PNUD (2017).

Os Censos Gife¹¹ estão entre as principais fontes de informação, pois trouxeram dados quantitativos a respeito da caracterização dos associados, seus investimentos no âmbito público, sua forma de organização e principais campos de interesse. Desse modo, foi possível situar os dados sobre os associados no período de 2005 a 2021 e em temáticas específicas no âmbito da educação. Sob esse prisma, entende-se que os “documentos derivam de determinações históricas que devem ser apreendidas no movimento da pesquisa, posto que não estão imediatamente dadas na documentação” (EVANGELISTA; SHIROMA, 2019, p. 89).

Salienta-se que a exposição da seleção supracitada se faz necessária, tendo em vista que as “orientações epistemológicas formam e determinam a visão particular dos pesquisadores sobre o mundo e a realidade, oferecendo-lhes princípios orientadores sobre os quais fundamentam suas questões de pesquisa, teorias, métodos, análises e conclusões” (MAINARDES, 2017, p. 02). Nesse sentido, emerge a consciência do risco que qualquer seleção dessa natureza acarreta, pois nenhum método consegue abarcar toda a complexidade da realidade em sua totalidade de determinantes. Sob este prisma,

O erro que se incorre frequentemente nas análises teórica-histórico-políticas consiste em não saber encontrar a justa relação entre o que é orgânico e o que é ocasional: chega-se assim ou a expor como imediatamente atuantes causas que, ao contrário, atuam mediatamente, ou a afirmar que as causas imediatas são as únicas causas eficientes. Num caso tem-se excesso de “economicismo” ou de doutrinário pedante; no outro, excesso de “ideologismo”. Num caso superestimam-se as causas mecânicas; no outro, exalta-se o elemento voluntarista e individual (GRAMSCI, 2016, p. 38).

Dessa forma, para além de indicar os principais materiais selecionados, pontua-se que os procedimentos metodológicos¹² seguiram movimentos, conforme sintetizado no quadro 4, na página seguinte.

11 Os Censos Gife são uma espécie de relatório bienal interno, realizado de forma voluntária entre os associados, mantendo em média 80% de adesão, cujo aprofundamento figura no item 3.2.

12 Os procedimentos não seguiram necessariamente uma ordem cronológica.

QUADRO 4 - PRINCIPAIS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS – 2022

(Continua)

PROCEDIMENTO	AÇÃO
Levantamento bibliográfico para a realização da Revisão de Literatura	Realizada no Portal de Periódicos da Capes e Scielo com a utilização dos descritores “Relação público-privada”, “Relação público-privado”, “Parceria público-privado”, “Parceria público-privada”, “Privatização”, “Mercantilização”, “Mercadorização”, “Gife”, “Governança”, “Agentes privados”, “Instituições privadas”, “Processos de privatização” ¹³ . Nesse processo, analisaram-se os trabalhos relacionados com a temática, identificaram-se categorias emergentes e especificaram-se as particularidades do objeto pesquisado e as propostas de avanço teórico no campo.
Estudo da bibliografia e legislação pertinente à relação público-privada	Durante todo o desenvolvimento da pesquisa, houve estudo teórico em que, na relação com o entendimento sobre a materialidade do objeto, foram necessários aprofundamentos e novas pesquisas bibliográficas e/ou adequações conceituais.
Caracterização dos aspectos educacionais referentes ao âmbito da esfera administrativa municipal	Realizou-se por meio de identificação de pesquisas que discorressem sobre os dados referentes ao contexto educacional da esfera administrativa municipal. Essa identificação foi realizada por meio de busca via páginas eletrônicas do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).
Identificação dos associados do Gife que possuíam vínculo na área educacional	Realizada por meio de busca nas páginas eletrônicas do Gife, em que há uma lista com a razão social dos associados. Como estratégia, utilizou-se filtro no campo “Área de Atuação” com o indicador “Educação”.
Desenvolvimento dos eixos de análise sobre gestão educacional	Realizado pela autora para analisar a concepção de gestão educacional posta nos materiais identificados. Teve como base a literatura pertinente sobre gestão educacional.
Identificação dos eixos de discussão sobre a concepção de gestão educacional	Realizado por meio de notícias, vídeos e documentos emitidos pelo Gife, os quais foram identificados nas páginas eletrônicas.
Identificação dos associados que possuíam programas ou projetos específicos nas redes municipais públicas de ensino no âmbito da gestão educacional	Realizada por meio de busca nas páginas eletrônicas de cada associado que possuía atuação na área educacional. Para além, buscaram-se nas páginas eletrônicas do Gife em “Projetos”, no Portal de Dados do Investimento Social Privado chamado <i>Mosaico</i> . Nesse local indicou-se como filtro de busca o nome da razão social de cada um dos associados que possuía ação no âmbito educacional. Após, realizou-se leitura dos dados nas páginas eletrônicas para a identificação de projetos/programas/ações no âmbito da gestão educacional municipal.
Levantamento dos documentos/vídeos/relatórios/textos relacionados aos programas/projetos/ações identificados	Realizado por meio das páginas eletrônicas dos associados que tinham programas/projetos/ações no âmbito da gestão educacional municipal. Alguns projetos/programas possuem páginas eletrônicas próprias, que também foram consultadas.
Análise dos programas/projetos/ações identificados	Houve a leitura sistemática de cada documento selecionado, após a identificação dos eixos de discussão sobre a concepção de gestão educacional.

(Conclusão)

Perfilamento dos programas identificados e dos princípios de gestão postos pelos programas/projetos/ações.	Sistematização dos programas identificados, bem como análise dos eixos de discussão sobre a concepção de gestão educacional identificados nos programas.
Identificação da concepção de gestão educacional e das suas implicações no âmbito da gestão educacional municipal.	Análise e compreensão sobre a concepção de gestão educacional identificada nos programas e identificação das implicações no âmbito da gestão educacional municipal, por meio da literatura pertinente.

FONTE: A autora (2022).

Esses procedimentos não se desenvolveram de forma linear, foram pautados pela identificação e entendimento sobre o movimento e materialidade do objeto à luz da teoria estudada. Buscou-se uma interpretação crítica sobre as relações entre os associados do Gife e a esfera de gestão das redes públicas municipais de ensino. Não se tratou, por exemplo, de “entender o significado de determinado discurso contido num documento, nem de reproduzir suas proposições, mas de explicar a que veio” (EVANGELISTA; SHIROMA, 2019, p. 90). Por fim, na seção final desta introdução, indica-se a forma de exposição e materialidade desta tese.

1.3 A EXPOSIÇÃO DA PESQUISA

O primeiro capítulo objetiva compreender o movimento de alteração na conjuntura global e nacional da forma de governar do Estado contemporâneo, especialmente no que se refere à relação dele com os APHs no âmbito da política e da agenda educacional e o papel do Gife nesse contexto. Para tanto, a partir da categoria Estado, discute a emergência histórica e política do paradigma da governança, problematizando seu conceito no aprofundamento da relação público-privada. Nesse sentido, ressalta a relação da governança com as redes de políticas, o *advocacy* e o Modelo de Coalização de Defesa (MCD). A seguir, indica a proposta de governança global no âmbito educacional, especialmente no que se refere à Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável, proposta pela Organização das Nações Unidas (Onu), identificando o vínculo do Gife com essa agenda na proposição da governança educacional brasileira.

O segundo capítulo discute o ISP atrelado ao Negócio de Investimento Social (Nis) propagado pelo Gife, atrelando-o ao processo neoliberal de mercantilização no

âmbito educacional público. Teve o objetivo de investigar como ocorre a atuação do Gife no âmbito das políticas educacionais, identificando suas características, articulação interna dos associados e princípios de gestão educacional. Sendo assim, aprofunda o estudo sobre as características e o modo de atuação do Gife, analisando os 10 Censos Gife emitidos de 2005 a 2021. Após, sob uma perspectiva histórica e por meio de análise de documentos emitidos pelo grupo, o terceiro capítulo reflete o conceito de gestão educacional, com vistas a identificar como o Gife compreende e advoga esse conceito na relação com o âmbito público.

O objetivo do capítulo final foi analisar a concepção de gestão educacional dos programas desenvolvidos pelos associados do Gife, bem como as suas implicações na gestão educacional municipal. Dessa feita, a partir das problematizações realizadas nos dois capítulos anteriores, traz um panorama educacional dos municípios brasileiros, localizando as instituições privadas do Gife que possuem programas e ou projetos específicos na gestão educacional das redes municipais públicas de ensino. Em seguida, identifica os princípios de gestão educacional advogado pelos projetos/programas desenvolvidos, fazendo relação com o que se identificou como proposto pelo grupo. Nessa direção, analisa a concepção de gestão educacional com vistas a uma aproximação das implicações na gestão educacional municipal.

2 A RELAÇÃO ENTRE O PÚBLICO E O PRIVADO: DO PARADIGMA DA GOVERNANÇA À AGENDA EDUCACIONAL DO GIFE

A ordem e a desordem são as duas palavras que aparecem com mais frequência nas polêmicas de caráter político. Partidos da ordem, homens da ordem, ordem pública... Três palavras que se aproximam por um ponto comum: a ordem sobre a qual as palavras se fixam e giram com maior ou menor aderência e conforme a forma histórica concreta que os homens, os partidos e o Estado assumem na sua personificação múltipla e possível. (GRAMSCI, 2015, p. 197).

Neste capítulo, discute-se governança enquanto conceito norteador do modelo de orientação estatal nesse momento histórico. Essa proposta parte do contexto global, com o intuito de identificar o fio condutor que induz a relação entre o âmbito público e o privado no desenvolvimento de políticas públicas. A análise, assim, faz parte do movimento dialético entre particular e universal (KOSIK, 1976).

Indica-se que, dependendo da perspectiva epistemológica, o significado de governança sofre variações. No entanto, de maneira geral, “governança” refere-se

[...] às mudanças no modo de governar, abrangendo novos modos de controle e mecanismos sutis de governação [soft governance]. Tais mudanças levam muitos pesquisadores a refletirem sobre as ações de governo que extrapolam o Estado de modo a considerar a atuação de outros intelectuais orgânicos coletivos que atuam na governança. A noção de Governo aparece na literatura examinada mais associada às estruturas do Estado, enquanto que Governança ou Governação às ações e aos processos, mecanismos e estratégias de governo (SHIROMA; EVANGELISTA, 2014, p. 26).

O termo *governance*, no contexto do século XX, emergiu a partir de indicações, especialmente emitidas pelo Banco Mundial (BM), na proposição de um Estado mais eficiente. Para esse organismo, “a capacidade governativa não seria avaliada apenas pelos resultados das políticas governamentais, e sim também pela forma pela qual o governo exerce o seu poder” (GONÇALVES, 2006, não paginado).

A partir dos estudos sobre a temática (DAVIES, 2013; 2014; DAVIES; CHORIANOPOULOS, 2018; GRAMSCI, 2016; JESSOP, 1991; 2003; 2011), defende-se que o paradigma de governança, em uma perspectiva crítica, necessitaria problematizar as relações entre Estado, mercado e sociedade civil dentro de um escopo teórico social, econômico e histórico amplo. Desse modo, proporcionaria o entendimento sobre as indicações de “complexidade e simplicidade”, que são

discutidas nas hierarquias e estruturas políticas, refletindo, assim, as relações de disputas de poder e financiamento postas nas redes. Indica-se que essa reflexão perpassaria a forma como os grupos dominantes desenvolvem a coerção direta e indireta e o consenso, especialmente por meio do *advocacy* e das coalizões.

A discussão sob essa perspectiva permite a aproximação do objeto de pesquisa, o qual consiste na atuação do Gife e dos seus associados na gestão educacional pública municipal por meio de programas/projetos. Sob esse prisma, este capítulo tem o intuito de responder as seguintes questões: Qual foi a conjuntura histórica e política em que emergiu o paradigma da governança e a relação entre o público e o privado no direcionamento das políticas educacionais? Quais as influências da globalização e dos organismos internacionais na proposição da governança educacional? Nesse contexto, qual a relação do Gife nessa agenda de governança educacional?

É importante ressaltar que as fronteiras entre o âmbito público e o privado são redefinidas por políticas de reformas estatais e por disputas pela apropriação do fundo público, tornando-se complexas. Esse cenário está posto em nível global, sendo reflexo de uma sociedade caracterizada por princípios capitalistas e neoliberais. Assim, entende-se que os estudos que problematizam a relação entre o público e o privado necessitam ultrapassar o âmbito econômico, promovendo uma discussão que perpassasse os campos políticos, históricos e sociais, os quais são indissociáveis, e separados apenas nos momentos metodológicos de análise.

A primeira seção deste capítulo aborda o conceito de governança na coordenação de políticas públicas a partir da categoria Estado. Nesse contexto, discute a emergência histórica e política do paradigma da governança, problematizando seu conceito no aprofundamento da relação entre o âmbito público e o privado. Em seguida, problematiza o contexto democrático atual no bojo da globalização e suas influências no âmbito político, identificando a agenda educacional global e a proposta das reformas empresariais no âmbito educacional. Para além, problematiza o conceito de qualidade entendida no seu sentido ampliado, no âmbito do direito educacional brasileiro. Na última seção, identifica o desdobramento da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável no Brasil e o Objetivo do

Desenvolvimento Sustentável 4 (ODS4), que trata da educação, ressaltando a atuação do Gife por meio dessa agenda.

2.1 GOVERNANÇA: A FORMAÇÃO DO ADVOCACY NAS COALIZÕES POLÍTICAS

O termo governança ganhou destaque na virada do século, e comumente é utilizado nas análises de diversas áreas do conhecimento, como ciência política, gestão, economia, sociologia, administração, direito, tecnologia e educação (SANTOS; BRAGA; GUIMARÃES-IOSIF, 2017; REIS, 2013). O termo também é utilizado por autores de diferentes perspectivas teóricas que, entre outras questões, procuram delinear seu “contorno conceitual, suas distintas formas de manifestação e suas relações com a globalização, com as mutações em curso nas formas de regulação social, com a participação mais ampla na tomada de decisões, com a democracia e com o Estado de Direito” (VILLAS BÔAS FILHO, 2016, p. 673).

Diante disso, o capítulo segue com alguns apontamentos acerca do conceito de Estado para localizar a emergência da governança posta na atualidade. Para além, visa a entender seu papel no contexto atual, tendo em vista que é ela quem garante a educação como direito público e subjetivo (BRASIL, 1988), sendo um dos pilares da relação entre o público e o privado. Desse modo, o entendimento de Estado gramsciano parte de Marx (2010, p. 60), em que indica que o Estado

[...] não pode eliminar a contradição entre a função e a boa vontade da administração, de um lado, e os seus meios e possibilidades, de outro, sem eliminar a si mesmo, uma vez que repousa sobre essa contradição. Ele repousa sobre a contradição entre os interesses gerais e os interesses particulares [...] essa escravidão da sociedade civil é o fundamento natural em que se apoia o Estado moderno, assim como a sociedade civil da escravidão era o fundamento no qual se apoiava o Estado antigo.

Sendo assim, é importante pontuar que Gramsci (2016) corrobora com Marx (2010) na indicação revolucionária de supressão do Estado *stricto sensu* para que se efetive a emancipação humana no seio social. Dessa feita, na perspectiva gramsciana, Estado é compreendido como

[...] organismo próprio de um grupo, destinado a criar as condições favoráveis a expansão máxima desse grupo, mas este desenvolvimento e esta expansão são concebidos e apresentados como a força motriz de uma expansão universal de um desenvolvimento de todas as energias “nacionais” (GRAMSCI, 2016, p. 42).

Em outras palavras, o Estado é permeado por disputas entre os grupos sociais que almejam a direção política a partir de consensos e de coerções internas. Esse quadro não se apresenta de forma maniqueísta: dependendo dessa correlação de forças, há formatos de Estado com viés progressista ou reacionário.

Nessa direção, com as relações políticas modernas¹⁴ e com o entendimento dos grupos dominantes sobre a organização Estatal, demandou algo mais que a coerção ou a ditadura para se manter enquanto dirigente. Outrossim, emerge a atuação dos APHs, pois a hegemonia necessita do consenso entre governantes e governados para além da coerção. Sob essa perspectiva, essas categorias coerção e consenso estão tanto na sociedade civil quanto na sociedade política, de forma articulada e dialética para o desenvolvimento da hegemonia do grupo dirigente.

Nessa linha, na acepção gramsciana, o Estado é compreendido como Estado Integral¹⁵ e baseia-se na indissociabilidade entre sociedade política e sociedade civil, ao considerar esta última como uma instância equiparada à sociedade política. O Estado é uma expressão orgânica da relação entre ambas. Assim, “não se trata de uma junção das organizações da sociedade política com as da sociedade civil, mas de uma relação dialética entre elas, permeada por contradições e disputas” (JACOMINI, 2020, p. 12). Entende-se que o Estado é apresentado sob duas formas distintas à sociedade, como sociedade civil e como sociedade política; esta última, para Gramsci (2016, p. 283), na linguagem comum, “é a forma de vida estatal a que se dá o nome de Estado e que vulgarmente é entendida como todo o Estado”. Nessa perspectiva

[...] sociedade civil e sociedade política são distinções analíticas do conceito de Estado. Do conceito de Estado integral. Estado que organiza, representa, vigia e pune. A sociedade civil não é, portanto, uma instância do real. Ela é uma das formas da natureza estatal. A acentuação da forma “privada” dessas

14 Gramsci denominou ocidentalização.

15 Na perspectiva gramsciana, o Estado pode ser denominado como Estado ampliado ou Estado integral. Nós utilizaremos essa nomenclatura somente na exposição do conceito. Contudo, o significado da perspectiva elencada foi mantido em toda a tese.

instituições, do seu caráter de regulação não nega (nem o poderia) o seu caráter estatal, nem o seu caráter classista, como querem os liberais (DIAS, 1996, p. 113).

No seio da sociedade civil há o desenvolvimento de organizações sociais de grupos dirigentes e subordinados, os quais possuem estruturas próprias. Tais organizações, dependendo de sua base liberal ou revolucionária, podem possibilitar ou dificultar mudanças no *status quo*, ou seja, é o lugar por excelência em que existe o embate pela hegemonia (SAKATA, 2018). Portanto, o Estado utiliza estratégias e “um aprimoramento” que ultrapassa os limites da coerção.

“A estratégia encontra-se na dominação pelo *convencimento* da classe trabalhadora, pela classe dominante, de que o capitalismo é a forma mais indicada de sociabilidade” (SAKATA; LIMA, 2018, p. 8). Significa afirmar que, na perspectiva liberal, a questão de fundo para o entendimento do Estado apenas como aparelho governamental é a perpetuação do modo de produção capitalista, pois não problematiza o papel da sociedade civil nesse contexto.

Sob esse prisma, a sociedade civil é a esfera da atividade política por excelência, “[...] enquanto lugar em que aparecem em cena as organizações assim denominadas privadas (sindicatos, partidos, organizações de todo tipo), que têm como objetivo a transformação do modo de pensar dos homens” (LIGUORI; VOZA, 2017, p. 733). Logo, a concepção de Estado integral permite o entendimento sobre a atuação das organizações privadas, os APHs, no campo das políticas públicas, especialmente sobre o papel do Gife e sua influência no campo da gestão educacional pública municipal, nosso objeto de pesquisa.

Os interesses e equilíbrios no interior do *Estado stricto sensu* e sociedade civil geraram, historicamente, diferentes modos de Estado, demonstrando novas relações entre o Estado *stricto sensu* (sociedade política) e a sociedade civil que ocorre na modernidade do século XX, seja sob a forma do Estado fascista ou do Estado keynesiano, do Estado bolchevique ou do Estado social democrata, identificáveis pela apreensão da presença e das funções do fenômeno “ampliação do Estado” (COUTINHO; TEIXEIRA, 2003).

A ação estatal é materializada pelas políticas públicas, que a partir da correlação de forças existentes entre os grupos que disputam a hegemonia, possui a possibilidade ou não de implementação de políticas progressistas por meio de

equilíbrios instáveis. Sendo assim, o Estado “não pode se desobrigar dos comprometimentos com as distintas forças sociais em confronto. As políticas públicas, particularmente as de caráter social, são mediatizadas pelas lutas, pressões e conflitos entre elas” (SHIROMA; MORAES; EVANGELISTA, 2002, p. 9). Nessa linha, o movimento de ação posto pela política faz com que ela direcione sua intenção para um determinado fim, e este é resultado de embates realizados por meio de coerções e consensos.

Ao problematizar o Estado posto no século XXI, indica-se que, dependendo de cada período histórico, emerge redefinição do seu papel devido à complexidade e correlação de forças entre a sociedade civil e sociedade política. Essas redefinições se constituem como alternativas postas pelo capital para a superação das crises cíclicas. Em outras palavras, nesse movimento, emerge uma readequação da sociedade civil e política, entendida como estratégias para a manutenção do *status quo*.

Jessop¹⁶ (2011) contribui com a reflexão sobre o Estado do século XXI, indicando que ele é um conjunto institucional racional sem neutralidade, o qual oferece oportunidade diferente de ação, dependendo de grupos hegemônicos internos. O Estado intervém de modo diferenciado a partir dessas correlações de forças internas. Nessa direção, os poderes estatais são ativados em conjunturas específicas, conforme a mudança do conjunto político e dos funcionários estaduais localizados em partes específicas do Estado. Partindo desse contexto, emergem objetivos, estratégias e táticas diferenciadas, dependendo da ação reação e interação das forças sociais específicas dentro desse Estado, que estão situadas historicamente.

Para analisar a ação estatal posta nos objetivos, estratégias e táticas, Majone (1999) discorre sobre o declínio do Estado positivo e a emergência do Estado regulador, no final da década de 1970. O autor propõe que as intervenções estatais na economia são distinguidas por três tipos: redistribuição de renda, estabilização macroeconômica e regulação de mercados. Nesse sentido, todos os Estados modernos desenvolvem intervenções com importância relativa e variada nos três tipos citados.

16 Bob Jessop (1946 – atual), autor marxista britânico, parte do conceito de Estado integral gramsciano relacionando-o com os escritos de Nicos Poulantzas.

O autor pontua que, “ao fim do período de reconstrução das economias nacionais minadas pela Segunda Guerra Mundial, a redistribuição e a gestão macroeconômica surgiram como prioridade política máxima da maioria dos governos da Europa ocidental” (MAJONE, 1999, p. 7). Nesse contexto, houve aumento da intervenção estatal pelas políticas de redistribuição e gestão discricionária, em vários países, que foram rotuladas como “Estado do bem-estar”, “Estado keynesiano” ou “Estado keynesiano do bem-estar” (MAJONE, 1999).

Esse modelo estatal possui característica distinta sobre a relação entre Estado, mercado e sociedade civil. Esse período ficou conhecido como o de fornecimento de “[...] serviços sociais, cobrindo as mais variadas formas de risco da vida individual e coletiva, tornou-se um direito assegurado pelo Estado a camadas bastante expressivas da população dos países capitalistas desenvolvidos” (ARRETCHE, 1995, p. 1).

O Estado de bem-estar social não se disseminou da mesma forma nos estados-nação. Nos países periféricos, de ocidentalização¹⁷ tardia, esse processo de modernização prometia desenvolvimento e emancipação referentes às necessidades de caráter econômico e social (de concretude de direitos sociais). No entanto,

[...] promovia a destruição de culturas locais, muita opressão e numerosas formas de domínio capitalista em troca de ganhos bastante pífios em termos de padrão de vida e de serviços públicos (por exemplo, no campo da saúde), a não ser para uma elite nacional muito afluyente que decidira colaborar ativamente com o capital internacional (HARVEY, 2008, p. 133).

Nesse contexto, o fardo da acumulação de capital é carregado “pelos países latino-americanos; mas seus efeitos multiplicadores mais importantes são absorvidos pelas economias centrais, que funcionam como centros dinâmicos de apropriação das maiores quotas do excedente econômico gerado” (FERNANDES, 1975, p. 30). O *welfare state*, declinou nos países ocidentais, no contexto da crise de 1970, ficando marcado pela combinação de desemprego e taxas altas de inflação.

17 Em Antônio Gramsci, as categorias de Oriente-Occidente referem-se ao grau de maturação do desenvolvimento capitalista. Nessas categorias, os países ocidentais são os que apresentam uma complexificação social devido ao alto grau de desenvolvimento e consolidação das relações sociais capitalistas. Pontua-se que a categoria ocidente é entendida inserida em um processo, e não como estágio de desenvolvimento.

Foi nessa época que emergiu a ideia de “falha governamental”, a partir de teóricos da escolha pública. Eles identificaram vários tipos de falhas referentes ao setor público, “exatamente como gerações anteriores de economistas haviam produzido uma lista sempre crescente de falhas de mercado. As políticas de nacionalização pareciam proporcionar uma evidência inquestionável do fracasso do Estado positivo” (MAJONE, 1999, p. 7). É importante destacar que, ao contrário desta tese, de que a falha está no Estado, entende-se que a falha está em uma crise específica do capitalismo.

A gradual retirada de apoio ao Estado do bem-estar social e o ataque ao salário real e ao poder sindical organizado, que começaram como necessidade econômica na crise de 1973-1975, foram simplesmente transformados pelos neoconservadores numa virtude governamental. Disseminou-se a imagem de governos fortes administrando fortes doses de remédios não-palatáveis para restaurar a saúde de economias moribundas (HARVEY, 2008, p. 158).

Nessa linha, no âmbito político “o neoliberalismo e a ideologia contrária ao *welfare state*, ganharam maior dimensão com a chegada ao poder de Ronald Reagan, nos EUA, e Margaret Thatcher, na Inglaterra, na passagem da década de 1970 para 1980 (GOMES, 2006, p. 217). Essas mudanças foram “promovidas” e acompanhadas pela emergência de um agressivo neoconservadorismo na América do Norte e em boa parte da Europa Ocidental. Sendo assim, um “dos princípios básicos pragmáticos que surgiram na década de 1980, por exemplo, foi o de que o poder do Estado deve proteger as instituições financeiras a todo custo” (HARVEY, 2011, p. 16).

Nesse contexto que o paradigma da governança emergiu, a partir de uma suposta crise de governabilidade internacional da década de 1970. Naquele período, em uma perspectiva macro localizada, instituições como Banco Mundial, preocupadas com “problemas” de legitimidade, “começaram a empregar governança como meio de transmitir a mensagem de que legitimidade política e consenso são pré-condições de sustentabilidade e ordem social e, portanto, de estabilidade e desenvolvimento capitalista” (DAVIES, 2014, p. 4). Deste modo, com a “desilusão” do mercado e Estado como mecanismos de coordenação, e tendo por base o discurso sobre a ineficiência do Estado, inicia-se um novo capítulo para o debate sobre as formas de governar (RHODES, 1996; JESSOP, 2003).

Ao problematizar o contexto brasileiro na época, salienta-se que desde a sua formação houve dois aspectos que fizeram parte de sua superestrutura, primeiro: “elementos ideológicos” específicos aos países que vivenciaram o desenvolvimento capitalista de forma tardia; segundo: aspectos relacionados à particularidade escravista e latifundiária. Nessa linha, a reflexão sobre o contexto brasileiro não pode ser reduzida simplesmente a manipulações dos ideais neoliberais, pois “esse é apenas um dos aspectos e se configura como simples epifenômeno determinado pela anatomia social brasileira, porque a absorção colonial do liberalismo é, concretamente, engendrada pela organização produtiva exportadora e escravista” (MAZZEO, 1989, p. 92).

Dessarte, verifica-se que no Estado brasileiro, no período do Estado providência, suas condições tanto políticas quanto sociais e o embate dos grupos hegemônicos e subalternos não foram profundas o suficiente para o favorecimento institucional. Ele poderia contrabalancear os resultados nocivos do processo intenso de desenvolvimento econômico ancorado na emergência de industrialização, nos moldes modernos. Sendo assim, com

[...] o avanço das políticas neoliberais e o desmonte das estruturas produtivas e executoras de políticas públicas do aparato estatal desenvolvimentista, alguns organismos privados multinacionais e nacionais ganharam espaços no tocante à produção de bens e serviços que eram, em certo sentido, pelo menos os mais importantes, prioridade do setor público, aprofundando, dessa maneira, ainda mais a *mercantilização* das condições de bem-estar dos indivíduos e famílias, tornando a universalização dos direitos sociais garantidos pela Constituição um sonho muito mais distante (GOMES, 2006, p. 203).

No Brasil, a ideologia liberal foi retomada ao final de 1980, entendida como solução para a crise do desenvolvimento industrial e do Estado planejador. Emergiu, naquele período, o discurso de que o paradigma desenvolvimentista era inviável, especialmente por duas questões:

seja por alocar recursos artificialmente para longe de sua especialização natural (que estaria fora da indústria pesada), seja por conferir a marajás do Estado burocrático e interventor o direito de arranjar para si e comparsas empresariais uma série de benefícios privados” [...] (BASTOS, 2012, p. 780).

O Estado Brasileiro, assim, emergiu da ditadura como uma sociedade de tipo ocidental periférico (GRAMSCI, 1976). É importante destacar que havia, naquele período, dois paradigmas de sociedades ocidentais: o ocidente de tipo americano e o ocidente de tipo europeu. Desse modo, existiam dois modelos de estruturação de poder e representação de interesses: o “liberal-corporativo”, tipicamente dos EUA; e o de “democracia de massas”, presente no *Welfare* europeu (COUTINHO, 2000; 2002).

O paradigma ocidental de tipo americano caracteriza-se com forte tendência associativa de modo despolitizado; ou seja, cada uma de suas associações, como por exemplo Rotary Clube, Lyons, Associação dos prós e dos antitabagistas etc., “luta por interesses restritos, meramente econômicos-corporativos, como diria Gramsci” (COUTINHO, 2002, p. 25). Para esclarecer esse ponto, Gramsci (2016) pontua que existem vários pontos de autoconsciência e homogeneidade alcançados pelos grupos sociais, que podem ser analisados e diferenciados por três momentos diferentes de consciência política.

O primeiro e mais elementar é o econômico-corporativo: um comerciante sente que deve ser solidário com outro comerciante, um fabricante com outro fabricante, etc., mas o comerciante não se sente ainda solidário com o fabricante; isto é, sente-se a unidade homogênea do grupo profissional e o dever de organizá-la, mas não ainda a unidade do grupo profissional e o dever de organizá-la, mas não ainda a unidade do grupo social mais amplo. Um segundo momento é aquele em que se atinge a consciência da solidariedade de interesses entre todos os membros do grupo social, mas ainda no campo meramente econômico. Já se põe neste momento a questão do Estado, mas apenas no terreno da obtenção de uma igualdade político-jurídica com os grupos dominantes [...]. Um terceiro momento é aquele em que se adquire a consciência de que os próprios interesses corporativos, em seu desenvolvimento atual e futuro, superam o círculo corporativo, de grupo meramente econômico, e podem e devem tornar-se os interesses de outros grupos subordinados. Esta é a fase mais estritamente política, que assimila a passagem nítida da estrutura para a esfera das superestruturas complexas (GRAMSCI, 2016, p. 41-42).

Nesse último momento, há oportunidade de mudanças progressistas no contexto social. Assim, no paradigma “americano” de sociedade ocidental, referente ao momento econômico corporativo, tem a sociedade civil basicamente organizada por empresas, e possui como característica o corporativismo e particularismo. Elas lutam a favor do protecionismo e exclusivamente por resultados. Esse modelo é

baseado na teoria da democracia “como mercado político¹⁸, ou seja, mais uma teoria minimalista e redutiva de democracia, que corresponde, no nível das aparências, ao modo como se entende e se pratica ‘democracia’ nos Estado Unidos” (COUTINHO, 2002, p. 25).

Já no modelo ocidental de tipo europeu, há uma organização mais política, em que existe um sistema partidário diferente dos EUA, uma opção alternativa de sociedade favorável a um projeto contra hegemônico. Emerge, assim, uma escolha real entre a conservação da ordem ou sua superação. Dessa forma, frisa-se que um paradigma de sociedade de tipo ocidental europeu “possibilita um efetivo jogo democrático, já que nele há opções reais, está em questão, diferentes modelos de sociedade, ocorre uma politização ideológica, com a consequente universalização das várias demandas setoriais” (COUTINHO, 2022, p. 27).

Voltando ao Brasil, no contexto pós-ditadura, na efervescência da sociedade civil organizada, existe a possibilidade de ascensão de uma sociedade ocidental do tipo americano e uma sociedade ocidental do tipo europeu, em que há a disputa de dois projetos societários, claramente visíveis com a candidatura de Collor de Mello e de Luiz Inácio Lula da Silva. Desafortunadamente, com o governo de Collor de Mello e nos dois mandatos de Fernando Henrique Cardoso, “materializa-se um retrocesso democrático no campo econômico-social, político e cultural e se manifesta de forma incisiva na educação, no âmbito organizativo/institucional e no pensamento pedagógico” (FRIGOTTO, 2002, p. 55).

Outrossim, a novidade no campo político em 1980 foi a criação do Partido dos Trabalhadores (PT)¹⁹. Naquele período, houve condições de mobilização da organização social devido à ampliação dos mercados de consumo e de emprego, e especialmente pelo crescimento das cidades em meados de 1970. Carvalho (2002), ao discutir as características da cidadania brasileira no período, indica um comparativo dos dados econômicos populacionais de 1960 e 1980.

18 Um dos principais autores é Robert Dahl.

19 Todos os partidos brasileiros, antes e depois de 1964, com exceção do Partido Comunista, tinham sido criados por políticos profissionais ou por influência do Poder Executivo, e haviam sido sempre dominados por membros da elite social e econômica. O PT surgiu de reunião ampla e aberta de que participaram centenas de militantes (CARVALHO, 2002).

TABELA 2 - DADOS RENDA POPULAÇÃO 1960 E 1980 - 2022

Dados referente a:	1960	1980
Ganho da população 20% mais pobre	3,9%	2,8%
Ganho da população 10% mais rica	39,6%	50,9%
População urbana	44,7%	67,6%

FONTE: Elaborado pela autora com dados de Carvalho (2002).

Esses dados são relevantes para refletir sobre a desigualdade e o grande deslocamento de população do campo para as cidades (em 20 anos saltou 60%). É importante salientar que, naquele período, houve uma intensa modernização capitalista, especialmente das políticas de “modernização da agricultura, o que significou a implementação de um novo paradigma tecnológico (a chamada ‘revolução verde’) promovido pelas forças que movem o capitalismo monopolista, sempre com forte atuação do Estado” (WEISHEIMER; ARAÚJO; LEHER, 2022, p. 257). Logo, identifica-se que, “com as ditaduras tradicionais em formas dissimuladas de fascismo ou parafascismo. A América Latina encontra sua modernidade [...] mas sob convulsões econômicas, sociais e políticas perturbadoras” (FERNANDES, 1975, p. 66).

Assim, a expansão da economia acompanhou as transformações na demografia, além da composição da oferta de empregos. Esse movimento e toda a mobilização da sociedade civil organizada progressista culminaria nas eleições diretas de 1984, que foi o ponto culminante de mobilização política e de “dimensões inéditas” na história do Brasil (CARVALHO, 2022).

Nessa direção, houve um avanço social que culminaria na Constituição de 1988, passando pela primeira eleição presidencial, em 1985. No entanto, como visto, esse “pacto social” de inspiração do *welfare state* ocorreu de forma tardia e paradoxalmente ao contexto internacional, haja vista que, concomitantemente, emergiu o movimento de corrente neoliberal. De forma resumida,

[...] se o período varguista “consolidou” as leis do trabalho e desenvolveu certo “Estado social”, por meio de um tipo de “pacto antioligárquico” e “industrialista”, é apenas com a Constituição de 88 que se consagra o novo “pacto social”, resultado das lutas gestadas no período pós-ditatorial – onde uma base social organizada e mobilizada coabitava com uma extensa cúpula política e econômica de tendências democráticas, onde aparece, juntos aos chamados “novos movimentos sociais”, novos partidos políticos trabalhistas

de massas, sindicatos operários, entre outros [...] (MONTAÑO, 2010, p. 34-35).

É importante destacar que, nesse percurso, com a CF/88, são adotados “canais de comunicação popular”. No entanto, esse “avanço foi contido em limites bastante estreitos na medida em que a regulamentação desses canais logrou êxito em restringir as manifestações dos interesses populares nos termos do processo de abstração social típico da democracia burguesa” (PINHEIRO, 2007, p. 135). Assim, há uma contradição, pois, nesse espaço houve ampliação do público e da escola pública, gratuita, laica, unitária e universal. Emergiu “amplo espaço o debate da formação humana unilateral, tecnológica ou politécnica comprometida com o processo de emancipação humana, contrapondo-se às concepções tecnicistas e economicistas” (FRIGOTTO, 2002, p. 54).

No entanto, “como desdobramento, os grupos empresariais do ensino encontraram espaço para manter seus privilégios junto ao governo federal e aos governos locais, conquistando importante espaço na Constituição de 1988” (MARTINS; SOUZA; PINA, 2020, p. 7). Dessa forma, nesse cenário de viés progressista, concomitante foram promulgadas leis que legitimam a participação social das OSCIP, OSC e ONG. Diante dessa contradição, entende-se que a década de 1990 configurou-se como o início de uma nova forma de ditadura, “sob as bases das reformas neoliberais. Trata-se da ditadura do mercado ou do capital das megacorporações [...] uma ditadura de aliança e subordinação com os centros hegemônicos do grande capital” (FRIGOTTO, 2002, p. 54).

Ao refletir sobre o paradigma da governança, concomitantemente a esse contexto, tanto de forma global quanto com as especificidades postas no Estado brasileiro, no âmbito acadêmico, o movimento da governança ficou conhecido como primeira onda de estudos, e problematizou o formato descentrado do Estado (RHODES, 1996; SHIROMA; EVANGELISTA, 2014; DAVIES, 2013). A segunda onda de estudos

[...] considerou o Estado, mas ressaltou a *desgovernança*, ou seja, analisou a capacidade do Estado via desregulação e desburocratização, movimento que ficou conhecido como Terceira Via. De outro lado, o Estado fomentou a criação das parcerias público-privadas que funcionariam como redes de *delivery service*, pois, diante do corte de gastos nas áreas sociais, recorrer-

se-ia à cooperação para o fornecimento dos serviços públicos (SHIROMA; EVANGELISTA, 2014, p. 27).

É importante pontuar que a terceira via, promulgada pelo sociólogo Anthony Giddens²⁰, emergiu no esteio da governança. Ela traduz-se em uma estratégia política que se auto intitula, ideologicamente, para além das doutrinas de esquerda e de direita. A terceira via e o neoliberalismo possuem, como eixo, o diagnóstico conservador do Estado como ineficiente diante das crises emergentes. Contudo, há uma diferença em seu tratamento: enquanto “a terceira via prega a reforma do Estado por meio de uma ‘sinergia’ com a sociedade civil, o neoliberalismo afirma a necessidade de sua extinção, defendendo a liberdade da economia e a regulação dessa pelo mercado” (PERONI, 2013, p. 222). Entende-se que esse movimento não foi simplesmente uma mudança de paradigma, mas no contexto da virada do século, foi composto pelas mudanças no “ideário socialdemocrata clássico que incorporou elementos desenvolvimentistas às formulações e às práticas neoliberais” (SHIROMA; EVANGELISTA, 2014, p. 22).

No trato da concepção de governança, Rhodes (1996) (autor da primeira onda), para identificar tendências e contradições do Estado britânico, pontuou seis usos recorrentes para o termo.

QUADRO 5 - USOS RECORRENTES DO TERMO GOVERNANÇA RHODES²¹ 1993 - 2022

USOS RECORRENTES	SIGNIFICADO
Estado mínimo	É identificado com as mudanças na forma de prestação de serviços estatais, em que se sobressai a utilização de mercados ou quase mercados.
Governo das sociedades	O termo entendido como governo das sociedades refere-se ao modo pelo qual as organizações em geral são dirigidas. Esse entendimento passa pela divulgação de informações com o intuito de responsabilização (<i>accountability</i>) dos pares.
Nova gestão pública	(<i>New Public Management</i>) é a introdução de métodos e concepções de gestão do setor privado associados a medidas de desempenho, como gestão por resultados e relação entre custo e eficácia.
Boa governança	Indica uma tendência mundial posta pelo BM, em que se associa a nova governança aos princípios liberais.
Sistema sociocibernético	Indica a relação de interdependência entre sujeitos sociais, políticos e administrativos; é o resultado de formas sociopolíticas interativas de governo.
Redes de auto-organização	Relaciona-se a redes que formam suas próprias políticas, moldando seus ambientes.

FONTE: Elaborado pela autora com dados de Rhodes (1996).

20 Um dos teóricos do Novo Trabalhismo Britânico.

21 Tradução livre.

Para Rhodes²² (1996), a governança ter muitos significados é útil, pois esses significados podem contribuir com as análises sobre a compreensão da mudança no governo britânico na década de 1990. Desse modo, indica que a governança se refere especialmente à auto-organização e a redes interorganizacionais. Indica que sua definição incorpora elementos significativos das outras utilizações, nomeadamente a governança estatal, como um sistema *sociocibernético* e como *redes auto organizativas*. O autor lista as principais características do seu conceito, demonstrando claramente o terreno comum entre a sua definição e as outras utilizações:

[...] (1) Interdependência entre organizações, em que altera os limites do Estado e as fronteiras entre o público, o privado e o voluntário. Em que esses setores se tornaram mutáveis e opacos. (2) Interações contínuas entre membros da rede, causadas pela necessidade trocar recursos e negociar propósitos compartilhados. (3) Interações semelhantes a jogos, enraizadas na confiança e reguladas pelas regras do Jogo negociado e acordado pelos participantes na rede. (4) Um grau significativo de autonomia em relação ao Estado. As redes não são responsáveis perante o Estado; elas são auto-organizadas. Embora o Estado não ocupe uma posição privilegiada, soberana, pode indiretamente e imperfeitamente dirigir redes (RHODES²³, 1996, p. 659).

Para avançar na reflexão, Jessop²⁴ (2011, p. 10) indica que a “governança é um termo ambíguo que pode se referir a diversos modos de coordenação das relações sociais caracterizadas por complexas relações recíprocas de interdependência”. Ressalta que são amplamente debatidos quatro diferentes modos de uso em que se discute governança.

QUADRO 6 - MODOS DE USO DO TERMO GOVERNANÇA: JESSOP (2011) – 2022

(Continua)

USOS RECORRENTES	SIGNIFICADO
Mercado de câmbio anárquico	Baseado na coordenação da política realizada posteriormente às ações desenvolvidas (<i>ex post</i>). Busca, de forma racional, os interesses próprios dos agentes.
Comando hierárquico	Coordenação imperativa realizada de forma anterior (<i>ex ante</i>) ao prosseguimento dos objetivos coletivos, estabelecidos a partir de cima por autoridades competentes.

22 Tradução livre.

23 Tradução livre.

24 Tradução livre.

(Conclusão)

Coordenação hierárquica	Auto-organização contínua com base em redes, negociação e deliberação para redefinir os objetivos à luz da evolução das circunstâncias.
Coordenação através da confiança e da solidariedade	Realizada por meio da confiança e compromisso incondicional com comunidades de diferentes tipos e alcance.

FONTE: Elaborado pela autora com dados de Jessop (2011).

O autor sinaliza que tem havido interesse crescente nas discussões sobre novas formas de governança, com o intuito de contribuir na resolução de problemas de coordenação, em uma ampla gama de sistemas sociais especializados. Partindo dessa discussão, o autor define governança como

[...] auto-organização reflexiva de atores independentes envolvidos em relações complexas de interdependência recíproca, com auto-organização sendo baseada em diálogo contínuo, recursos e partilha para desenvolver projetos conjuntos mutuamente benéficos e para gerir as contradições e dilemas inevitavelmente envolvidos em tais situações (JESSOP²⁵, 2003, p. 1).

Para o autor, governança refere-se a diferentes modos de coordenação das relações sociais, que podem estar dispostas em rede ou não. Jessop (2011) pontua que menos pesquisas foram empreendidas para verificar o modo de governança por coordenação através da confiança e solidariedade, sendo mais facilitada a sua implantação em nível local e regional do que nacional. O pesquisador supracitado tece críticas a respeito da governança, identificando três pontos de insucesso. Esses pontos localizam-se especialmente no que diz respeito ao papel dos mercados, Estados e redes nas formações sociais capitalistas.

O primeiro ponto refere-se à natureza do capitalismo, que depende de um equilíbrio contraditório entre formas organizacionais de natureza distinta. Nesse bojo, a governança não introduz um terceiro termo neutro, e se subentende que a parceria social reflexiva pode não ser realizada. O segundo ponto relaciona-se à inserção de parcerias e arranjos reflexivos no sistema estatal mais geral, pois como há diferentes escalas, o sucesso em uma pode depender do que ocorre em outras. Os mecanismos de coordenação também podem ter horizontes temporais diferentes, em que surgem disjunções entre as temporalidades de variados mecanismos de governo e governo;

afora isso, o Estado possui o direito de rearticular arranjos de governança. Por fim, o terceiro ponto diz respeito à especificidade da governança como auto-organização reflexiva, e sua falha está na simplificação de um sistema complexo (JESSOP, 2003).

Identifica-se que esse paradigma, que possui um discurso progressista, na verdade diminui a participação social de base proletária na medida em que, como visto em Jessop (2011), ela depende de um maior equilíbrio entre as forças da sociedade civil organizada, limitado pelo contexto capitalista.

Por um viés crítico, Davies (2013; 2014) e Davies e Chorianopoulos (2018) ressaltam que muitos estudiosos se uniram a conceitos ortodoxos de governança, afirmando que ele expressava “graus de hierarquia”. Contudo, indicam que tal análise ofusca a compreensão das relações de poder e reforça a perspectiva neoliberal, fragilizando o questionamento acerca da finalidade de determinada política: a qual grupo ou ator interessaria determinada implementação política?

Nessa linha, Davies e Chorianopoulos²⁶ (2018, p. 1) afirmam que “a governança é um paradigma paroquial e decadente, que não conseguiu melhorar a forma como as sociedades e as economias eram governadas”. Indicam que Gramsci já havia constatado, por meio da categoria de Estado Integral, que a “forma de governar” estava em mudança. Assim, criticam o discurso da governança, indicando que, primeiro:

[...] negligencia um vasto conjunto de teorias sociais históricas e contemporâneas sobre as relações entre o Estado, o mercado e a sociedade civil que poderiam ser utilizadas para desenvolver perspectivas mais ressonantes e abrangentes sobre o espectro dos regimes de governo do século XXI. Em segundo lugar a ancoragem em doutrinas que privilegiam a complexidade social torná-lo inadequado como uma teoria de governar. Em terceiro lugar, e por extensão, a concepção paradigmática da governança parece separada de faixas da realidade política que apontam mais para a obsolescência do que a maturidade (DAVIES; CHORIANOPOULOS, 2018, p. 2).

Dessa reflexão defende-se, a partir da teoria crítica de governança (DAVIES, 2013; 2014; DAVIES; CHORIANOPOULOS, 2018; JESSOP, 1991; 2003; 2011), o entendimento de que esse conceito, posto no contexto das políticas educacionais na atualidade, corrobora com o movimento reacionário e com a “naturalização” das

26 Tradução livre.

formas de exercício de poder pelo Estado Integral. Esse formato é debatido de forma simplista, tendo como escudo a “complexidade” das relações políticas.

Esse fato ocorre devido a não problematização de diversos fatores, como: o papel do Estado *stricto sensu* (mínimo para as políticas sociais e máximo para o capital); coerção e consenso dos grupos hegemônicos por meio de APHs inseridos na política; disputas de poder; dificuldades de participação da sociedade civil organizada de base subalterna; entre outros. Desse modo, naturaliza-se o formato de governança proposto como complexo e inevitável. Nessa naturalização, a governança faz parte da “evolução” do sistema da administração pública, reverberando no âmbito político, econômico e social inseridos no contexto das transformações (tecnológicas e teóricas) do século XXI.

Como resultado desse paradigma, o Estado continuou sendo o responsável por oferecer os serviços públicos à população, mas a forma de implementação foi alterada. Em outras palavras, novas formas de pensar a política, a partir de discursos sobre a ineficiência do Estado, resultaram em uma forma de governar com a participação dos APHs (SANTOS; BRAGA; GUIMARÃES-IOSIF; 2017). O papel do Estado limitou-se a regular as atividades desenvolvidas pelo mercado. Nessa multiplicidade de sujeitos individuais e coletivos, emerge um encadeamento de estratégias indicadas pelo paradigma da governança, como privatizações, parcerias público-privadas, liberalização, reformas regulatórias, entre outras. Desse modo, entende-se que

[...] uma das estratégias desse modelo de gestão pública é a de aumentar a eficiência da ação governamental por meio da descentralização de tarefas para esferas locais, induzindo as parcerias e o fortalecimento das ideias de “empoderamento” e de “protagonismo local”. De outro lado, a suposta partilha de responsabilidades com organizações da Sociedade Civil imputou-lhe o sentido de “Terceiro Setor”, constituindo-as como parceiras e corresponsáveis no provimento das políticas sociais (SHIROMA; EVANGELISTA, 2014, p. 24).

Sob esse prisma, a relação entre a esfera pública e a privada, especialmente no âmbito educacional, estreitou-se, e o discurso do “‘público não estatal’ justificou a transferência de parte das tarefas de provimento dos serviços públicos a organizações não governamentais (ONG), tendo em vista instituírem, por meio dos contratos de gestão, novas formas de gerir o social” (SHIROMA; EVANGELISTA, 2014, p. 23).

Nessa esteira, a partir dos anos 1990, houve transformações marcantes entre Estado e sociedade na direção de uma concepção liberal mercantilista, tendo como centro o “processo de privatização, a reforma administrativa gerencial do setor público, a extinção de vários órgãos e autarquias e o consequente processo de sucateamento da intelligentsia nacional e da infraestrutura” (GOMES, 2006, p. 230).

Assim, o modelo econômico neoliberal e a redefinição do papel do Estado adotado no Brasil alcançaram graves desdobramentos. “Caberia ao Estado gerenciar os processos enquanto as organizações sociais – sob a forma de fundações e institutos privados – executariam as políticas sociais com recursos públicos” (SHIROMA; EVANGELISTA, 2014, p. 24).

Esse movimento ficou marcado pela ação de grupos empresariais, APHs e agências, tais como BID, BM, OMS e OCDE, organizados em formato de redes no âmbito educacional, com o intuito de “reformá-la”. É importante pontuar que os Estados Unidos da América (EUA) impuseram uma hegemonia global aos países periféricos a partir da formulação de uma economia liberalizada, o que implica a educação como um processo de mercadoria (BASTOS, 2012). Esse movimento causou um retrocesso das conquistas materializadas e incorporadas na CF/1988, por meio de um amplo processo de lutas da sociedade civil organizada dos grupos subalternos.

Nesse contexto, “descentralização administrativa, financeira e pedagógica foi a grande marca dessas reformas, resultando em significativo repasse de responsabilidades para o nível local, por meio da transferência de ações e processos de implementação” (OLIVEIRA, 2009, p. 201). Esse movimento atribuiu relevância à gestão escolar.

Ao longo dos governos Luiz Inácio Lula da Silva²⁷ (2003-2011) e Dilma Rousseff (2011-2016), de viés progressista²⁸, manteve-se a indicação da governança, mas

27 É importante sublinhar que, no fim do governo Lula da Silva, irrompeu no cenário econômico internacional a crise financeira fiscal de 2008, considerada a maior crise do capitalismo neoliberal desde a de 1929, originada no interior do capitalismo rentista nos Estados Unidos. Os efeitos dessa crise tiveram impacto no Brasil no governo de Dilma Rousseff (AGUIAR, 2019).

28 Segundo relatório da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD/IBGE de novembro de 2005, o governo do presidente Lula estaria fazendo do Brasil um país menos desigual. A pesquisa mostra que a taxa de miséria em 2004 caiu 8%, se comparada a 2003, ano em que Lula tomou posse. Ainda segundo a PNAD, oito milhões de pessoas teriam saído da pobreza (classes D e E) ao longo do seu primeiro mandato (OLIVEIRA, 2009).

houve avanços e abertura de participação de base diversa. Como exemplo, o desenvolvimento do Plano Nacional de Educação (PNE - 2014-2024), que “foi elaborado a partir da mobilização da sociedade civil brasileira, por meio da Conferência Nacional de Educação (CONAE-2010), coordenada pelo governo federal e marcada por tensões de ordem política e econômica” (SAKATA; SCAFF, 2021, p. 221). Sendo assim, as conferências nacionais da educação (CONAE 2010 e 2014), foram “impulsionadas pela mobilização da sociedade civil e da sociedade política em prol da garantia do direito à educação pública, gratuita, laica e de qualidade referenciada pelo social” (AGUIAR, 2019, p. 4).

Concomitantemente, houve aprofundamento da relação público-privada e atuação dos APHs por meio de programas, como o Programa de Desenvolvimento Educacional (PDE) e o Todos pela Educação (TPE), e especialmente das políticas curriculares, com a criação do grupo Movimento pela Base Nacional Comum, em 2013. Dessa forma, aprofundou-se a governança em formato de redes no desenvolvimento das políticas educacionais.

Verifica-se que a proposta de base ultraliberal de Michel Temer (2016-2018), além de trazer uma nova segregação social, introduziu aprofundamento da privatização e retirada da intervenção Estatal. Houve uma inflexão nas relações com o Fórum Nacional de Educação (FNE) e com o Conselho Nacional de Educação (CNE), retirando do FNE sua base de representação social e descaracterizando a configuração do CNE. Para além, interferiu na composição do CNE por meio da revogação do decreto emitido por Dilma Rousseff, em que nomeou os novos conselheiros do conselho. Assim, constatou-se que a educação básica foi e tem sido alvo de interesses de grupos nacionais e internacionais (APHs) desde que ela entrou no seio dos negócios lucrativos (AGUIAR, 2019).

A partir desse formato, com o governo conservador de extrema direita de Jair Messias Bolsonaro (2019-2022), aprofundou-se a mercantilização no âmbito educacional, ampliando a participação dos APHs. Um exemplo é o decreto nº 10.195 de 2019, que aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança do Ministério da Educação, e remaneja e transforma cargos em comissão e funções de confiança (BRASIL, 2019e).

Constata-se, em ao menos 25 trechos do decreto, a indicação de articulação do MEC com entidades privadas. Segundo o decreto, as Políticas públicas e programas de educação de ao menos três secretarias e seis diretorias internas do ministério poderiam ser executados em parcerias com APHs. Um dos itens do artigo 11 indica que a Secretaria de Educação Básica pode organizar e coordenar os sistemas de gestão da informação, de monitoramento e de avaliação, e analisar os indicadores em articulação com entidades privadas, o que historicamente sempre foi realizado pela esfera pública (ALVES, 2020).

A partir desse contexto, emergem redes de governança de níveis locais, nacionais, internacionais e globais que se entrecruzam (representação de uma estrutura de governança). Essas redes “reúnem representantes de agências multilaterais, governos nacionais, organizações sociais, *think thanks*, empreendedores sociais e corporações multinacionais e são apresentadas como alternativa política para as ‘ineficiências’ do Estado” (SHIROMA, 2020, p. 06).

Da mesma forma, a agregação de uma multiplicidade de intelectuais orgânicos no desenvolvimento de políticas específicas é chamada de redes de políticas (*policy networks*). Essas redes formam uma relação entre sujeitos “heterogêneos e interdependentes, que atuam em um mesmo subsistema de políticas públicas a partir de uma determinada estrutura de governança, composta por regras formais, informais e maneiras e formas de interpretá-las e implementá-las” (CALMON; COSTA, 2013, p. 15). Nesse arranjo, as redes influenciam e instauram “[...] outro modo de disseminar ideias e agir politicamente. Seus participantes unem-se, por iniciativa própria ou indução de governos, Organizações Multilaterais (OM)” (SHIROMA; EVANGELISTA, 2014, p. 25).

Desse modo, alguns APHs agem por meio de redes, como é o caso do Gife, que está tanto nas redes de governança quanto em redes políticas, desenvolvem o *advocacy* na defesa de suas agendas e causas e de acordo com seus interesses privados. Ele emerge concomitante às OSCs, no contexto neoliberal da sociedade estadunidense, diante da precoce estruturação posta pela Terceira Via e dos movimentos sociais de viés progressista que lutavam por direitos e interesses diversos (BRELÀZ, 2007; SILVA, 2017a). O *advocacy* denota

[...] iniciativas de incidência ou pressão política, de promoção e defesa de uma causa e/ou interesse, e de articulações mobilizadas por organizações da sociedade civil com o objetivo de dar maior visibilidade a determinadas temáticas ou questões no debate público e influenciar políticas visando à transformação da sociedade (LIBARDONI, 2000, p. 02).

É importante sinalizar que o *advocacy* compreende essa defesa para além dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, também concerne à defesa junto ao Ministério Público, mídia tradicional, mídias sociais, formadores de opinião e sociedade em geral (SILVA, 2017a; BRELÀZ, 2007; LIBARDONI, 2000). Seu objetivo visa a influenciar políticas para mudanças de regras, tanto de empregadores quanto em leis governamentais (BRELÀZ, 2007; PATRI, 2011).

Para o Gife (2022a), ações de *advocacy* e incidência pública são aquelas voltadas a identificar, adotar e promover uma causa junto ao poder público (no âmbito do legislativo, executivo ou judiciário) ou via percepção pública dessa causa. Assim, são ações relacionadas à:

1. Promoção de uma causa junto ao poder público (incluindo alteração legislativa, mas não só, e podendo envolver ou estar focada em atores do executivo, legislativo e judiciário).
2. Promoção de uma causa com a sociedade em geral (através de campanhas, por exemplo).
3. Atuação em **parceria** com o poder público nos territórios, não para substituí-lo definitivamente numa determinada tarefa, mas sim com o objetivo de testar uma ação ou metodologia que possa ser adotada pelo poder público (GIFE, 2022a, não paginado, grifo nosso).

O grupo indica, ainda, que nessa concepção, a promoção de causas, seja com “o poder público ou com a sociedade em geral caracteriza o trabalho de *advocacy* desde que esteja orientada para a mudança (ou manutenção) de estruturas ou mentalidades e que as ações sejam definidas de forma estratégica e orientada” (GIFE, 2022a, não paginado).

Por um viés progressista, o *advocacy* é entendido como estrutura de oportunidades políticas, pois pode oferecer possibilidades e limites de ação. Nessa direção, promove “a criação de novos espaços de participação e as mudanças constitucionais de leis e de políticas públicas promovidas pela ação das organizações da sociedade civil que vão redefinindo a estrutura político institucional” (LIBARDONI, 2000, p. 2). Sob essa perspectiva, podem compreender “um processo de conscientização e mobilização de formadores de opinião e da própria população

visando à mudança de paradigmas por intermédio de proposições de demandas e incentivo à atuação do poder público” (SILVA, 2017a, p. 398). Dessa forma, a ação conjunta “pode ampliar o poder dos sujeitos ou grupos envolvidos, melhorando sua capacidade de reivindicação e de luta por meio de *lobbying* ou defesa de determinadas causas” (SHIROMA; EVANGELISTA, 2014, p. 25).

No *lobbying*, as atividades “estão focadas na comunicação persuasiva junto aos tomadores de decisão de órgãos governamentais ligados ao poder Executivo e Legislativo” (SILVA, 2017a, p. 405). Nesse sentido, seu conceito

[...] refere-se especificamente ao ato de advogar para tentar influenciar uma legislação específica. É dividido em *grassroots lobbying* – quando é feito um apelo ao público em geral para que este contate o governo ou membros do Congresso Nacional a respeito de uma legislação específica; e *lobbying direto* – quando o contato com o governo ou os membros do Congresso Nacional é realizado diretamente (PATRI, 2011, p. 143).

Assim, o processo político é entendido “no contexto de redes e comunidades políticas, pois da análise do conjunto de convicções, valores, ideias e fatores socioeconômicos elucidam-se quais critérios foram utilizados na construção do processo de definição de políticas” (VICENTE; CALMON, 2011, p. 11).

No entanto, ao analisar as políticas, apesar do viés progressista enunciado, essas transformações representam novas formas de governabilidade, pautadas na economia política e na filosofia política do neoliberalismo, que possui direção política dos grupos dominantes (OLMEDO, 2016). Portanto, a “passagem do governo (poder do Estado por si mesmo) à governança (uma configuração mais ampla que contém os Estados e elementos-chave da sociedade civil) tem sido, portanto, pronunciada sob o neoliberalismo” (HARVEY, 2008, p. 87).

Nessa direção, ao analisar o campo político, “o predomínio de uma ou de outra forma de fazer política é um elemento decisivo para avaliar que classe ou grupo de classes exerce o domínio e a hegemonia em uma concreta situação e de que modo o faz” (LIGUORI; VOZA, 2017, p. 349). Sendo assim, para o entendimento sobre a

complexidade política e a atuação dos APHs envolvidos, discorrer-se sobre o Modelo de Coalizão de Defesa (MCD)²⁹ (Advocacy Coalition Framework – ACF).

Ele emerge na década de 1980, e consiste em um quadro analítico de políticas públicas desenvolvido por Paul Sabatier e Hank Jenkins-Smith, a partir de pesquisas relacionadas às políticas de proteção ambiental no contexto dos Estados Unidos (SABATIER, 1988a; SABATIER; 1988b; SABATIER; WEIBLE, 2007).

O MCD indica uma alternativa para a compreensão do processo de política como um movimento de política em que destaca a formação e manutenção de coalizões, as quais também são realizadas pelo Gife, em torno de um determinado *advocacy*. Essa abordagem designa a junção de intelectuais orgânicos dos âmbitos públicos e privados, os quais advêm de diversas instituições e níveis governamentais. Essa junção corrobora com um conjunto de crenças e valores comuns, e procura “manipular as regras, orçamentos e recursos humanos governamentais visando a atingir seus objetivos no longo prazo” (SABATIER; JENKINS-SMITH, 1993, p. 25).

Assim, o MCD possui um “conjunto de valores básicos, suposições causais e percepções de problemas, e que mostram um grau não trivial de atividade coordenada ao longo do tempo” (SABATIER, 1988a, p. 139). Um fator importante do MCD é que as coalizões incluem sujeitos de vários níveis de governo, “[...] caracterizada por uma tendência a limitar a participação nas decisões políticas às agências administrativas, comissões do Legislativo e grupos de interesse em um único nível de governo, além do descuido com os atores não-estatais” (VICENTE; CALMON, 2011, p. 11).

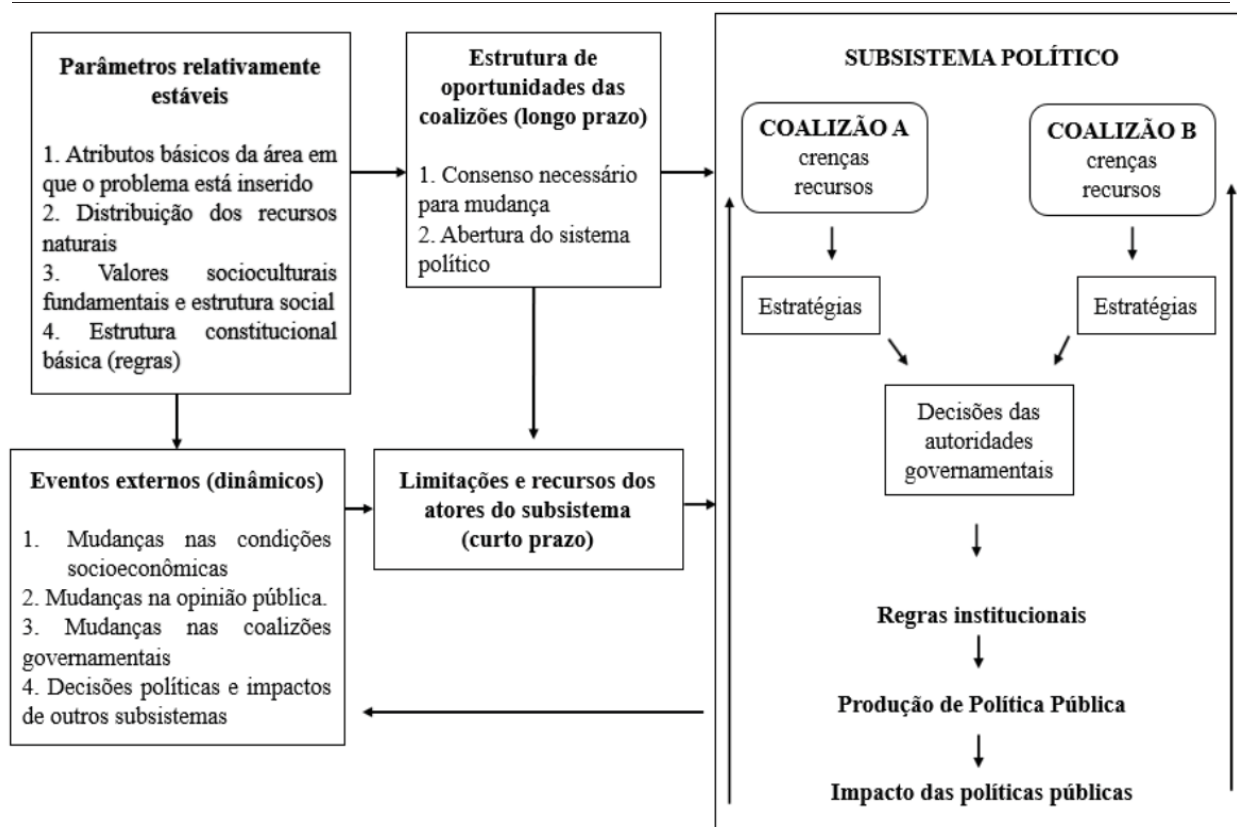
Nesse sentido, esse quadro analítico identifica a complexidade do movimento das políticas públicas e avança no debate ao indicar algumas premissas, entre as quais se destacam: a) Existem subsistemas de política que são a unidade primária de análise. Eles são caracterizados por uma área geográfica, um problema e sujeitos políticos. Esses subsistemas envolvem intervenientes de vários níveis de governo dentro de um país, e cada vez mais a partir de organizações e outros países; b) Os intelectuais orgânicos/coletivos (públicos e privados, como OSC, funcionários do governo, *think tanks* entre, outros) participantes do MCD tentam influenciar a política;

29 Esse quadro analítico é comumente utilizado como metodologia nas pesquisas. Na presente tese, foi utilizado com a finalidade de aprofundar o entendimento sobre a complexidade de desenvolvimento das políticas públicas.

c) Os subsistemas agregam sujeitos individuais e coletivos em uma ou mais coalizões. Essas coalizões são formadas tendo como base semelhanças e diferenças nas crenças políticas e interesse em uma área específica; d) As políticas repetidamente refletem as crenças de uma ou mais coalizões; e e) Para compreensão de uma mudança de política (processo político integral), deve-se adotar uma perspectiva de 10 anos ou mais (SABATIER; JENKINS-SMITH, 1993; SABATIER, 1988a; SABATIER, 1988b; SABATIER; WEIBLE, 2007).

No MCD, identifica-se que os subsistemas de políticas existem dentro de um sistema de política mais amplo, o que pode ser observado na figura 01.

FIGURA 1 - DIAGRAMA DE FLUXO DO MODELO DE COALIZÃO DE DEFESA - 2022



FONTE: Adaptado pela autora com base em Sabatier e Weible (2007).

Nesse diagrama, observam-se a definição de parâmetros de ação e o fornecimento a cada coalizão de diferentes restrições e oportunidades. Segundo Sabatier (1988a), os fatores que são estáveis, valores sociais e a ampla estrutura constitucional são os que, geralmente, necessitam ser estudados em uma década,

como pontuado anteriormente. Desse modo, nas estruturas de oportunidades de coalizão, no longo prazo, é necessário problematizar se existem espaços abertos ou centralizados, e se o governo controla a maioria desses espaços ou se faz esse controle sob cooperação.

Outra questão importante no MCD é que os interesses compartilhados, confiança e *recursos* são tão relevantes na formação de coalizões quanto as crenças compartilhadas. Nessa direção, Sabatier e Jenkins-Smith (1993) afirmam que o poder de dominação de uma coalizão, bem como sua habilidade na implementação de interesses, depende dos recursos que ela possui. Os autores indicam que, para além dos recursos e crenças, o poder de dominação inclui o conhecimento técnico, a autoridade legal e o número de apoiadores e membros das coalizões.

Dessa maneira, identifica-se que a “política envolve a dialética opositiva e contraditória, mas interconectada e complementa, entre conflito e comunidade, luta antagônica e acordo, interesse privado e bem público” (FONTANA, 2003, p. 115). Logo, o processo de compreensão da política é multifacetado, porque sua mudança não é resultado de um único evento: ela se relaciona com o âmbito econômico e cultural, especialmente na formação da hegemonia do grupo dirigente.

Desse fato emerge a importância da educação na construção da sociabilidade, “na medida em que se consolida a hegemonia dos dominantes tendo a ideologia como prática de poder” (SCHLESENER, 2020, p. 23). Sendo assim, a combinação de diversos âmbitos e dinâmicas que ocorrem ao longo do tempo auxilia a compreender a dinâmica do processo político.

Entende-se que “a ciência política deve ser concebida em seu conteúdo concreto (e também em sua formulação lógica) como organismo em desenvolvimento” (GRAMSCI, 2016, p. 57). Cabe pontuar que a política, em uma perspectiva gramsciana, é entendida [...] “em seu sentido amplo, ou seja, como algo que permeia toda a vida social construída a partir das desigualdades geradas no modo como se estruturam as formas materiais de existência na sociedade capitalista” (SCHLESENER, 2020, p. 25).

Diante disso, faz-se um paralelo sobre o discurso da governança emitido pelo BM, entre outros grupos dominantes, que ressalta o benefício da participação da sociedade civil organizada. No entanto, identifica-se, por meio deste estudo, que essa

participação depende do seu poder financeiro, conhecimento técnico e número de apoiadores. Para além, a participação da sociedade civil, em uma perspectiva emancipatória e voltada aos grupos subalternos, também depende de coalizões destes com grupos que possuam interesse emancipatório específico.

É importante destacar o papel do *controle* no processo político, que pode ser exercido pelo governo ou sob cooperação. Nessa direção, Davies (2013; 2014) tece críticas à chamada “hegemonia de governança”; ou seja, às análises que recaem sobre o poder hegemônico desse paradigma de forma estreita. O autor pontua que o processo político não é determinado somente pelo consenso hegemônico, indicado anteriormente pelas crenças e valores em comum. Outrossim, inclui-se nesse sistema a coerção direta e indireta; em outras palavras, a “política da ameaça”, caracterizada como uma política de dominação. Nesse contexto, a coerção é a condição integral da regra, visualizada pelo quadro 07.

QUADRO 7 - COERÇÃO POLÍTICA NA PERSPECTIVA GRAMSCIANA – 2022

COERÇÃO INDIRETA		COERÇÃO DIRETA		
Hegemonia (neoliberal)	Ameaça (sombra da hierarquia)	Violência	Dominação Administrativa	<i>Laissez Faire</i>
EXEMPLOS				
Governamentalidades de disciplina e controle, a terceira dimensão do poder, o novo espírito do capitalismo, a sociedade em rede	Violência simbólica, metagovernança militar, gerencialismo, Intimidação /alarmismo, desemprego como estratégia	Força/fraude/ corrupção, guerra civil, guerra preventiva, conflito de baixa intensidade, violência do exército e da polícia contra os manifestantes	Aplicação diária, hierárquica gestão das instituições de governo	Guetização, desinvestimento, fome, políticas de desmatamento

FONTE: Elaborado pela autora com base em Davies (2013).

Desse modo, a coerção surge nas formas de hierarquias híbridas; ou seja, a partir da dominação por meio de regras hierárquicas em que a coordenação possui eficácia hegemônica, especialmente no contexto internacional. Nesse sentido, o autor destaca que uma melhor apreciação sobre a hierarquia ajudaria a esclarecer a percepção de um aumento da coordenação em rede, que pode ter maior força em algumas configurações espaço-temporais do que em outras (DAVIES, 2013).

No Brasil, país em que, como visto, se desenvolveu uma ocidentalização tardia, evidencia-se a coerção indireta e direta em diversos períodos históricos, como a

ditadura do Estado Novo (1937-1945), a ditadura militar (1964-1985) e políticas reacionárias. Atualmente, a coerção está explícita no discurso governamental, que é caracterizado como *ultra neoliberal* e com princípio neofacista. Esse movimento facilitou a ação dos APHs em diferentes disputas: pelo fundo público; pela concepção ideológica; e especialmente pelo processo pedagógico exercido no interior da escola (posto por meio da formação continuada de professores, avaliação, material didático, desenvolvimento de gestão, entre outros). Desse modo, a governança em rede tem sido o vetor da atuação dos APHs. Identifica-se que a agenda governamental atual não

[...] se limita a dar continuidade, mas, sobretudo, impor uma nova face à educação no país com requinte de perversidade e obscurantismo (apoiado no conservadorismo e em um grupo fundamentalista de extrema-direita), no intuito de ceifar qualquer perspectiva de autonomia ou pensamento crítico. De outro lado, está em curso o que podemos denominar por uma ofensiva ultra neoliberal, pautada pela lógica do mercado e expressa na Intensificação da onda de privatização da educação pública (e apropriação do fundo público pelo empresariado), levando a mercantilização da educação às últimas consequências e o desmonte da educação pública (TORRES, 2019, não paginado).

Assim, esta seção tratou sobre o papel do paradigma da governança na direção das políticas públicas, discutindo o conceito de Estado; sua emergência histórica; a relação com as redes; o conceito de *advocacy* e *lobbying*; o MDC; e a proposição crítica baseada no estudo da hierarquia. A intenção foi verificar, nesse contexto, a emergência da relação entre público-privada na coordenação e direcionamento das políticas públicas para uma aproximação sobre a forma de atuação do Gife.

De acordo com o estudo, as políticas públicas, de forma geral, a partir de 1980, começaram a ser desenvolvidas por meio de coordenação compartilhada com os APHs. Sob esse prisma, o Estado continuou sendo o responsável por oferecer os serviços públicos à população, mas a forma de implementação se alterou. Nesse contexto, as OSCs, para além da implementação de políticas, podem agir por meio de estratégias, como *advocacy* e *lobbying*, formando *coalizões* e influenciando a agenda das políticas públicas. Em outras palavras, novas formas de pensar a política a partir de discursos sobre a ineficiência do Estado resultaram em uma maneira de governar com a participação dos APHs.

Assim, a próxima seção indica o contexto democrático atual no bojo da globalização, problematizando a agenda dos organismos internacionais, especialmente a Agenda 2030 da ONU, na proposição da governança educacional global e o papel do Gife nesse contexto.

2.2 O CONTEXTO DA AGENDA 2030 DA ONU NO BOJO DA GLOBALIZAÇÃO

A discussão acerca da coordenação de políticas e a relação estreita e complexa entre o âmbito público e o privado insere-se em um cenário amplo social e econômico global acerca do papel da democracia, que pressupõe participação. Sua definição como forma de Estado e sob um viés histórico depende do tipo de sociedade em que se está inserido e do grau de participação popular (*poder do demos*) nas decisões. Nessa direção, percebe-se que a participação popular está intrínseca no discurso utilizado pelas OSCIPs para legitimar sua atuação no âmbito público. Dessa forma, a participação como princípio básico da democracia pode ter diferentes efeitos, significados e dimensões.

Nas sociedades modernas capitalistas, a democracia liberal abre possibilidades de participação das massas na esfera política, ao mesmo tempo em que tira o poder em torno da esfera econômica. Outrossim, emerge no seio social a “separação” da condição cívica das massas da sua situação de classe, paradigma que se afasta da concepção original de democracia, sendo a característica fundante da democracia moderna e liberal vigente no sistema capitalista e conquistada por um árduo percurso de lutas historicamente situadas (WOOD, 2011).

Nesse sentido, ocorre o que para Gramsci (2016), em uma analogia entre luta política e estratégia militar, indica como “guerra de posição e guerra de movimento”. Em suas palavras, a

[...] estrutura maciça das democracias modernas, seja como organizações estatais, seja como conjunto de associações na vida civil constitui para a arte política algo similar as ‘trincheiras’ e as fortificações permanentes na frente de combate na guerra de posição: faz com que seja apenas ‘parcial’ o elemento que constituía ‘toda’ a guerra (GRAMSCI, 2016, p. 24).

Significa afirmar que é característica própria das “democracias modernas” a existência, na superestrutura, de organizações da sociedade que constituem um

contratempo para a “guerra de movimento”. Em outras palavras, para a mudança no tipo de sociabilidade vigente e recriação de formas de luta dos grupos subalternos.

De forma específica, no contexto latino-americano emerge uma variante de capitalismo moderno, que segundo Fernandes (1975) é denominado capitalismo dependente, entendido como um fio condutor, que permite “estabelecer, por meio das determinações que ela evidencia, o perfil histórico, a estrutura e os dinamismos de funcionamento ou de evolução da sociedade de classes, que corresponde a tal tipo de capitalismo” (FERNANDES, 1975, p. 60).

Nessa direção, nas últimas quatro décadas de democracia na América Latina, insurgiu um “mal-estar” entre a consolidação das formalidades democráticas e a restrição da participação e manifestação dos grupos subalternos na disputa entre projetos societários distintos. Deste modo, desde o início

dos regimes liberais e, particularmente a partir do século XIX e no século XX, pode-se notar que um número crescente de pessoas passa a participar da política. [...] Temos, de um lado, a classe dominante organizada no Estado – o qual, na época, Marx Chamou de “comitê executivo da burguesia”, -, e, de outro, pequenos grupos, em geral clandestinos, clubes e ligas revolucionários inspirados nos jacobinos, que expressam a posição das classes trabalhadoras em oposição frontal a esses regimes (COUTINHO, 2002, p. 17).

No Brasil, a participação da sociedade civil cresceu e complexificou-se, como visto no capítulo anterior, especialmente no período da ditadura, em meados da década de 1970. Assim, desponta uma sociedade civil articulada e plural, com crescente número de associações de moradores e sindicalização urbana. Isso é um paradoxo, pois o país “emerge da ditadura como uma sociedade de tipo ‘ocidental’, onde havia uma sociedade civil bem mais forte e articulada do que aquela que havia antes da ditadura” (COUTINHO, 2002, p. 23). No entanto, passada a ditadura militar, emergiu a ditadura do mercado.

Diante desse cenário, observa-se, em uma perspectiva histórica e ampla, que especialmente com o fim da guerra fria, a sociedade tem sido marcada por um processo acelerado de crescimento econômico e progresso técnico, em que há uma crescente “[...] divisão mundial cada vez mais elaborada e complexa de trabalho; uma rede cada vez maior de fluxos e intercâmbios que ligam todas as partes da economia

mundial ao sistema global” (HOBBSAWN, 1995, p. 74). Essas ligações estão postas nas esferas econômica, política, social e cultural.

Nessas relações e intercâmbios, há três movimentos sociais distintos e relacionados: o primeiro refere-se ao desenvolvimento de uma sociedade civil internacional; o segundo, o “aburguesamento do mundo ou a expansão do capitalismo e seus mecanismos de mercado por todo o mundo (ou globalização); e o terceiro, a fragmentação e a desintegração de várias unidades políticas e culturais nas suas diferentes partes constituintes” (FONTANA, 2003, p. 113). A globalização, nesse contexto de coordenação, caracteriza-se “pelo predomínio da economia de mercado acompanhada de políticas para liberalização do comércio de bens ou de serviços e pelo desenvolvimento das migrações internacionais” (AKKARI, 2011, p.11).

A coordenação desse sistema global, identificada como a *governança global*, “estrutura-se como um sistema de estados nacionais aliados e rivais, de ascensão e queda de poderes hegemônicos, e de um sistema cada vez mais denso de instituições públicas e privadas de escala internacional e transnacional” (CHASE-DUNN; LERRO, 2013, p. 69).

Esse paradigma afetou a forma como os Estados desenvolvem a educação, bem como a finalidade educativa. Sahlberg³⁰ (2011) nomeia esse evento de Movimento Global da Reforma Educacional, indicando que, na década de 1980, muitas nações industriais desenvolvidas perceberam que seus sistemas educacionais eram incapazes de liderar o caminho das “transformações econômicas e sociais”, o que desencadeou o movimento de reforma educacional em larga escala.

O evento marcante desse contexto foi o *Education Reform Act* (ERA)³¹ em 1988, na Inglaterra, realizado no bojo das políticas públicas de Margaret Thatcher. Esse sistema se baseou na competição, informação e escolha como os princípios-chave para aumentar o desempenho do sistema de educação e adequá-lo ao contexto neoliberal emergente. Nessa linha, a globalização influenciou os sistemas educacionais, pois os coloca “[...] em concorrência para atrair investimento direto e de empresas multinacionais. Os agrupamentos econômicos regionais, como a União

30 Tradução livre.

31 Embora o ERA - 1988 na Inglaterra não tenha sido a primeira tentativa de transformar um sistema educacional por meio de princípios de competição e escolha, tornou-se o sistema do gênero mais pesquisado internacionalmente (SAHLBERG, 2011).

Europeia, o Mercosul ou a ASEAN encorajam seus Estados membros a harmonizar as suas políticas de educação” (AKKARI, 2017, p. 940).

Sendo assim, a globalização pode produzir a “ilusão de que existem algumas receitas universais que funcionariam em todos os sistemas educacionais” (AKKARI, 2011, p. 11). Por meio das reformas administrativas emergiu, em vários países, um formato diferenciado de conduzir a educação no bojo do paradigma da governança. Importante destaque tem o contexto neoliberal, em que a partir da concepção de sociedade baseada em livre mercado, propõe a generalização dessa concepção para todas as atividades do Estado.

Freitas (2012; 2014; 2018) e Ravitch (2011; 2020), no contexto brasileiro e estadunidense, respectivamente, ao refletirem sobre esse movimento de reformas educacionais, indicam as especificidades da atuação dos agentes privados, nomeando esse movimento como Reforma Empresarial. Indicam que os reformadores, “imaginando ‘consertar’ as escolas pela sua inserção no livre mercado e com propostas restritas às variáveis intraescolares, secundarizam a importância das variáveis extraescolares, entre elas o impacto das condições de vida das crianças na sua educação” (FREITAS, 2018, p. 37).

Ravitch (2011; 2020) relata que as reformas educacionais não resultaram em melhorias nas escolas, pelo contrário. A Lei de responsabilidade educacional americana *No Child Left Behind*, Nenhuma Criança deixada para trás, 2002 (governo de George W. Bush), e após o Programa de ponta, iniciado em 2009 (governo de Barack Obama), drenaram o fundo público, aumentando os testes de alto risco aos alunos, impostos às escolas. As escolas movimentaram-se para atender aos testes, canalizando mais tempo e financiamento na preparação para os exames, medidas que causaram estresse e baixo rendimento, para além de comprometimento no trabalho da autonomia docente³². Em suas palavras, “a grande lição dessa história é que não se deve permitir que bilionários comprem a democracia, embora certamente estejam tentando fazer isso. O poder de seu dinheiro pode ser derrotado pelo poder dos eleitores” (RAVITCH³³, 2020, p. 303).

32 Para aprofundamento, ver: documentário *Race nowhere*, disponível em: <https://www.amazon.com/gp/product/B004WCSMG6?ie=UTF8&tag=thewaspos09-20&camp=1789&linkCode=xm2&creativeASIN=B004WCSMG6>

33 Tradução livre.

No âmbito da Gestão, emergem reflexões sobre esse movimento, denominando-o Nova Gestão Pública (NGP)³⁴ ou Gerencialismo (VERGER; NORMAND, 2015; VERGER; FONTDVILA; ZANCAJO, 2016). A educação, sob esse prisma, desvincula-se do contexto social, passando a ser tratada como uma questão estrita de gestão, em que se promove uma cultura de gestão orientada para a obtenção de resultados.

Nessa perspectiva, Verger, Fontdvila e Zancajo (2016) analisam que, naquele período, emergiu a privatização da educação. Um fenômeno para além da relação da propriedade privada e localizada localmente, constitui-se, assim, como global e com múltiplas manifestações nos países de norte ao sul do hemisfério. Em outras palavras, ocorre em estados com educação e tradições muito distintas. Essas reformas foram favoráveis à privatização, pois houve destaque nas políticas de promoção do papel do setor privado na educação, em que emergem, por exemplo, a *charter school* e o *voucher escolar*³⁵. Desta feita,

Soluções de privatização foram e ainda são recomendadas e defendidas por uma ampla gama de atores, desde grupos de interesse locais a organizações internacionais e fundações privadas. [...] Para todos esses diferentes atores, a privatização é vista como uma fórmula para expandir a escolha, melhorar a qualidade, aumentar a eficiência, ou aumentar a equidade (ou todas essas coisas simultaneamente) no sistema educativo (VERGER; FONTDVILA; ZANCAJO³⁶, 2016, p. 3).

É importante pontuar que, como visto na Revisão de Literatura, há uma quantidade expressiva de pesquisas (53) que indicam a privatização da educação como processo de transferência, por parte do poder público, da responsabilidade pela efetivação do direito à educação formal para o setor privado.

Nessa direção, emerge um contexto multirrelacional na governança educacional global. Assim, a comparação internacional no âmbito educacional não se limita nas “relações de troca entre os países com base na distinção entre nações ‘doadoras’ e ‘receptoras’, entre ‘credores’ e ‘devedores’, entre ‘importadores’ e

34 Debate aprofundado no capítulo 3.

35 *Charter School* é o nome dado à escola pública que adota a gestão privada e *Voucher escolar* (ou *cheque-escolar*, *cheque ensino*) é um sistema educativo que consiste na entrega, pelo Estado, de vales para os pais escolherem uma escola privada para seus filhos.

36 Tradução livre.

‘exportadores’, entre ‘políticas educacionais’ de um país e sua ‘apropriação’ e ‘adaptação’ por outro país” (AMOS, 2010, p. 33).

No bojo desse paradigma multirrelacional, emergiu uma “escala de operação”, transformando os processos educativos em produtos “mais atrativos aos investimentos transnacionais, à atuação de indústrias e prestadoras de serviço dos países centrais, que podem ampliar sua operação também na periferia do sistema – reproduzindo o ciclo de colonização científica, cultural e tecnológica” (FREITAS, 2018, p. 29).

Desta feita, verifica-se que “em momentos de crises de grandes proporções, organizações multilaterais assumiram o protagonismo liderando planos emergenciais de recuperação do desenvolvimento econômico com desdobramentos sobre o planejamento educacional” (SHIROMA; ZANARDINI, 2020, p. 694). Assim, a atividade de organizações como Unesco, OCDE e BM foram ativas nas políticas educacionais após a segunda guerra, mas os organismos multilaterais “não estão apenas executando as políticas educacionais em um nível mais alto, mas sim criando suas próprias agendas e começando a constituir um nível transnacional na educação” (AMOS, 2010, p. 33). Não de modo eventual, “seu motor está localizado na Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e em órgãos de financiamento internacional (BIRD e Banco Mundial)” (FREITAS, 2018, p. 39).

A influência de organizações multilaterais e do impulsionamento das reformas educacionais podem ser identificados em diversos países, mas cada Estado dispõe de autonomia, e cada contexto possui especificidades no que concerne à educação e qualidade educacional, independentemente da pressão das tendências globalizantes (AKKARI, 2011). Desta forma, a ideia de que a política educacional estatal seja “determinada” por uma agenda internacional não vislumbra contradições presentes e seus conflitos ideológicos.

No contexto da governança global, a educação inclui-se na agenda supranacional desde a Conferência Mundial de Educação para Todos (EPT), realizada na década de 1990, que foi promovida pelo BM, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) e Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef), realizada em Jomtien.

Na Declaração Mundial de EPT, acordou-se a implementação de planos decenais para o alcance de metas educacionais. Em uma nova reunião em Dakar, passados 10 anos, avaliaram-se os progressos e atualizaram-se as metas. Concomitantemente, em 2000, emergiram os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODMs), compromisso assinado por 192 países e derivado da Declaração do Milênio (2000), resultado da reunião de líderes mundiais na sede da Onu. Na ocasião, eles discutiram sobre o aumento da pobreza, comprometendo-se a construir “uma nova parceria global” para atingir oito ODMs dentro de 15 anos (SHIROMA; ZANARDINI, 2020).

Os ODMs tornaram-se ponto central da agenda de desenvolvimento internacional com base no desenvolvimento humano. Eles possuíam dois eixos centrais: a gestão por resultados e a perspectiva do desenvolvimento humano, os quais vieram da OCDE em 1996 (HUME, 2010). As críticas quanto aos ODMs são relativas ao seu sucesso somente no campo do marketing político, pois a proposta de alcançar um conjunto de metas de desenvolvimento humano até 2015 fracassou. Para além, omitiram-se os temas “paz, segurança e desarmamento”, e “direitos humanos, democracia e governança” (CARVALHO; BARCELLOS, 2014). Desse modo, a Onu (2016), baseando-se na Declaração Universal dos Direitos Humanos e direito internacional, indicou a *Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*, que consiste em um aprimoramento dos ODMs.

O desenvolvimento sustentável tem sido recomendado mundialmente visando conter o desequilíbrio da produção e um suposto aumento da pobreza das gerações atuais e futuras, o que, contraditoriamente, poderia comprometer a produção do mais valor, essencial ao capitalismo. Entretanto, podemos entender que a recomendação dos Organismos Multilaterais ao dirigir-se aos países “menos desenvolvidos” incorpora a preocupação com o alívio da pobreza não por razões humanitárias, mas por motivações econômicas (SHIROMA; ZANARDINI, 2020, p. 697).

Desse modo, no movimento da pesquisa, verificou-se a relação do Gife com uma agenda educacional global por meio do alinhamento de sua agenda com a *Estratégia ODS*. O grupo formou parcerias, que consistem em uma coalizão que reúne organizações representativas da sociedade civil, do setor privado, de governos locais e da academia com o propósito de ampliar e qualificar o debate a respeito dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil, e de mobilizar, discutir e propor

meios de implementação efetivos para essa agenda (ESTRATÉGIA ODS, 2020). Esta discussão foi explorada na seção posterior.

A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável dispõe de 17 Objetivos para o desenvolvimento sustentável (ODSs), 169 metas e 230 indicadores, como um plano de ação global. Ela ressalta que os ODSs são ferramentas de planejamento, em médio e longo prazo, que viabilizam o alinhamento nacional de políticas sociais, ambientais e econômicas. Assim, é considerado um quadro para orientar políticas públicas em nível mundial (ONU, 2016).

Nesse cenário, os ODSs fazem parte de um procedimento de “reorganização do capitalismo em momento de crise que, para reverter a tendência à queda da taxa de lucro, promove a desregulamentação e flexibilização do trabalho, rebaixamento de salários, desemprego, retirada de direitos, assalto ao fundo público, entre outras mazelas” (SHIROMA; ZANARDINI, 2020, p. 699). Nessa direção, há o movimento para garantir condições mínimas de educação para a manutenção das relações de produção.

Entre os ODSs, ressalta-se o ODS4, que indica “assegurar a educação inclusiva e equitativa de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos” (ONU, 2016, 19). Sob esse prisma, emerge a questão sobre a qual o conceito de *qualidade* perpassa esse objetivo e como ele é defendido; ou seja, *advogado* pelo Gife no contexto da governança educacional brasileira. Assim, na próxima subseção, com o intuito de aprofundar a análise, reflete-se sobre a concepção de qualidade para, em seguida, problematizar a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável no contexto brasileiro e a atuação do Gife nessa agenda.

2.2.1 A Qualidade como princípio no campo do direito educacional brasileiro

O debate sobre a qualidade, especificamente no âmbito do direito, ocorre pela possibilidade de judicialização, garantindo ou não a efetividade desse princípio legal. Nessa direção, é importante destacar que o conceito de qualidade educacional ultrapassa a discussão que fundamenta a reflexão da Agenda 2030 para o desenvolvimento Sustentável (ONU, 2016) e a ODS4, pois a qualidade é um dos

principais argumentos utilizados pelas OSCs para legitimar suas ações junto ao âmbito público educacional. Esse argumento parte do discurso da suposta “baixa qualidade do público”.

Outrossim, o direito educacional é reconhecido como um dos direitos fundamentais em praticamente todos os países, mas para a sua garantia, é preciso que a educação esteja inscrita em lei de caráter nacional. Esse direito pode se manifestar “na lei, na jurisprudência, nos usos e costumes jurídicos, nos princípios gerais de direito e no poder negocial” (BOAVENTURA, 1993, p. 175). Essas manifestações são consideradas modos de expressão e de produção do direito.

A “importância da lei não é identificada e reconhecida como um instrumento linear ou mecânico de realização de direitos sociais. Ela acompanha o desenvolvimento contextualizado da cidadania em todos os países” (CURY, 2002, p. 247). Assim, possui uma dimensão de correlações de forças entre sujeitos sociais distintos, em que os avanços são marcados por movimentos de lutas de viés progressista com princípios de igualdade.

No Brasil, o reconhecimento da educação como direito público subjetivo³⁷ ocorreu a partir de disputas entre diferentes concepções, e materializou-se pela CF/88, com a alteração feita pela emenda constitucional nº 14 de 1996. Ela determina, para além da garantia de acesso e permanência no Ensino Fundamental, no Art. 206, os princípios basilares em que o ensino será ministrado, entre eles, a “garantia do padrão de qualidade” (BRASIL, 1988).

Segundo Oliveira e Araújo (2005), historicamente, no Brasil, houve significados diferentes a respeito da qualidade educacional no âmbito da Educação Básica. Antes do período de democratização, como somente a elite tinha acesso aos sistemas de ensino, a política educacional voltou-se para a ampliação das redes e expansão da oferta. Nesse contexto, emergiu o paradigma de “baixa qualidade”, pois se comparava a escola, outrora de elite, com a escola desenvolvida junto às massas.

A ideia de “deterioração” da qualidade difundiu-se a partir dos antigos padrões de qualidade, pois o movimento de acesso à educação pelas massas ocorreu “sob a pressão de escassez relativa de recursos financeiros, materiais e humanos, e sob a

³⁷ Entendido como direito inalienável, ou seja, um direito juridicamente protegido em que é preciso que seja garantido e cercado de todas as condições.

influência de imposições extra educacionais, quase sempre radicadas em interesses político-eleitorais ou econômicos” (BEISIEGEL, 2006, p. 101). Em outras palavras, o aumento da demanda não acompanhou as condições estruturais, o que acarretou “novos problemas”.

Com a incorporação quase completa dos alunos no sistema de ensino, o indicador de qualidade passou a ser entendido como o controle do fluxo interno dentro do sistema (aprovação, reprovação e distorção idade-série). Nesse bojo, a materialização da política educacional passou a ser a regularização do fluxo por adoção de ciclos e combate à reprovação (OLIVEIRA; ARAÚJO, 2005). Na década de 1990, o entendimento sobre a qualidade educacional ganhou outros contornos. A administração pública gerencial emergente indicou a eficácia e a eficiência para aumentar a qualidade dos serviços sociais. A nova forma de controle estatal concentra-se nos resultados (BRASIL, 1995).

No âmbito educacional, esse controle materializou-se pelas avaliações em larga escala, instituídas pelo governo de Fernando Henrique Cardoso (1994-2001), por meio do Sistema Nacional de Avaliação. Assim, o principal indicador de qualidade educacional passou a ser o desempenho dos alunos nesses exames de avaliação padronizada (CAPPELLETTI, 2015). Desse modo, no Brasil, o acesso e a permanência no ensino obrigatório foram entendidos como basilares do conteúdo de qualidade no período da democratização, e após, o indicador da qualidade deslocou-se para a aferição de resultados em índices de avaliações externas.

Atualmente, com o paradigma da cultura da avaliação e com a presença crescente do privado mercantil definindo a educação pública (PERONI, 2018), o conteúdo da qualidade passou ser objeto de disputa entre grupos distintos da sociedade. Segundo Gentili e Silva (1994), a qualidade educacional passou a ser uma bandeira utilizada por todos os grupos e sujeitos sociais, com significados distintos. Assim, emergiram tensionamentos entre sistemas alternativos de sociedade e embates por recursos, em que é difundido, pelos grupos hegemônicos, o entendimento da qualidade educacional de modo desvinculado das condições mínimas de insumo.

Sob esse prisma, deslocam-se do âmbito público para o privado os paradigmas da “gestão para o resultado” e a “qualidade total”. Nesse modelo, o discurso de

igualdade neoliberal diminui, passando a vigorar o discurso de qualidade, especialmente da *qualidade de aprendizagem*. Essa nova postura localiza-se em um contexto mais amplo das mudanças de sociabilidade capitalista, que emerge pelo rompimento do regime de acumulação taylorista-fordista-keynesiano e pela revolução técnico-científica (GENTILI; SILVA, 1994).

De forma diacrônica e na contramão dessa proposta, estudos sobre qualidade, tendo como foco o financiamento, foram discutidos coletivamente entre educadores progressistas. Essa discussão remonta o ideário dos pioneiros da Escola Nova em 1930, os quais inseriram, na agenda, questões de vinculação de recursos à educação, que foi materializada pela primeira vez na Constituição Federal de 1934. Contudo, somente em 1989 o chamado Custo Aluno Qualidade (CAQ) foi citado pela primeira vez pelo professor Ediruald de Mello, o que representou importante diretriz para nortear a aplicação de recursos pelos gestores educacionais (MARTINS, 2009; SOUZA; ALVES; MORAES, 2021).

Em 2007, a Campanha Nacional pelo Direito à educação (CNDE), uma rede que articula centenas de grupos e entidades que atuam em defesa da escola pública, definiu o conceito de CAQ e o Custo Aluno Qualidade-Inicial (CAQi). O CAQ é um parâmetro elevado, que consiste em um mecanismo que une qualidade, controle social e financiamento considerados adequados à educação. Ele considera os insumos necessários na garantia de um padrão de qualidade, propondo a aproximação dos custos do Brasil em relação aos países mais desenvolvidos. O CAQi é um indicador que garante um parâmetro mínimo de qualidade na educação (CAMPANHA NACIONAL PELO DIREITO À EDUCAÇÃO, 2022a; 2018; CARREIRA; PINTO, 2007).

A CNDE visualiza “na proteção jurídica ao princípio da qualidade uma exigência de garantia de igualdade de base quanto às condições de funcionamento das escolas (insumos) e à qualificação dos processos educacionais” (XIMENES, 2014a, p. 1029). Desse modo, os insumos que integram o CAQi estão organizados nas seguintes dimensões: estrutura e funcionamento; trabalhadoras e trabalhadores da educação; gestão democrática; e acesso e permanência. Assim, para realizar o cálculo do CAQi, consideram-se

[...] condições como tamanho das turmas, formação dos profissionais da educação, salários e carreira compatíveis com a responsabilidade dos profissionais da educação, instalações, equipamentos e infraestrutura adequados, além de insumos como laboratórios, bibliotecas, quadras poliesportivas cobertas, materiais didáticos, entre outros, tudo para cumprir o marco legal brasileiro (CAMPANHA NACIONAL PELO DIREITO À EDUCAÇÃO, 2018, p. 17).

Esse movimento tensiona a materialidade das indicações legais do princípio e de padrão de qualidade, os quais deveriam ser assegurados pelo Estado. A CF/88 assinala, no art. 211 § 1º, e no art. 212 § 3º, respectivamente, o “padrão mínimo de qualidade do ensino mediante assistência técnica e financeira” e “garantia de padrão de qualidade e equidade, nos termos do plano nacional de educação” (BRASIL, 1988). A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDBEN/1996) declara, no inciso IX do artigo 4º, o estabelecimento de “padrões mínimos de qualidade de ensino, definidos como a variedade e quantidade mínimas, por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem” (BRASIL, 1996).

Outro movimento voltado para a materialidade de um padrão de qualidade foi verificado pelo CNE, no Parecer CNE/CB nº 8/2010 (BRASIL, 2010). Ele estabelece normas para aplicação do inciso IX do artigo 4º da LDBEN/1996, já citado. Também definiu o CAQ/CAQi como estratégia para vencer desigualdades, e que foi calculado a partir de insumos educacionais essenciais. Os padrões foram definidos, entre outros, como: professores qualificados; existência de apoio técnico e administrativo; condições de infraestrutura nas creches e escolas; e relação adequada de alunos por turma. Ele foi anulado pelo parecer CNE/CEB nº 3/2019 (BRASIL, 2019).

Na mesma direção normativa, o Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024), Lei nº 13.005 de 2014, em seu art. 2º, IV indica “a melhoria da qualidade da educação”, e no VIII, sinaliza o “estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do Produto Interno Bruto (PIB), que assegure atendimento às necessidades de expansão, com padrão de qualidade e equidade” (BRASIL, 2014).

Dessa forma, há um movimento de reestruturação da Educação Básica nesse período, pois o CAQ foi incluído no PNE 2014-2024, especialmente em quatro estratégias da meta 20, cujo objetivo é alcançar, até o final do período, o montante de 10% do PIB do Brasil investido em educação. É importante mencionar que há uma contradição relacionada a esse montante, pois os 10% não considera exclusivamente

o investimento na educação pública; logo, foi uma disputa perdida pela pressão do setor privado lucrativo e não lucrativo.

As estratégias que mencionam o CAQ no PNE 2014-2024 são 20.6, 20.7, 20.8 e 20.10. Elas indicam, respectivamente: a implementação do CAQ; a definição do CAQ no prazo de três anos; e a complementação de recursos financeiros para a esfera administrativa que não conseguir atingir o proposto (BRASIL, 2014).

No entanto, com a saída da Dilma Rousseff (2011-2016) da presidência e a entrada do governo reacionário de Michel Temer (2016-2019), que tem sequência no atual governo, emergiu um pacote de medidas econômicas³⁸ que retiraram direitos básicos. Dentre eles, a Emenda Constitucional (EC) nº 95/2016, que estabeleceu um congelamento de recursos para educação, saúde e assistência social até 2036, que é o obstáculo atual para a universalização do acesso à educação de qualidade no país, por colocar em xeque o cumprimento das metas e estratégias estabelecidas pelo PNE 2014-2024. Para além disso, a falta de implementação do Regime de Colaboração instituído tensiona a não concretude desse padrão de qualidade inscrito nos documentos citados.

Nesse contexto, acirrou-se a discussão sobre a inclusão do CAQ/CAQi no Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), por meio da Proposta de Emenda à Constituição (PEC) nº 26 de 2020. Ela foi aprovada e gerou a Emenda Constitucional (EC) nº 108, de 26 de agosto de 2020, sendo regulamentada pela Lei nº 14.113/2020, a qual determina que o Fundeb seja instituído em caráter permanente. Nessa lei, a Associação Nacional de Pesquisa em Financiamento da Educação (Fineduca) e a CNDE destacam como ponto positivo:

- O aumento da complementação da União de 10% para 23%, com recursos novos preservando o Salário-Educação;
- A constitucionalização do Custo Aluno-Qualidade (CAQ), como parâmetro para qualidade adequada da educação e como mecanismo de controle social,

38 As políticas de implementação da Educação em Direitos Humanos (EDH) vêm sendo desmontadas. Um exemplo é a extinção da Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão (SECADI), pelo Decreto 9.465, de 2 de janeiro de 2019, e a desvinculação do Comitê Nacional de EDH do MEC e absorção pelo Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos, que retiram a EDH da agenda política nacional da educação (CAMPANHA NACIONAL PELO DIREITO À EDUCAÇÃO, 2022b).

melhoria da gestão, segurança jurídica, fazendo avançar a justiça federativa no Brasil;

- A incorporação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Sinaeb) como política de avaliação que inclui, mas supera as avaliações de larga escala;
- Sua distribuição pelo sistema híbrido – por meio do Valor Aluno Ano dos Fundos (VAAF) e Valor Aluno Ano Total (VAAT) – sendo mais equitativo, mas sem desestruturar grandes redes públicas do Norte e Nordeste do país;
- A destinação de pelo menos 70% dos recursos à remuneração dos profissionais da educação básica, de forma a valorizar todos os profissionais da educação;
- Proibição do desvio dos recursos de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino para o pagamento de aposentadorias; e
- Uso do recurso público exclusivamente para a educação pública (FINEDUCA; CAMPANHA, 2020, *apud* AMARAL et al., 2021, p. 6).

No entanto, apesar de ter sido uma vitória da sociedade brasileira na luta pelo direito à educação de qualidade para todos, a lei possui limitações à concretude desse direito, “ao prever uma complementação da União ainda insuficiente para que seja implantado um valor Custo-Aluno Qualidade (CAQ), que possa realmente provocar uma verdadeira ‘revolução’ educacional no Brasil” (AMARAL et al., 2021, p. 5).

Nessa direção, em dezembro de 2021, foi aprovada a lei nº 14.276, que modifica e detalha alguns pontos da referida lei nº 14.113. De acordo com Amaral (2022), mudanças implementadas desde a aprovação do novo Fundeb mostram que a União quer reaver parte do dinheiro destinado à Educação Básica. Um dos caminhos, seria

[...] tentar usar esse recurso para políticas sociais executadas pelo setor privado. Outro é reduzir ainda mais sua responsabilidade pela educação federal através do decreto nº 10.656/2021, que inclui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (EPCT) como possível beneficiária de um mecanismo de financiamento que foi criado para fortalecer estados e municípios (AMARAL, 2022, não paginado).

Esse movimento exemplifica a disputa pelos recursos públicos, o que incide na qualidade educacional, que entendida, aqui, de forma ampliada. Ao tentar definir qualidade educacional, segundo Adams (1993), o conceito perpassa seis dimensões: reputação das instituições; recursos e insumos; processo; conteúdo; resultados; e valor agregado. A reputação das instituições prevalece na avaliação de instituições de ensino, e refere-se à entrada e à saída dos estudantes nas/das instituições. Os recursos e insumos, que se aproximam do CAQ, referem-se aos recursos fiscais, número e formação de professores e extensão das instalações. O processo sugere

que, para além dos insumos ou resultados, a natureza da interação intra-institucional de alunos, professores e outros educadores é valorizada. O conteúdo reflete o corpo de conhecimento, habilidades ou informação referente ao currículo escolar. A dimensão resultados, como visto, é comumente utilizada nas decisões políticas em que se utilizam medidas de definição para as habilidades cognitivas, taxas de ingresso em níveis posteriores de ensino, renda e status educacional. Por fim, o valor agregado está ligado ao impacto, influência ou efeito das instituições nos estudantes.

A partir de uma revisão do conceito de qualidade, o autor pontua algumas características:

- A qualidade tem vários significados.
- A qualidade pode refletir valores e interpretações individuais.
- A qualidade é frequentemente multidimensional; ultrapassa a equidade e preocupações de eficiência.
- A qualidade é dinâmica, muda com o tempo e com o contexto.
- A qualidade pode ser avaliada quantitativa ou qualitativamente.
- Metas de qualidade podem entrar em conflito com eficiência, equidade ou outros objetivos.
- O sentido da qualidade assenta em valores, culturas e tradições; pode ser específico para uma determinada nação, província, comunidade, escola, pai ou estudante individual.
- Os diferentes grupos de interesse têm frequentemente definições diferentes de qualidade. Assim, "vencedores" e "perdedores" podem ser associados a qualquer definição particular (ADAMS³⁹, 1993, p. 13-14).

As características identificadas explicitam a dificuldade e a amplitude acerca da definição de qualidade, pois ela perpassa diferentes grupos de interesses, os quais possuem finalidades e critérios que podem abarcar dimensões específicas.

Outrossim, Ximenes (2014a, 2014b), partindo da teoria dos direitos fundamentais como princípios e dos escritos de Tomasevski⁴⁰ (2004), propõe um marco conceitual sobre o conteúdo amplo do direito à qualidade, posto no art. 206 da CF/1988, que se refere ao padrão de qualidade. O autor indica que, das correntes de interpretação constitucional, as que se agrupam em torno do *neoconstitucionalismo*⁴¹

39 Tradução livre.

40 Os indicadores definidos por Tomasevski (2006) foram incorporados à interpretação oficial do Comitê de Direitos Econômicos, Sociais e Culturais da Onu.

41 O neoconstitucionalismo, na acepção aqui desenvolvida, identifica um conjunto amplo de transformações ocorridas no Estado e no direito constitucional, em meio às quais podem ser assinalados: (i) como *marco histórico*, (ii) como *marco filosófico*, e (iii) como *marco teórico*. Desse conjunto de fenômenos resultou um processo extenso e profundo de constitucionalização do Direito (ÂMBITO JURÍDICO, 2018).

tensionam o debate sobre o conteúdo dos direitos fundamentais. Nessas formulações, grosso modo, o conteúdo essencial de cada direito seria intangível; assim, caberia ao intérprete constitucional indicar qual conteúdo essencial é direcionado a cada direito. Explicando de outra maneira, a materialidade do direito ao padrão de qualidade educacional dependeria de um recorte de conteúdo essencial.

Portanto, convergente com as reformas neoliberais, o direito social, “[...] em sua totalidade passa a ser ideologicamente identificado em sua parcela ‘essencial’ ou ‘mínima’, acima da qual a obrigação estatal deixaria de ser uma pretensão juridicamente protegida, substituída pela oferta de serviços no mercado” (XIMENES, 2014b, p. 107). Em outras palavras, quando não se indica um conteúdo de qualidade mínimo aplicável, há o afastamento quanto às obrigações do Estado. O autor propõe dois aspectos da qualidade educacional, o *interno*, referente às condições de oferta, gestão e processos educativos; e o *externo*, que indica o acesso, a permanência e a conclusão.

A partir desse contexto e fundamentação, emerge a proposição das quatro dimensões de qualidade educacional: a *disponibilidade*, que visa a assegurar a educação gratuita e obrigatória e a generalização da educação não obrigatória; a *acessibilidade*, que indica a obrigação estatal atrelada ao direito civil e político que busca maximizar a igualdade de acesso e permanência; a *aceitabilidade*, que almeja a adequação e a qualidade no que se refere aos livros escolares, métodos de ensino e aprendizado, que são modificados, tornando a educação aceitável para todos; e por fim, a *adaptabilidade*, que indica a adaptação e o pluralismo de concepções pedagógicas para maximizar a liberdade no ensino (TOMASEVSKI, 2004; XIMENES, 2014a, 2014b).

Nessa direção, Rebell (2012), ao discorrer sobre a Lei Nenhuma Criança Deixada para Trás (*No Child Left Behind - NCLB*), assinala o estabelecimento de uma base estatutária e constitucional do direito para criar oportunidades de uma educação abrangente a todas as crianças, sendo o direito constitucional de responsabilidade dos poderes executivo, legislativo e judiciário. O direito a uma educação de qualidade, em uma perspectiva ampla, pressupõe a exigência, frente ao Estado, de medidas de serviços e suporte críticos, que incluam *recursos* no sentido de superar e promover oportunidades justas e iguais a todas as crianças. Assim, para melhor visualização, o

quadro 8 dispõe as dimensões da qualidade educacional discutidas nesta seção, e entendidas de forma mais ampla.

QUADRO 8 - DIMENSÕES DA QUALIDADE NOS AUTORES ESTUDADOS - BRASIL – 2021

AUTORES	DIMENSÕES
Campanha Nacional pelo Direito à Educação (2018), Carreira e Pinto (2007)	Estrutura e funcionamento
	Trabalhadores (as) da educação
	Gestão democrática
	Acesso e permanência
Adams (1993)	Reputação das instituições
	Recursos e insumos
	Processo
	Conteúdo
	Resultados
	Valor Agregado
Tomasevski (2004) e Ximenes (2014a, 2014b)	Disponibilidade
	Acessibilidade
	Aceitabilidade
	Adaptabilidade

FONTE: Organizado pela autora com dados de Adams (1993), Campanha Nacional Pelo Direito à Educação (2018), Carreira e Pinto (2007), Tomasevski (2004) e Ximenes (2014a, 2014b).

Como observado, o direito a uma educação de qualidade em uma perspectiva ampliada pressupõe a exigência, frente ao Estado, de medidas de serviços e suporte críticos que incluam recursos no sentido de superar e promover oportunidades justas e iguais a todas as crianças, para além da dimensão de acesso e permanência. Na tese em tela, não utilizamos uma definição fechada em um autor específico, mas a junção deles para indicar a amplitude do conceito crítico de qualidade no âmbito do direito educacional.

Desse modo, esta seção visou a localizar a discussão da relação estreita e complexa entre o âmbito público e o privado da governança educacional global, partindo do cenário atual amplo político e econômico acerca do papel da democracia na coordenação de políticas. Adiante, indicou especificamente a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável com o ODS4, que trata da educação inclusiva e de qualidade. Identificou a relação do Gife com a Estratégia ODS, e por fim, na presente subseção, refletiu a concepção de qualidade sob o prisma do direito educacional.

Assim, na próxima seção, problematiza-se o desdobramento da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável no Brasil e a atuação do Gife nesse contexto,

com vistas a identificar qual é a perspectiva de qualidade advogada pelo grupo no contexto da governança educacional brasileira.

2.3 GIFE E O OBJETIVO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL 4 (ODS4): PERSPECTIVA DE QUALIDADE?

A partir do movimento da pesquisa, verificou-se a relação do Gife no *advocacy* da Agenda 2030 para o desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU, 2016), especificamente no seu Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4 (ODS4): “Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todas e todos” (ONU, 2016, 24).

Sendo assim, o objetivo desta seção é investigar e compreender qual a perspectiva de qualidade da Educação Básica advogada pelo Gife. Esse movimento procura, a partir de uma perspectiva global, uma aproximação quanto à atuação específica dos agentes privados dispostos no Gife junto às redes públicas municipais de ensino. Desse modo, o ODS4 é constituído por 10 metas, as quais podem ser observadas no quadro 9.

QUADRO 9 - METAS DA ODS 4: ENSINO DE QUALIDADE - BRASIL – 2022

(Continua)

METAS	METAS INDICADAS PELA ONU	METAS ADAPTADAS BRASIL
4.1	Até 2030, garantir que todas as meninas e meninos completem o ensino primário e secundário gratuito, equitativo e de qualidade, que conduza a resultados de aprendizagem relevantes e eficazes.	Até 2030, garantir que todas as meninas e meninos completem o Ensino Fundamental e Médio, equitativo e de qualidade, na idade adequada, assegurando a oferta gratuita na rede pública e que conduza a resultados de aprendizagem satisfatórios e relevantes.
4.2	Até 2030, garantir que todos as meninas e meninos tenham acesso a um desenvolvimento de qualidade na primeira infância, cuidados e educação pré-escolar, de modo que eles estejam prontos para o ensino primário.	Até 2030, assegurar a todas as meninas e meninos o desenvolvimento integral na primeira infância, acesso a cuidados e à Educação Infantil de qualidade, de modo que estejam preparados para o Ensino Fundamental.
4.3	Até 2030, assegurar a igualdade de acesso para todos os homens e mulheres à educação técnica, profissional e superior de qualidade, a preços acessíveis, incluindo universidade.	Até 2030, assegurar a equidade (gênero, raça, renda, território e outros) de acesso e permanência à educação profissional e à educação superior de qualidade, de forma gratuita ou a preços acessíveis.

(Continua)

4.4	Até 2030, aumentar substancialmente o número de jovens e adultos que tenham habilidades relevantes, inclusive competências técnicas e profissionais, para emprego, trabalho decente e empreendedorismo.	Até 2030, aumentar substancialmente o número de jovens e adultos que tenham as competências necessárias, sobretudo técnicas e profissionais, para o emprego, trabalho decente e empreendedorismo.
4.5	Até 2030, eliminar as disparidades de gênero na educação e garantir a igualdade de acesso a todos os níveis de educação e formação profissional para os mais vulneráveis, incluindo as pessoas com deficiência, povos indígenas e as crianças em situação de vulnerabilidade.	Até 2030, eliminar as desigualdades de gênero e raça na educação e garantir a equidade de acesso, permanência e êxito em todos os níveis, etapas e modalidades de ensino para os grupos em situação de vulnerabilidade, sobretudo as pessoas com deficiência, populações do campo, populações itinerantes, comunidades indígenas e tradicionais, adolescentes e jovens em cumprimento de medidas socioeducativas e população em situação de rua ou em privação de liberdade.
4.6	Até 2030, garantir que todos os jovens e uma substancial proporção dos adultos, homens e mulheres estejam alfabetizados e tenham adquirido o conhecimento básico de matemática.	Até 2030, garantir que todos os jovens e adultos estejam alfabetizados, tendo adquirido os conhecimentos básicos em leitura, escrita e matemática.
4.7	Até 2030, garantir que todos os alunos adquiram conhecimentos e habilidades necessárias para promover o desenvolvimento sustentável, inclusive, entre outros, por meio da educação para o desenvolvimento sustentável e estilos de vida sustentáveis, direitos humanos, igualdade de gênero, promoção de uma cultura de paz e não violência, cidadania global e valorização da diversidade cultural e da contribuição da cultura para o desenvolvimento sustentável.	Meta mantida sem alteração.
4.a	Construir e melhorar instalações físicas para a educação, apropriadas para crianças e sensíveis às deficiências e ao gênero e que proporcionem ambientes de aprendizagem seguros, não violentos, inclusivos e eficazes para todos.	Ofertar infraestrutura física escolar adequada às necessidades da criança, acessível às pessoas com deficiências e sensível ao gênero, que garanta a existência de ambientes de aprendizagem seguros, não violentos, inclusivos e eficazes para todos.
4.b	Até 2020, substancialmente ampliar globalmente o número de bolsas de estudo para os países em desenvolvimento, em particular os países menos desenvolvidos, pequenos Estados insulares em desenvolvimento e os países africanos, para o Ensino Superior, incluindo programas de formação profissional, de tecnologia da informação e da comunicação, técnicos, de engenharia e programas científicos em países desenvolvidos e outros países em desenvolvimento.	Até 2020, ampliar em 50% o número de vagas efetivamente preenchidas por alunos dos países em desenvolvimento, em particular os países de menor desenvolvimento relativo, tais como os países africanos de língua portuguesa e países latino-americanos, para o Ensino Superior, incluindo programas de formação profissional, de tecnologia da informação e da comunicação, programas técnicos, de engenharia e científicos no Brasil.

(Conclusão)

4.c	Até 2030, substancialmente aumentar o contingente de professores qualificados, inclusive por meio da cooperação internacional para a formação de professores, nos países em desenvolvimento, especialmente os países menos desenvolvidos e pequenos Estados insulares em desenvolvimento.	Até 2030, assegurar que todos os professores da Educação Básica tenham formação específica na área de conhecimento em que atuam, promovendo a oferta de formação continuada, em regime de colaboração entre União, Estados e municípios, inclusive por meio de cooperação internacional.

FONTE: Elaborado pela autora com dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2020).

A maioria das metas dos ODS4, quando proposta, em 2015, foram previstas por ações de governo brasileiro nos âmbitos federal, estadual e municipal. Sob esse prisma, o principal instrumento de apoio ao ODS 4 é o PNE (2014-2024), que representa o instrumento para estabelecer diretrizes para as políticas públicas educacionais brasileiras. O cumprimento das metas do referido plano garantiria que 70% das metas do ODS 4, relativas à educação, fossem atendidas até 2024, conforme aponta a figura 02, do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2019).

FIGURA 2 - METAS DOS ODS E SUAS CONTRAPARTIDAS EM METAS DO PNE - 2022

ODS	1	2	3	4	5	6	7	a	b	c
PNE	2, 3, 6 e 7	1	11, 12, 13 e 14	9, 11, 12, 13 e 14	4 e 8	4, 5 e 8	BNCC ¹	Inep ²	NC	15, 16, 17 e 18

FONTE: IPEA (2019). Notas: 1 Base Nacional Comum Curricular (BNCC). 2 Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep).

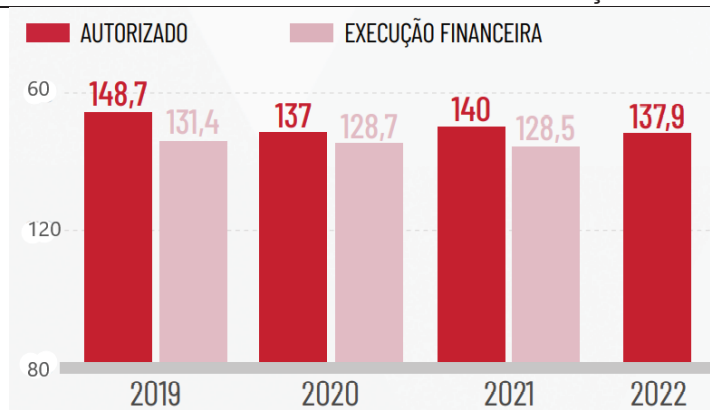
Contudo, como já sinalizado, com a EC 95/2016, a concretude dessas metas está comprometida. Segundo o último relatório da CNDE (2022b), “VI Relatório Luz da Sociedade Civil da Agenda 2030 de desenvolvimento sustentável⁴²”, o cenário geral da educação brasileira é contrário ao que preconiza o PNE vigente. Ele é marcado por cortes orçamentários aprofundados, exclusão e violação de direitos em que avançam projetos e políticas educacionais discriminatórias e censoras.

O documento ressalta que o Painel ODS Brasil sequer apresenta dados posteriores a 2020 para qualquer dos indicadores, e não há informações de seis

42 É a única publicação nacional desenvolvida anualmente, que apresenta um panorama geral da implementação dos 17 ODS da Agenda 2030 no Brasil. Ela cobre as áreas sociais, econômicas e ambientais. A Campanha Nacional pelo Direito à Educação (CNDE) coordena o Grupo de Trabalho do ODS 4 (educação).

metas: 4.1 (indicador 4.1.1), 4.2 (indicador 4.2.1), 4.3, 4.4, 4.6 e 4.7. O contexto geral da educação brasileira é de cortes orçamentários aprofundados, exclusão e violações a direitos, como observado na figura 3.

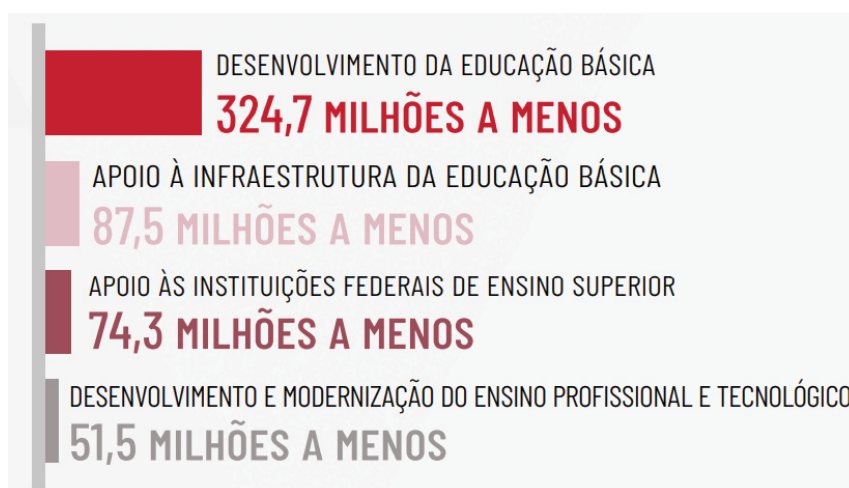
FIGURA 3 - VALORES AUTORIZADOS X EXECUÇÃO: 2022⁴³



FONTE: VI Relatório Luz da Sociedade Civil da Agenda 2030 de desenvolvimento sustentável (2022b).

Observa-se que o orçamento executado vem diminuindo ano após ano, e a dotação de 2022 é inferior à de 2019, o que evidencia o retrocesso. O documento ressalta o recuo em aspectos específicos, conforme a figura 4.

FIGURA 4 - RECUO NO ORÇAMENTO: 2022



FONTE: VI Relatório Luz da Sociedade Civil da Agenda 2030 de desenvolvimento sustentável (2022b).

43 Valores em bilhões de reais constantes, corrigidos pelo IPCA de dezembro de 2021.

Para além disso, em 2022, estima-se que o corte da previsão orçamentária (LDO) será de R\$ 736,9 milhões. Concomitantemente a essa conjuntura, avançam os projetos e políticas educacionais discriminatórias e censoras, como o Projeto de Lei (PL) 1.388/2022, da educação domiciliar (*homeschooling*). Salienta-se, diante desse quadro, o reflexo da situação das metas referentes ao ODS4, em que “o país não avançou em 80,35% das 168 metas analisadas e outras 14,28% tiveram apenas progresso insuficiente. Não havendo dados referentes a 4,76% das metas”, conforme o Relatório Luz da Sociedade civil da Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável (CAMPANHA NACIONAL PELO DIREITO À EDUCAÇÃO, 2022b, p. 25).

Nessa direção, em uma visão mais pontual, indica-se a situação de cada meta por meio do quadro abaixo.

QUADRO 10 - SITUAÇÃO METAS ODS 4: 2022

(Continua)

METAS	SITUAÇÃO – 2022
4.1	As taxas de conclusão do Ensino Fundamental e Médio assinalam alguns dos problemas centrais do sistema escolar brasileiro para ensinar a todos na idade adequada. Assim, a meta estava ameaçada e retrocedeu com a imposição do ensino remoto devido à pandemia da Covid-19. Aumentou a exclusão escolar em virtude da dificuldade e desigualdade de acesso à internet e aos equipamentos necessários. A alta do desemprego forçou crianças e jovens a ingressarem no mercado de trabalho – no subemprego ou informal, e raramente em trabalhos formais.
4.2	O acesso à creche de crianças de 0 a 3 anos é um problema sério, ao considerar que apenas pouco mais de um terço das crianças frequentam a creche. A formação dos professores e a garantia da qualidade das instalações e dos recursos pedagógicos disponíveis é um entrave. A crise econômica e social e a falta de investimentos governamentais potencializam a violação de direitos à Educação Infantil. A meta 1 do PNE, prevista para 2016, dificilmente será cumprida em 2024, visto que menos de 50% das crianças abaixo de 3 anos estavam frequentando creches em 2021. As matrículas pré-escolares sofreram redução de 9% entre 2019 e 2021, em contraste com o aumento de 5,5% de 2017 a 2019. Na rede pública, a queda foi de 2,3%. Nessa etapa educacional, avançam as parcerias público-privadas de baixa qualidade e as mensalidades são equiparáveis às de cursos de Ensino Superior. Esse cenário mantém a meta 4.211 em retrocesso.
4.3	Cresceu o número de matrículas no setor privado sob a égide da reforma do Ensino Médio, em razão da baixa qualidade. O Ensino Superior, além dos cortes orçamentários já mencionados, verificou aumento da elitização e embranquecimento, ameaçando o pequeno, mas contínuo crescimento do ingresso da população negra que acontecia desde 2005. O ENEM, em 2021, teve uma participação 50% menor de pessoas pretas, pardas e indígenas.

(Conclusão)

4.4	No Brasil, somente 24,7% das matrículas no Ensino Superior ocorrem em Instituições de Ensino Superior (IES) públicas. Apesar dos programas federais, as desigualdades de acesso ao Ensino Superior são significativas. Houve redução de 46.759 mil matrículas (1,3%) da EJA na rede pública entre 2020 e 2021, ano que encerrou com 3 milhões de matrículas. A maior participação é das mulheres na educação profissional (62,2% das matrículas na faixa etária de 40 a 49 anos) e da população negra (85,4%), evidenciando marcadores sociais de desigualdades e mostrando como o desinvestimento e a precarização do ensino reforçam as inequidades de gênero e de raça. A maioria das matrículas de EJA profissional (68,4%) estão na rede estadual, e apenas 3,4% na rede municipal. Em 2021, 343.574 matrículas de nível médio profissional na rede pública foram feitas no eixo Gestão e Negócios, e 193.901 no eixo Informação e Comunicação.
4.5	As desigualdades mais destacadas aparecem nas diferenças entre brancos e negros. Entre as mais de 6 milhões de pessoas fora da escola em 2020, o número de negras e indígenas é três vezes maior do que o número de brancas. A mensuração da população vulnerável é precária, e não existem dados relativos ao alcance dos programas desenvolvidos a esse público-alvo. As principais razões para as meninas abandonarem a escola antes dos meninos continuam sendo gravidez precoce, casamento infantil, trabalho doméstico, responsabilidade financeira precoce, violência de gênero em casa, assédio, preconceito e insegurança territorial (inclusive no caminho ou na escola). A exclusão racial também cresceu nesse período.
4.6	Grande parte dos analfabetos funcionais mora no campo, 32% da população rural de 15 anos ou mais é analfabeta funcional. A taxa de alfabetização está em 94,2%, e desde 2020 e o analfabetismo funcional avançou, chegando a 29%, como resultado do desmonte do programa Brasil Alfabetizado, que foi praticamente extinto pelo subfinanciamento. Documentos publicados em 2019 pelo MEC não explicitam como as escolas devem efetivamente organizar os conhecimentos, o que evidencia as limitações da Base Nacional Comum Curricular (BNCC).
4.7	As políticas de Educação Em Direitos Humanos (EDH) estão em retrocesso. O governo federal decretou o fim da Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão (SECADI/MEC), e não há ações nas escolas para enfrentar o racismo e sexismo durante os últimos anos. Para garantir que esses temas sejam tratados em sala de aula, é preciso que constem na BNCC. Já na educação não formal, houve a extinção do Comitê Nacional de Educação em Direitos Humanos, criado juntamente com o Plano Nacional de EDH em 2003, que foi pioneiro na América Latina.
4.a	O avanço da militarização de escolas, além de ser excludente, promove um ambiente violento, reforçado pelo fortalecimento de pautas conservadoras. A descontinuidade dos investimentos em infraestrutura básica nas escolas – água potável, adaptações de acessibilidade para estudantes com deficiência, acesso a computadores e internet etc. configuram mais uma violação de direitos. Esse contexto, aliado à não regulamentação do Custo Aluno Qualidade (CAQ), manteve a meta 4.a2 em retrocesso.
4.b	O corte acumulado do orçamento das instituições entre 2019 e 2021 foi de 25%, colocando diversas delas sob ameaça de fechamento. A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) tiveram vetos no valor de R\$ 12 milhões e R\$ 9 milhões, respectivamente.
4.c	Essa meta continua ameaçada pelo atraso da formação adequada para docentes. Na Educação Infantil, o avanço é de 2,5 pontos percentuais, quando o necessário seria 5,58 p.p/ano. Nos anos iniciais do Ensino Fundamental, a taxa de formação adequada tem crescido a 2,17 p.p/ano, mas a necessidade é de chegar a 4,3 p.p/ano. Nas etapas finais desse ciclo, o avanço está em 1,2 p.p, e a necessidade é de 5 p.p/ano. No Ensino Médio, há um avanço de 1 p.p/ano, enquanto o cumprimento da meta exige um crescimento de 4 p.p/ano33.

Fonte: Organizado pela autora com dados de Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2019) e do VI Relatório Luz da Sociedade Civil da Agenda 2030 de desenvolvimento sustentável (CAMPANHA NACIONAL PELO DIREITO À EDUCAÇÃO, 2022b).

Identifica-se que, a exemplo dos últimos anos, mantiveram-se os retrocessos no alcance ao ODS4. Andressa Pellanda, coordenadora geral da CNDE, ao representar a entidade no Fórum Político de Alto Nível 2022 (*High Level Political Fórum*) na sede da Organização das Nações Unidas (Onu), ressaltou que o discurso emitido no evento não fomentou proposta nova ou antissistêmica, manteve-se atrelado ao capital humano. Em suas palavras: *“Lideranças seguem reiterando e reiterando a necessidade de ‘crescimento econômico’ a despeito do sistema corrosivo social e ambiental que sustenta esse crescimento, ainda que o objetivo seja a ‘sustentabilidade’.* A conta não fecha” (CAMPANHA NACIONAL PELO DIREITO À EDUCAÇÃO, 2022c, não paginado).

Para além, a coordenadora indica que o setor privado é colocado como eixo fundamental da narrativa que sustenta os ODS, ressaltando que,

Por um lado, é importante que setor privado seja transformado para produção econômica sustentável ambiental e socialmente. Por outro lado, se promove com essa narrativa a agenda dos ‘financiamentos inovadores’ (financeirização e mercantilização dos direitos sociais) e se coloca o setor privado no centro da tomada de decisão, abrindo mais espaço para barganhas e aumentando seu poder político - e interessado (CAMPANHA NACIONAL PELO DIREITO À EDUCAÇÃO, 2022c, não paginado).

Na mesma direção, o documento “A situação do direito à educação e do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4” (CAMPANHA NACIONAL PELO DIREITO À EDUCAÇÃO, 2019) pontua que cresceu o número de propostas para reduzir o direito à educação, tais como a de privatização e de oferta de Educação Básica pública a distância, ideias que são mobilizadas por uma parcela do setor privado. Todo esse movimento contraria a previsão de todas as metas do ODS4.

Ao analisar o conceito de qualidade proposto pelo ODS4, verifica-se, por meio das metas e dos documentos “Transformando Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável e Educação 2030” (ONU, 2016) e “Declaração de Incheon e Marco de Ação para a implementação do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4” (UNESCO, 2016), que o entendimento da qualidade educacional é permeado por contradições. Essa indicação ocorre porque, apesar da possibilidade de avanço no que se refere à qualidade, o *modo* e o *conteúdo* de realização desses princípios são direcionados por grupos específicos.

Assim, segundo os documentos citados (ONU, 2016; UNESCO, 2016), a qualidade educacional é relacionada a princípios amplos, como acesso; igualdade (tanto de gênero quanto social); paz, justiça; crescimento econômico sustentado; resultados da aprendizagem; participação; recursos; monitoramento; desenvolvimento de habilidades; formação e remuneração de professores, eficiência, entre outros (ONU, 2016; UNESCO, 2016), problematizados na subseção anterior (CAMPANHA NACIONAL PELO DIREITO À EDUCAÇÃO, 2018; CARREIRA; PINTO, 2007; TOMASEVSKI, 2004; XIMENES, 2014a, 2014b; ADAMS, 1993).

Contudo, o conteúdo da educação de qualidade faz parte da “agenda de educação transformadora”, que enfrenta “todas as formas de exclusão e marginalização, bem como disparidades e desigualdades no acesso, na participação e nos resultados de aprendizagem” (UNESCO, 2016, p. 7). Nessa direção, questiona-se: *Em qual direção a educação será transformada? Quem irá participar? Como serão mensurados os resultados? Aprendizagem de qual conteúdo?*

Deste modo, identifica-se que a educação 2030

[...] deve ser vista hoje dentro do contexto mais amplo de desenvolvimento. Os sistemas educacionais precisam ser relevantes e responder prontamente a mercados de trabalho que mudam com rapidez, assim como a avanços tecnológicos, urbanização, migração, instabilidade política, degradação ambiental, riscos e desastres naturais, competição por recursos naturais, desafios demográficos, desemprego global crescente, persistência da pobreza, aumento das desigualdades e ameaças crescentes à paz e à segurança (UNESCO, 2016, p. 25).

Para a materialização dessa agenda, inferiram-se como abordagens estratégicas: estabelecer parcerias eficazes e inclusivas (especialmente com o setor privado); aprimorar políticas educacionais e a forma como elas funcionam em conjunto; garantir sistemas educacionais equitativos, inclusivos e de qualidade para todos; mobilizar recursos para um financiamento adequado da educação; e garantir monitoramento, acompanhamento e revisão de todas as metas. Por fim, os documentos ressaltam que o papel do Estado é de “regular padrões, melhorar a qualidade e reduzir disparidades entre regiões, comunidades e escolas” (UNESCO, 2016, p. 57).

Portanto, o conceito de qualidade está atrelado ao discurso de viés progressista e amplo, vinculado ao progresso e desenvolvimento econômico sustentado. A

contradição identificada é que esse discurso acompanha a concepção de educação e qualidade a serviço do desenvolvimento econômico, sob a “roupagem” sustentável e sob contornos da teoria do capital humano. Assim, verifica-se que,

Na versão contemporânea de desenvolvimento, o capitalismo adota a narrativa humanitária. Todavia, por mais que tentem adorná-lo, a realidade dinâmica expõe suas contradições, especialmente em momentos de grandes crises, como a pandemia provocada pelo COVID 19 que estamos vivendo. Os apelos deixam evidentes os interesses de classe: enquanto a maioria luta para salvar a vida humana, a ínfima minoria convoca os trabalhadores a salvar a economia, evidenciando que quem produz a riqueza é o trabalho (SHIROMA; ZARDINI, 2020, p. 712).

Nessa direção, a materialização de uma educação de qualidade no âmbito educacional brasileiro perpassa muitos desafios, especialmente devido à conjuntura de crise sanitária, política e econômica em que emergiu a carestia nacional, que são resultado, entre outros, de decisões governamentais de cunho ultraliberais (AGUIAR, 2019).

É importante pontuar essa conjuntura, pois a taxa do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) passou de 11,30% em março de 2022 para 12,13% em abril do mesmo ano. O Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC) teve um aumento de 12,47% em abril de 2022 (UOL, 2022). Segundo dados da Pnad Contínua (IBGE, 2022), existem cerca de 13,5 milhões de brasileiros desempregados e mais de 116,8 milhões de pessoas em situação de insegurança alimentar.

A pesquisa “2º Inquérito Nacional sobre Insegurança Alimentar no Contexto da Pandemia da Covid-19 no Brasil - 2022”⁴⁴ (PENSSAN, 2022), realizada pela Rede Brasileira de Pesquisa em Soberania e Segurança Alimentar e Nutricional (Rede PENSSAN), revela que, em 2022, a fome avançou, atingindo 33,1 milhões de pessoas, em que apenas 4 em cada 10 domicílios conseguem manter acesso pleno à alimentação. O estudo indica que 58,7% da população brasileira convive com a insegurança alimentar em algum grau – leve, moderado ou grave (fome). Aponta, ainda, que o país regrediu para um patamar equivalente ao da década de 1990 (REDE

44 As estatísticas foram coletadas entre novembro de 2021 e abril de 2022, a partir da realização de entrevistas em 12.745 domicílios, em áreas urbanas e rurais de 577 municípios, distribuídos nos 26 estados e no Distrito Federal. A Segurança Alimentar e a Insegurança Alimentar foram medidas, mais uma vez, pela Escala Brasileira de Insegurança Alimentar (Ebia), que também é utilizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (PENSSAN, 2022).

BRASILEIRA DE PESQUISA EM SOBERANIA E SEGURANÇA ALIMENTAR E NUTRICIONAL, 2022).

Segundo o Boletim de Conjuntura (mai./jun. 2022) do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE)⁴⁵, o governo brasileiro está atuando de forma concentrada no processo eleitoral (2022)⁴⁶, buscando a reeleição. Ele opera a gestão de forma desastrosa no que se refere à economia, a qual mantém o crescimento do país em patamares inferiores aos dos vizinhos da América do Sul. O referido Boletim ressalta que

As estimativas mais recentes da Cepal (Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe, da Organização das Nações Unidas - ONU) indicam crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) da América Latina e Caribe em 1,8%, para 2022. A América do Sul tem previsão média de crescimento de 1,5%, e, para o Brasil, a Comissão prevê apenas 0,4% de avanço do PIB. As estimativas para Argentina (3%), Bolívia (3,5%), Colômbia (4,8%), Uruguai (3,9%) e Venezuela (5%) ultrapassam muito o pífio desempenho esperado para o Brasil (DIEESE, 2022, não paginado).

Para além dessa conjuntura, o desafio para o avanço na garantia do direito à educação de qualidade está relacionado ao conjunto de implicações do papel do Estado, pois ele está aberto “à legitimação de uma pluralidade de concepções que vem disputando a hegemonia sobre os rumos da política educacional no país e, consequentemente, também as opções de regulamento legislativo” (XIMENES, 2014b, p. 101).

Dessa forma, mesmo havendo normativas e indicações teóricas em torno da qualidade educacional sob uma perspectiva ampliada, que ultrapassa os recursos e insumos, seu conteúdo é tensionado por múltiplos grupos de interesses que, por vezes, podem possuir critérios de qualidades estreitos que integram dimensões específicas de qualidade (ADAMS, 1993).

Para entender a relação e atuação do Gife nesse contexto, é importante destacar e avançar em alguns pontos que foram discutidos no começo deste capítulo.

45 É uma entidade criada e mantida pelo movimento sindical brasileiro. Foi fundada em 1955, com o objetivo de desenvolver pesquisas que subsidiassem as demandas dos trabalhadores. Sindicatos, federações, confederações de trabalhadores e centrais sindicais são filiados ao DIEESE, e fazem parte da direção da entidade. Atualmente, são cerca de 700 associados.

46 2022 constitui-se como ano eleitoral para os cargos de presidente da República, governador, senador, deputado federal, deputado estadual e deputado distrital.

O grupo atua de forma ampla realizando *advocacy* em políticas públicas; grosso modo, busca influenciar as decisões políticas de acordo com seus interesses, ao mesmo tempo em que são provedoras indiretas de serviços, como educação. O grupo possui relações com órgãos governamentais, “através da influência direta na criação ou mudança de políticas públicas, no acompanhamento das atividades do governo, na participação de conselhos, audiências públicas, reuniões com lideranças parlamentares, reuniões de secretarias municipais entre outros” (BRELÀZ, 2007, p. 07).

O Gife indica a atuação a partir da articulação e formação de redes internas de interesse, as Redes de Investidores Sociais Locais (RIS) e as Redes Temáticas (RT). As RIS são espaços de “articulação para que investidores sociais de uma mesma região/localidade possam trocar experiências, buscar soluções conjuntas frente aos desafios locais e refletir sobre temáticas transversais da filantropia” (GIFE, 2022a). São cinco redes: Mato Grosso; Nordeste; Distrito Federal; Paraná; e Interior Paulista, visíveis no quadro 11.

QUADRO 11 - REDES DE INVESTIDORES SOCIAIS LOCAIS E SUAS CARACTERÍSTICAS – 2022

REDES DE INVESTIDORES SOCIAIS LOCAIS		
RIS	Características	Associados que coordenam
Matogrosso	Objetivo de ampliar o impacto e os resultados das ações filantrópicas e de investimento social em Mato Grosso por meio da ação coletiva e coordenada de investidores sociais, gerando benefícios mensuráveis e permanentes para a região.	FALM – Fundação André e Lucia Maggi, FIEMT – Federação das Indústrias de Mato Grosso e Unimed Cuiabá
Nordeste	É um espaço de articulação para que organizações sociais da região nordeste do país possam se conhecer, trocar experiências e refletir sobre temáticas transversais do setor.	Fundação Demócrito Rocha, Instituto Bia e Lauro Fiúza e Instituto Diageo
Distrito Federal	Objetivo de contribuir para o fortalecimento da sociedade civil do Distrito Federal e entorno.	Instituto Sabin
Paraná	É uma rede formada por organizações que realizam investimento social privado no estado.	GRPCOM, Instituto Grupo Boticário, Instituto Positivo e União Marista
Interior Paulista	É formada por instituições que fazem investimento social privado e que estão localizados no interior do Estado de São Paulo, a fim de contribuir para o desenvolvimento e fortalecimento dos profissionais que atuam no setor.	Fundação FEAC e Instituto Estre

FONTE: Organizado pela autora com dados de Gife (2022a).

Já as RT são iniciativas que objetivam “instigar e aprofundar debates e atuação conjunta em torno de uma temática específica, de forma regular e contínua” (GIFE, 2022a, não paginado). Segundo o grupo, o objetivo dessas ações é de fomento e estímulo a atuação conjunta e o apoio “a mobilização de iniciativas, ao promover debates de assuntos estratégicos e fundamentais para a agenda pública brasileira” (GIFE, 2022a, não paginado). Em outras palavras, essas estratégias visam a incidir na pauta da agenda pública. Assim, é importante observar as principais características das RT, conforme o quadro 12.

QUADRO 12 - REDES TEMÁTICAS E SUAS CARACTERÍSTICAS – 2022

(Continua)

REDES TEMÁTICAS		
RT	Características	Associados que coordenam
Juventudes	Dirigida ao público-alvo foco dos trabalhos de quase 80% do ISP. Busca refletir, discutir e articular investidores sociais em torno de conceitos, instrumentos, estratégias, políticas públicas e perspectivas do desenvolvimento das juventudes na temática que intersecciona juventudes à educação, ao trabalho, ao empreendedorismo, à liderança e à autonomia, à relação com o território e à experiência de vida dos jovens.	Em Movimento – Instituto Arapyaú e Fundação Roberto Marinho.
Equidade Racial	A rede articula os investidores sociais por meio de ações de fortalecimento da agenda de justiça racial e combate ao racismo em encontros formativos, troca de experiências, reflexão, desenvolvimento de projetos, promoção de formas e arranjos negros de filantropia, produção e compartilhamento de conhecimento e estímulo à adoção de políticas internas de equidade.	Fundação Tide Setúbal, Instituto Unibanco, Itaú Social, Instituto Ibirapitanga, Open Society Foundation, Fundação Ford e Fundação Roberto Marinho, com parceria do Canal Futura e Mattos Filho.
Grantmaking	Foca em questões mais práticas sobre os modos de fazer <i>grantmaking</i> – termo em inglês que se refere a doações para organizações da sociedade civil –, refletindo coletivamente sobre as estratégias de atuação para um investimento social privado brasileiro mais doador.	Instituto ACP, Instituto Clima e Sociedade, Instituto humanize, Instituto Ibirapitanga, Itaú Social e Laudes Foundation.
Gestão Institucional	Objetiva aproximar e fortalecer o trabalho dos profissionais que atuam nas áreas de gestão das organizações (associados), consolidando-se como espaço para troca de experiências e conhecimentos sobre o cotidiano, os aprendizados e os desafios diários enfrentados pelos gestores de pessoas, de operações, administrativos e financeiros, entre outros responsáveis por atividades transversais.	Alana, Fundação Grupo Boticário, Fundação Lemann, Fundação Telefônica Vivo, Instituto Ayrton Senna, Laudes Foundation e Ismart.

(Conclusão)

Investimentos e Negócios de Impacto	Busca promover um espaço de diálogo para estimular a troca de conhecimentos e conversar sobre as possibilidades de atuação conjunta entre diversos atores que compõem o ecossistema de impacto no Brasil.	Fundação Grupo Boticário, ICE – Instituto de Cidadania Empresarial, Instituto humanize e Instituto Sabin.
Saúde	Objetiva mobilizar e articular parcerias para qualificar o investimento social privado em Saúde. Visa a contribuir com iniciativas de fortalecimento de políticas públicas para o setor.	Umane e Raiadrogasil.
Gestão e Políticas Públicas	As antigas redes de Gestão de Pessoas no Setor Público e Políticas Públicas fundem-se na RT de Gestão e Políticas Públicas, com o propósito de aglutinar institutos e fundações atinados ao trabalho e à discussão dos temas correlatos à cooperação com o setor público. O espaço da rede propõe-se a fomentar, impulsionar e diversificar as estratégias do campo nas políticas e agendas públicas, bem como o compartilhamento, a discussão, a disseminação e o aprimoramento de arranjos institucionais de colaboração com o poder público.	Fundação Lemann, Instituto humanize, Instituto Votorantim e Fundação Vale.
Leitura e escrita	Incentiva a cooperação entre poder público e sociedade civil para superar a fragmentação e descontinuidade nas ações de promoção dessa seara. Reúne representantes diversos do campo do livro e da leitura, que são investidores sociais privados, organizações sociais, setor público, academia, produção editorial, bibliotecários e autores.	Conhecimento Social, Fundação SM e Itaú Social.
Direitos da criança e adolescente	Objetiva unir investidores sociais que atuam para a garantia dos direitos da criança e do adolescente, seja a partir de monitoramento legislativo e incidência junto ao poder público, seja acompanhando a não violação desses direitos por empresas. Visa a fortalecer conselhos de direitos e mecanismos de participação na infância.	Alana, Childhood Brasil e Santander.

FONTE: Organizado pela autora com dados de Gife (2022a).

Identifica-se que as RT podem ser relacionadas a temas transversais ou perenes do Investimento Social Privado (ISP), como avaliação, *grantmaking* ou comunicação, ou tratar de estratégias e linhas de atuação das organizações, como cultura, equidade racial e promoção da leitura e escrita (GIFE, 2022a). As RTs de Juventude e Gestão e Políticas Públicas são as que mais possuem aproximação com o setor público educacional.

É importante pontuar as parcerias com órgãos públicos, em que 71% dos investidores sociais estabelecem parcerias com órgãos de administração pública direta (GIFE, 2022a). Segundo o Censo Gife 2020 (2021), a esfera municipal é a mais

frequente nas ações dos investidores sociais, no que se refere à aproximação com políticas públicas, 65% de investidores sociais se aproximaram dessa esfera em 2020.

Ao tratar especificamente sobre a agenda no âmbito educacional, os associados Insper, Instituto Unibanco e Itaú Social indicam que a agenda educacional para 2022, a ser desenvolvida pelo Estado brasileiro, necessitaria focar no *Financiamento, engajamento e formação docente*. Eles justificam essa agenda devido ao cenário imposto pelo contexto da pandemia, que trouxe uma situação complexa à educação (GIFE, 2022b). No que se refere à questão orçamentária, apontam que,

[...] para impedir a deterioração da educação nacional, deve-se adotar um piso emergencial para educação no Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA 2022) no valor mínimo de R\$ 196,16 bilhões. O montante seria aplicado de forma a amenizar ou reverter a deterioração em algumas áreas do campo educacional, como mais investimentos em hospitais universitários, que viram suas demandas aumentarem durante a pandemia; novos campi, compra de equipamentos e modernização de universidades e institutos federais; investimentos para responder às metas não cumpridas do Plano Nacional de Educação (PNE); implementação do Custo Aluno-Qualidade Inicial (CAQi); entre outras medidas (GIFE, 2022b, não paginado).

Em relação à formação docente, Sonia Dias, coordenadora de implementação municipal do Itaú Social, indica que as reflexões sobre essa temática precisam ir “*além de apoio para equipamentos e conectividade e envolver também qual plataforma será usada, se os educadores sabem utilizá-la adequadamente, de que suporte essa tecnologia precisa e quem fornecerá esse suporte, entre outros pontos*” (GIFE, 2022b, não paginado).

A notícia é finalizada com a ressalva de que a implementação dessa agenda gera oportunidades de atuação para o ISP. O grupo indica, como estratégia, que “Institutos e fundações podem, a partir de ações inspiradoras e importantes, promover ações e realizar parcerias que promovem determinada rede e que gerem experiências inspiradoras para outras redes também” (GIFE, 2022b, não paginado). Pelo discurso, entende-se que, para além do suporte, um dos focos da parceria é a formação continuada docente.

É importante retomar, apesar de já ter sido discutido com exaustão na literatura, que a parceria entre o Estado e organizações da sociedade civil na operacionalização de serviços públicos foi uma das formas apontadas pelo movimento de reforma do Estado em que se criou o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE),

no primeiro mandato do governo de Fernando Henrique Cardoso (1995 a 1998). Esse movimento gerou o documento “O Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (PDRAE)” (BRASIL, 1995). Nesse documento, emergiu a publicização dos serviços públicos, para além de outras estratégias no bojo da NGP, como a terceirização e a privatização. Na sequência, a orientação das parcerias público-privadas se operacionalizou, nacionalmente,

[...] por meio da Emenda Constitucional nº 19 de 1988 e de legislação decorrente, as quais normalizaram e induziram o financiamento público para a oferta privada de serviços e atividades governamentais por meio de parcerias público-privadas e da previsão de formas variadas de contratos e convênios, situação que demandou um novo marco regulatório capaz de adequar a gestão pública às orientações de cunho gerencial (ADRIÃO, 2017, p. 131).

Sendo assim, entende-se que, apesar do discurso de fundo progressista emitido por meio da notícia, o grupo vincula como estratégia para o desenvolvimento da agenda educacional nacional as parcerias entre os APHs e o Estado.

Assim, para problematizar a perspectiva de qualidade educacional proposta pelo Gife a partir da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, especificamente a ODS4, realizou-se uma busca na Biblioteca Virtual do Investimento Social (SINAPSE)⁴⁷. Para além, identificaram-se ações do grupo por meio de notícias em sua página eletrônica. Desse modo, foram selecionados 03 documentos e identificadas 04 ações, que estão dispostos no quadro 13.

QUADRO 13 - AÇÕES E DOCUMENTOS EMITIDOS PELO GIFE NO DESENVOLVIMENTO DA ODS 4 – 2022

(Continua)

AÇÕES/ANO	RESUMO
Mapeamento das principais oportunidades e desafios para o setor em 2020, alinhados às ODS (2020)	<i>Desafio:</i> Implementação de políticas públicas baseadas em evidências para o enfrentamento dos desafios educacionais. Oportunidades: Expansão de iniciativas inovadoras para além do eixo Rio-São Paulo. Aumento do engajamento da sociedade em programas e projetos capazes de promover o alcance dos ODS. Realização de iniciativas em áreas como cultura, desenvolvimento comunitário e educação no contexto da Economia Criativa.

47 Essa biblioteca foi criada pelo Gife e está disposta no seu site. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/>

(Conclusão)

Seminário “Parcerias Multisetoriais para os ODS: o desafio da redução das desigualdades” (2019)	O evento marcou o lançamento do Projeto de Fortalecimento da Rede Estratégia ODS , coordenado pela Fundação Abrinq em parceria com a Agenda Pública, a Confederação Nacional de Municípios e a Frente Nacional de Prefeitos, e financiado pela União Europeia no Brasil. Para além, estiveram presentes: Instituto Ethos; Oxfam Brasil; Rede Brasil do Pacto Global.
Rede de Estratégias ODS (2019)	A Estratégia ODS é uma coalizão que reúne organizações representativas da sociedade civil, do setor privado, de governos locais e da academia, que o Gife faz parte. Tem o propósito de ampliar e qualificar o debate a respeito dos ODS no Brasil e de mobilizar, discutir e propor meios de implementação efetivos para essa agenda.
Jornada Investimento Social Privado (ISP) (2018)	Investimento Social Privado, Sociedade e Desenvolvimento foi o tema da Jornada ISP. Investidores sociais e representantes do poder público, organismos internacionais e organizações da sociedade civil estiveram presentes para refletir sobre o ISP no fortalecimento da sociedade civil e na implementação da Agenda 2030 da ONU. Objetivo: Aprofundar parcerias e alcançar os ODSs estão entre as principais propostas da Plataforma de Filantropia.
Plataforma de Filantropia ODS Brasil: uma estratégia para implementação da Agenda 2030 (2018)	É uma iniciativa global que conecta filantropia a conhecimento e redes que podem aprofundar a cooperação, alavancar recursos e aumentar o impacto, direcionando os ODSs a um planejamento de desenvolvimento nacional . Trata-se de uma interface global que facilita a otimização de recursos dos parceiros, permitindo uma colaboração efetiva com o grande ecossistema de desenvolvimento nos países.
Agenda 2018 e próximos passos Educação de Qualidade (2017)	O ISP investe muito em educação, mas não está conseguindo obter os resultados na velocidade que gostaria . Os desafios não estão na sensibilização do setor para o tema, mas em atuar na articulação do setor, tanto entre si, quanto com os outros atores que compõem o ecossistema da Educação, como poder público, OSCs etc. , para entender como promover um maior impacto agregado.
DOCUMENTOS/ANO	RESUMO
CENSO GIFE 2018 (2019) e CENSO GIFE 2020 (2021)	Pesquisas bienais quantitativas, autodeclaratórias e voluntárias que fornecem um panorama sobre recursos, estrutura, formas de atuação e estratégias das empresas e dos institutos e fundações empresariais, familiares e independentes que destinam recursos privados para projetos de finalidade pública. A educação é a principal área de atuação, com 80% das menções, os Institutos e Fundações independentes são os que mais incorporam os ODSs em suas estratégias* .
Filantropia e os ODS: o envolvimento do investimento social privado brasileiro na agenda de desenvolvimento global (PNUD) (2017)	Ele ilustra como os ODS podem avançar no campo filantrópico ao impulsionar parcerias transformadoras , quando novas ideias e perspectivas são combinadas e aumentam o impacto geral.

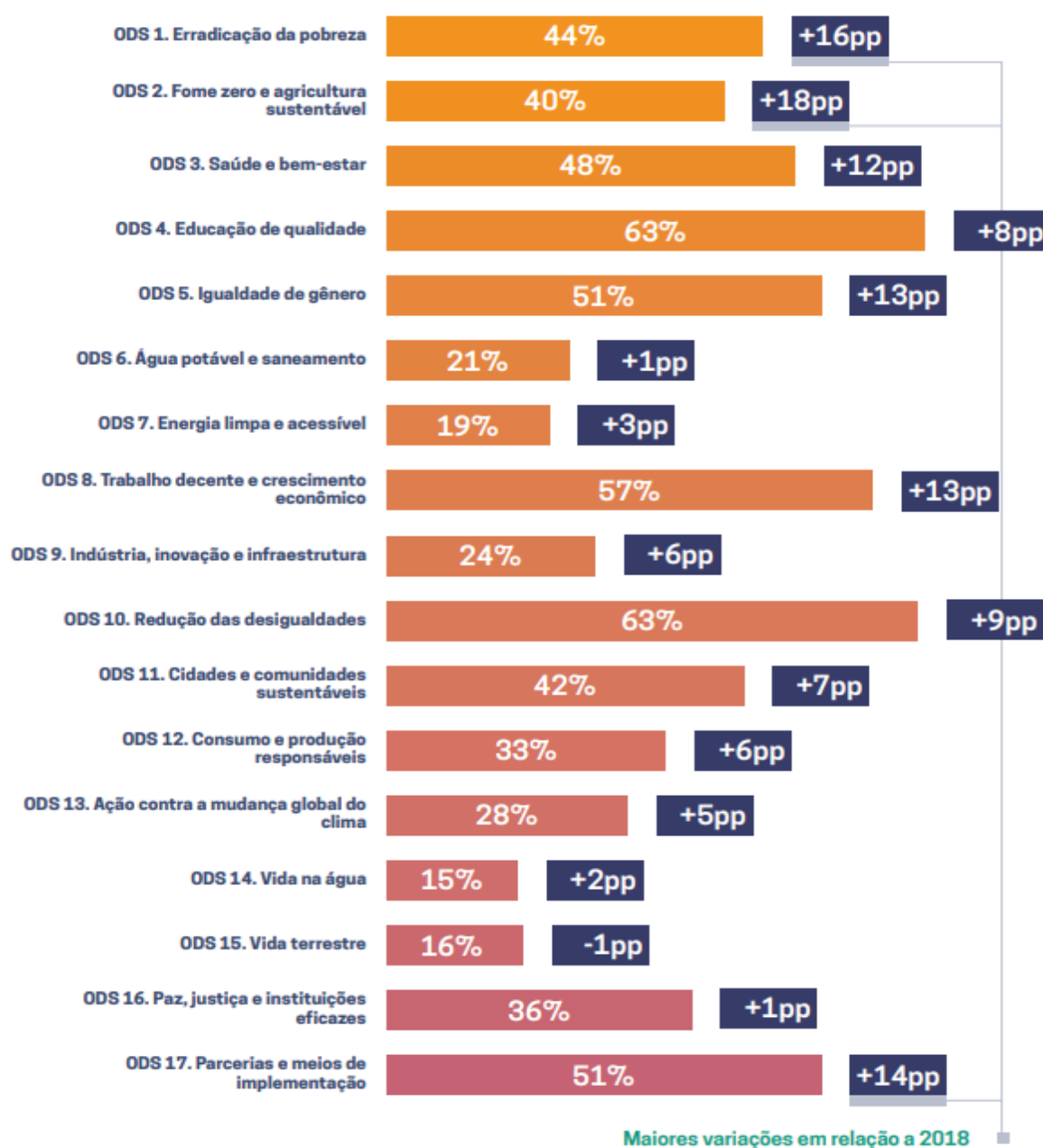
FONTE: Organizado pela autora com dados de Gife (2019; 2021), Ferreti, Barros e Santiago (2019), PNUD (2017), grifos nossos. *Decidiu-se por analisar os dois últimos Censos emitidos pelo grupo, com vistas à apreensão dos últimos movimentos referentes à ODS 4.

A partir da análise das ações e documentos selecionados, verificou-se que a agenda do Gife está alinhada à Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. O

Censo Gife 2020 (2021) indica que 76% dos associados respondentes⁴⁸ da pesquisa possuem como referência os ODS “para definir seus focos de atuação, sendo que a maioria (69%) já havia, em 2020, incorporado essa perspectiva em sua estratégia de atuação, enquanto uma pequena parte (8%) pretendia fazê-lo a partir de 2021” (GIFE, 2021a, não paginado). Ressaltam que os ODSs mais incorporados pelas organizações são: ODS4 (46%), ODS10 (40%) e ODS8 (38%). O Censo Gife 2020 (2021) aponta, ainda, que em relação a 2018, aumentaram as organizações em que a atuação está relacionada a vários dos ODSs. A figura abaixo indica as Organizações por cada ODS relacionado com sua atuação, bem como os pontos percentuais de aumento em relação a 2018.

48 Dos associados, 81% responderam à pesquisa do Censo Gife 2020.

FIGURA 5 - ORGANIZAÇÕES POR ODS RELACIONADO COM SUA ATUAÇÃO - 2022



FONTE: Gife (2021).

O ODS 4 e o ODS 10, redução de desigualdades, emergem relacionados em 63% das organizações. Para além disso, destacam-se as maiores variações em relação a 2018, em especial, a ODS 17, que se refere às parcerias e meios de implementação.

Desse cenário, o ODS 4 é um dos mais incorporados entre as organizações do grupo e o que recebe mais Investimento Social Privado (ISP) (GIFE, 2019; 2021; PNUD, 2017. Contudo, a educação é vista como uma *oportunidade* de retorno para

esse investimento, e especialmente nas ações identificadas há o direcionamento para uma educação de qualidade atrelada ao ODS 17, que incentiva “as parcerias multissetoriais para a mobilização e compartilhamento de conhecimento, expertise, tecnologia e recursos financeiros” (ONU, 2016, p. 41). Nessa direção, os documentos reforçam que é no campo da educação que as empresas do grupo estão mais avançadas no desenvolvimento dos ODSs, e 39% dos projetos desenvolvidos relacionam-se diretamente com o ODS 4 (PNUD, 2017).

Dessa forma, por meio de suas relações com o âmbito público, promovem o discurso de qualidade atrelado aos *resultados em avaliações*. Para além, a avaliação interna das organizações emerge com grande importância. Assim, é pontuado que

[...] as empresas têm se deparado com diversos desafios como, por exemplo: reorientar os projetos em curso e alcançar a escala necessária; garantir recursos para novos projetos; engajar as diversas unidades da empresa; e gerar as informações e indicadores indispensáveis à avaliação dos resultados (PNUD, 2017, p. 54).

Suas principais ações são relacionadas à formação de professores e gestores e em parcerias/projetos com o âmbito da gestão; nesses casos, há direcionamento e estreitamento curricular alinhados à perspectiva de cada associado. Logo, as dimensões de qualidade emergentes, que vimos na seção anterior, foram: resultados, trabalhadores da educação e conteúdo (ADAMS, 1993). O resultado pautado e mensurado pelas avaliações externas é o principal parâmetro de qualidade, usado para divulgar práticas consideradas de “excelência” para os professores driblarem as condições de trabalho e o estreitamento curricular. Este último é focado em disciplinas que são indicadas nas avaliações externas ou são do interesse de cada associado. Para além, emerge um tensionamento para o direcionamento das políticas públicas educacionais pelo Gife, por meio da difusão e propagação das parcerias entre o público e o privado como garantia da qualidade educacional.

Esta análise vai ao encontro dos estudos de Peroni (2018) e Adrião e Silva (2020), os quais indicam que a garantia do acesso à educação pública no Brasil foi ampliada, mas houve a presença cada vez maior do privado mercantil definindo a educação pública. Dessa forma, o Estado continua sendo o responsável pelo acesso, mas o conteúdo pedagógico e de gestão da escola é cada vez mais determinado por

instituições que introduzem a lógica mercantil, as quais entendem o âmbito educacional como uma oportunidade e estratégia de negócios.

Desse modo, o Gife justifica sua ação na contribuição para a *qualidade* da escola pública, mas a qualidade não é a indicada no ODS4, que, como visto, apesar das suas proposições progressistas, não possui um sentido de qualidade ampliado. A qualidade é somente do paradigma de resultado (OLIVEIRA, ARAÚJO, 2005; ADAMS, 1993). Nesse contexto, torna-se claro que

[...] a mercadificação da educação pública não é uma abstração, mas ocorre via sujeitos e processos. Trata-se de sujeitos individuais e coletivos que estão cada vez mais organizados, em redes do local ao global, com diferentes graus de influência e que falam de diferentes lugares: setor financeiro, organismos internacionais, setor governamental (PERONI, 2018, p. 214-215).

Diante do exposto, evidencia-se a necessidade na organização de movimentos que tensionem o conteúdo de qualidade educacional por um viés progressista, como o proposto pelo CNDE na integração do CAQ/CAQi no Fundeb (CAMPANHA NACIONAL PELO DIREITO À EDUCAÇÃO, 2020), para que um padrão mínimo de qualidade seja garantido para todas as crianças.

Sendo assim, este capítulo tratou sobre o papel do paradigma da governança na direção das políticas públicas, em que novas formas de pensar a política a partir de discursos sobre a ineficiência do Estado resultaram em uma maneira de governar com a participação de novos atores. Indicou que, nesse contexto, os APHs, em que se inclui o Gife, para além da implementação de políticas, agem por meio de redes e coalizões desenvolvendo estratégias como *advocacy*, e influenciam a agenda das políticas públicas, em especial as educacionais.

Verificou que, no Brasil, há uma proposição legal do princípio de qualidade e de um padrão de qualidade educacional. Contudo, emerge um tensionamento acerca do seu conteúdo por grupos de interesses distintos. Nesse sentido, em uma perspectiva ampla, o direito à educação de qualidade parte do pressuposto da exigência mínima, frente ao Estado, de recursos (entre outros), no sentido de superar e promover oportunidades igualitárias a todas as crianças.

Para além disso, aferiu que há, na governança educacional global, a proposta de uma agenda voltada ao desenvolvimento sustentável. Também identificou que o Gife atua de forma alinhada à Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável

(ONU, 2015). Nela, emerge o ODS4, que no contexto brasileiro, está comprometido pela não concretude do PNE 2014-2024. Esse fato ocorre, entre outros desafios, especialmente pela proposição da EC 95/2016. Sob esse prisma, inferiu que a perspectiva de qualidade educacional do Gife, a partir da ODS 4, é a de qualidade voltada para o resultado.

O Gife associa a ODS 4 à ODS 17, que fomenta as parcerias entre o setor público e o privado. Em outras palavras, o grupo defende as parcerias no setor público educacional para o alcance de qualidade atrelada à ODS4, mas suas ações voltam-se para a qualidade somente na dimensão de resultados postos pelas avaliações externas, sua estratégia de ação é direcionada para a formação de professores e projetos, e parcerias no âmbito da gestão educacional. Portanto, o currículo converge para as disciplinas dispostas nas avaliações e de acordo com o conteúdo do interesse de seus associados.

O próximo capítulo reflete sobre o movimento do ISP e sua propagação pelo Gife na relação com o âmbito das políticas públicas. Na sequência, discute os paradigmas de gestão educacional que perpassam o contexto atual, identificando as especificidades do paradigma proposto pelo Gife.

3 GIFE: CARACTERÍSTICAS E ESPECIFICIDADES

O caráter de classe leva a uma diferença fundamental: uma classe que deve trabalhar diariamente com horário fixo não pode ter organizações de assalto permanentes e especializadas, diferentemente de uma classe que desfruta de amplas possibilidades financeiras e não está ligada, em todos os seus membros, a um trabalho fixo. Tais organizações, profissionalizadas, podem – a qualquer hora do dia ou da noite – deferir golpes decisivos e atacar de surpresa (GRAMSCI, 2016, p. 125).

A partir do que foi discutido no capítulo anterior, este capítulo visa A problematizar as características e especificidade da atuação do Gife, discutindo desde sua relação com o ISP Até o *advocacy*, que o grupo realiza no âmbito da gestão educacional. Esse movimento possui o intuito de aproximação quanto à especificidade da atuação do Gife no que se refere à gestão educacional, para no capítulo seguinte, entender a aproximação conceitual de gestão educacional na atuação específica dos seus associados na educação proposta na esfera administrativa municipal.

O Gife representa uma parcela considerável dos agentes privados atuantes na educação brasileira, os quais mantêm relações, projetos e parcerias no âmbito educacional público. A partir dessa localização e da clareza da relação do Gife com a Agenda Global indicada pela Onu, a discussão visa a refletir sobre as seguintes questões: Qual é o papel do ISP na atuação do Gife no contexto da governança do âmbito educacional? Como ocorre a articulação interna do grupo, suas principais características? Qual é o princípio de gestão educacional advogado pelo Gife?

Assim, no Brasil as primeiras leis

[...] não instituíram a obrigatoriedade do ensino público, o que privilegiou que as primeiras instituições educativas estivessem sob a responsabilidade privada de instituições religiosas voltadas para a elite. Consequentemente, a relação entre o público e o privado no Brasil ocorreu de maneira diferente dos países desenvolvidos, que conseguiram tornar a educação pública acessível para todos (FÁVERO; MARCON, 2020, p. 98-99).

Nesse sentido, há um movimento de pesquisadores (ADRIÃO, 2018; ADRIÃO; SILVA, 2020; FÁVERO; MARCON, 2020; PERONI, 2012; 2020, entre outros), no Brasil, que indicam a relação entre o público e o privado na educação como processo de privatização.

É importante pontuar que a problemática, tanto da privatização quanto da desvalorização do setor público, não aflige apenas a região da América Latina, mas está inserida em um contexto global amplo. “É possível observar uma crescente presença de lógicas mercantis no campo educativo, tanto no setor privado como também no setor público, fomentando verdadeiras indústrias e negócios que visam fundamentalmente à extração de lucro” (CROSO; MAGALHÃES, 2016, p. 19).

Nesse contexto, observa-se o embate entre projetos societários e educacionais distintos, em que, por meio do projeto neoliberal, há um deslocamento do papel do Estado *stricto sensu*, mínimo para o público e máximo para o capital, na medida em que há uma atuação crescente dos APHs no setor público, especialmente no campo da definição/implementação da política pública.

Como visto no quadro 07- Coerção política na perspectiva gramsciana – 2021, a atuação desses agentes privados não ocorre somente por meio de uma hegemonia de governança de redes: para além disso, ocorre por um sistema de coerção direta e indireta, ou seja, da política de dominação. Sendo assim, o projeto neoliberal, mascarado pela “retórica sobre liberdade individual, autonomia, responsabilidade pessoal e as virtudes da privatização, livre-mercado e livre-comércio legitimou políticas draconianas destinadas a restaurar e consolidar o poder da classe capitalista” (HARVEY, 2011, p. 16).

A partir da retomada dessa conjuntura, a seção 3.1 discute o papel do Investimento Social Privado (ISP) na atuação do Gife no contexto da governança do âmbito educacional. Para aprofundar essa temática e entender as principais características do Gife, a seção 3.2 reflete, a partir dos Censos Gife, a articulação interna do grupo, desde o perfil dos associados, perpassando temas de interesse, entre outras características. Na sequência, a seção 3.3 identifica a concepção de Gestão Educacional advogada pelo Gife, a partir da análise de documentos emitidos pelo grupo.

3.1 A ATUAÇÃO DO GIFE NO BOJO DO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO (ISP)

Entende-se que os conceitos de Investimento Social Privado (ISP) e outros discutidos nesta seção, como Responsabilidade Social Empresarial (RSE); filantropocapitalismo; Consenso por filantropia; e Negócio de Impacto Social (NIS), inserem-se no bojo da difusão do projeto neoliberal proposto pela Terceira Via. Esse projeto, por meio de reorganizações do grupo dirigente, visa adequar a sociabilidade capitalista no seio do século XXI, tendo como base o capitalismo de face humanizada e a conciliação entre os princípios de mercado e justiça social (BACK; NASCIMENTO, 2020; SOUZA, 2017; MARTINS, 2006; SOUZA, 2008; SILVA; SOUZA, 2009; SILVA, 2017b; TARLAU; MOELLER, 2020). Nesse cenário, a atuação do Gife, bem como de outros organismos,

[...] na segunda metade dos anos de 1990 foi fundamental para conscientizar o empresariado sobre a importância da ação coletiva e orgânica através da “responsabilidade social empresarial” e sobre a necessidade de ampliar o número de organizações na sociedade civil, ampliando o trabalho de educação de corações e mentes para assegurar a afirmação da nova sociabilidade do capital (MARTINS, 2006, p. 151).

A educação é considerada um dos âmbitos de maior interesse nas ações de responsabilidade social empresarial, pois ela foge do rótulo de caráter assistencialista, trazendo “caráter de promoção de auto-sustentabilidade social” (SOUZA, 2008, p. 50). Entende-se que o alcance expandido dos APHs, nesse âmbito, emerge no contexto da redução do investimento do “Estado na educação pública (e como consequência disso) e dos ataques ideológicos à educação pública em diferentes contextos globais. Como resultado, a educação tornou-se um espaço para expandir a lógica de mercado e aumentar os lucros corporativos” (TARLAU; MOELLER, 2020, p. 556).

Nesse sentido, para além da difusão do projeto societário neoliberal, há um duplo movimento almejado pelos APHs: de espaço lucrativo e de busca por legitimidade de suas ações no contexto da sociedade civil. Identifica-se que “o que se pretende é uma ação que se converta em uma imagem de empresa socialmente responsável, tornando-a mais competitiva, trazendo como consequência o aumento dos lucros” (SILVA; SOUZA, 2008, p. 792).

No Brasil, o ISP foi propagado como uma forma diferenciada de atuação social do setor privado no bojo da RSE, em relação a formas tradicionais de filantropia emergentes em meados da década de 1980. O Gife foi o protagonista e propulsor dessa forma de atuação, sendo o pioneiro no processo de mudança do comportamento político empresarial brasileiro, oferecendo um novo formato de atuação e um direcionamento político.

Incentivado pela Fundação Ford e Fundação Kellongs dos Estados Unidos, o grupo emergiu com “o intuito de oferecer um novo horizonte político às intervenções empresariais descontínuas, voluntaristas, fragmentadas, pontuais, desconectadas e restritas ao universo da filantropia empresarial, dando a elas um novo formato e uma perspectiva de classe” (MARTINS, 2006, p. 151).

Após ser instituído como organização sem fins lucrativos, em 1995, tornou-se uma referência na temática do ISP, intitulando-se como associação de *investidores sociais privados* do Brasil, sejam eles institutos, fundações ou fundos familiares, corporativos independentes ou empresas. O grupo indica que o ISP “é a mobilização de recursos privados para fins públicos realizada de forma planejada, monitorada e sistemática para iniciativas sociais, ambientais, culturais e científicas de interesse público” (GIFE, 2022a).

Sobre o formato de sua atuação junto ao ISP, o Gife pontua que: 1) articula um ecossistema que fortalece e catalisa o campo da filantropia e do investimento social privado no Brasil; 2) contribui para que a mobilização de recursos privados para fins públicos seja mais ampla e efetiva; 3) Promove redes de articulação e suporte do setor para que sejam amplas, diversas e ativas; 4) Produz e dissemina conhecimento, análises e reflexões sobre o ISP; 5) Articula os atores para diálogo, colaboração e desenvolvimento de iniciativas conjuntas; 6) Atualiza o setor de novos formatos e ferramentas para aumentar a efetividade de suas atuações; 7) Promove o compartilhamento de experiências práticas e modelos de ação com potencial de replicabilidade na solução de problemas públicos; 8) Fomenta o engajamento de novos atores na rede e nas iniciativas do setor; e 9) Amplia as capacidades do campo para fortalecer a democracia no Brasil (GIFE, 2022a).

Desse cenário, pontua-se que

o GIFE existe para disseminar o modelo de gestão emanado das experiências e sistematizações da classe burguesa como referências para ordenar de maneira eficiente e produtiva a nova sociabilidade a partir do redirecionamento do trabalho das organizações da face popular da sociedade civil, educando-as para incorporar o preceito burguês da colaboração e da conciliação social (MARTINS, 2006, p. 152).

Nessa ordenação, o ISP abrange tanto organizações que captam recursos e os repassam para terceiros quanto organizações que possuem recursos próprios e executam suas iniciativas e/ou repassam seus recursos para terceiros. O Grupo indica, ainda, que os elementos fundamentais – intrínsecos ao conceito de ISP – que diferenciam essa prática das ações assistencialistas, são: a) preocupação com planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos; b) estratégia voltada para resultados sustentáveis de impacto e transformação social; e c) envolvimento da comunidade no desenvolvimento da ação. Para além disso, ressaltam que o ISP pode ser alavancado por meio de incentivos fiscais concedidos pelo poder público e pela alocação de recursos não-financeiros e intangíveis (GIFE, 2022a).

Os termos *filantropia* e *ISP*, usados pelo grupo, sofreram modificações conceituais em seus documentos desde sua instituição. Em 1996, “a noção de ‘filantropia’ foi substituída por ‘investimento social privado’, todavia, esse aparelho privado de hegemonia continuou convivendo com a inconsistência do termo que somente seria precisado em 2000” (MARTINS, 2006, p. 153). A opção pelo uso de *Investimento Social Privado* “teve, aparentemente, objetivo duplo: precisão conceitual e ineditismo em termos de comunicação, fortalecendo um termo que não era utilizado de maneira relevante por nenhum outro grupo semelhante” (NOGUEIRA; SCHOMMER, 2009, p. 3).

Em 2000, época em que ocorreu o primeiro Congresso Gife, o conceito foi discutido, passando a ter a importância de se distanciar da filantropia tradicional, e de pontuar o espaço da ação social estruturada dentro da questão da RSE. Tal expressão vinha ganhando espaço desde 1998, com a criação do Instituto Ethos de Responsabilidade Social e Empresas.

O Instituto trouxe o amadurecimento e uma forma radical de ação política do empresariado no contexto da sociedade civil. Nessa linha,

em poucos anos de existência, as formulações do Instituto Ethos já haviam se consolidado como importantes referências para a ação política dessa

classe no país” e a Filantropia empresarial “foi afastada do léxico burguês pela força explicativa da expressão “responsabilidade social empresarial” (MARTINS, 2006, p. 158).

Naquela época, o grupo indicou a relação do ISP dentro do “guarda-chuva” da RSE, visível na figura 06.

FIGURA 6 - O GUARDA-CHUVA DO PARADIGMA DE RSE - 2022

Responsabilidade Social Empresarial (RSE)



FONTE: Gife (2006c).

Essa figura foi amplamente utilizada na década de 2000 pelo Gife em palestras sobre sua atuação. Ela ilustra a ideia de que o ISP faz parte do guarda-chuva relacionado às diversas ações realizadas no bojo da ser, e que se conecta de forma direta à comunidade. Esse modelo foi utilizado por uns 10 anos e serviu para definir conceitualmente a RSE, na qual se insere o ISP. No entanto, com a proporção de crescimento e abrangência, tanto da RSE quanto do ISP no contexto empresarial, eles se tornaram sinérgicos.

Segundo a Aliança Capoava⁴⁹ (2010, p. 7) “o guarda-chuva e seus gomos não parecem mais conseguir expressar a imagem de uma empresa voltada para a sustentabilidade e a responsabilidade social”. Naquele período, identifica-se o discurso emitido pelo grupo, de “preocupação” com a transformação social, conforme o Censo Gife (2006a, p. 10):

Ao longo dos anos, as entidades de origem empresarial que formam o GIFE têm buscado compreender cada vez mais o seu papel social, assim como identificar caminhos e estratégias capazes de catalisar a transformação social desejada. [...] Esse fato revela a preocupação das fundações, institutos e empresas, assim como das entidades mantenedoras, em certificar-se de que os recursos investidos se convertem em ações consistentes de impacto duradouro no público beneficiado.

Contrariamente, entende-se que o “desenvolvimento de ações sociais não ocorre por serem elas um valor em si para a empresa, mas por se constituírem em uma nova exigência do mercado, assim como uma nova vantagem no mercado” (SILVA; SOUZA, 2009, p. 791). Assim, em 2010, houve uma reorganização do movimento dos APHs, e o Instituto Ethos de Responsabilidade Social e Empresas redefine o RSE como

a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS, 2022, não paginado).

A RSE fortificou-se após 2010, “a partir de um novo quadro mundial, com marcos regulatórios nas questões ambientais e sociais, quando as empresas passam a ser obrigadas a desenvolver estratégias para melhorar ou manter sua reputação” (SOUZA, 2008, p. 70). O ISP também se fortaleceu, mas ele faz parte da especificidade do contexto brasileiro, pois o termo é utilizado somente no Brasil, em âmbito global ele é comumente nomeado como *investimento filantrópico privado e corporativo* (TARLAU; MOELLER, 2020).

49 Criada por Ashoka, AVINA, Ethos e GIFE em agosto de 2002, a Aliança Capoava é dedicada a promover e estimular, no Brasil, a reflexão sobre os modelos e os impactos das parcerias e alianças entre lideranças e organizações da sociedade civil e do setor empresarial.

Em meados de 2015, o Gife incluiu outro termo no bojo de sua atuação: a *filantropia colaborativa*. Ela corresponde a formas de colaboração que têm como pré-requisito a participação de no “mínimo dois atores da filantropia com envolvimento de recursos financeiros em pelo menos uma das seguintes esferas: colaboração na mobilização ou na coordenação, alocação e/ou gestão de recursos financeiros privados para a produção de bem público” (GIFE, 2022a, não paginado).

Para além disso, a filantropia colaborativa possui algumas características: foco primordial em mobilizar recursos de forma colaborativa, ampliando a base de doadores, e/ou gerir recursos filantrópicos; formatos em que existe uma intencionalidade deliberada dos participantes em se articular e colaborar; arquiteturas que abrigam uma combinação de recursos, tendo um mandato definido e uma governança estabelecida, podendo se estruturar de diversas formas; e pode ter foco em causas e/ou territórios específicos, e apoiam principalmente projetos de terceiros (GIFE, 2022a). O Gife indica exemplos da filantropia colaborativa no âmbito educacional do contexto brasileiro, conforme sintetizado no quadro 14.

QUADRO 14 - CASOS DE FILANTROPIA COLABORATIVA: EDUCAÇÃO – 2022

(Continua)

NOME	CARACTERÍSTICAS	FORMATOS	APHs envolvidos
+Unidos - Espaços colaborativos de coinvestimento entre investidores sociais focados na coordenação, alocação e/ou gestão de recurso	Intuito de engajar empresas americanas presentes no Brasil no desenvolvimento social do país. Classificado como fundo de investimento social coletivo, tornou-se uma associação com foco no capital humano.	Redes, coalizões e alianças. Financiamento de financiadores. Coinvestimento em projetos, programas ou organizações-novas ou existentes. Outras parcerias intersetoriais.	Bank of America, Burson-Marsteller, Coca-Cola, Cummins, Dow, ExxonMobil, FedEx, Hilton, KPMG, Microsoft, Motorola Solutions, PayPal, Qualcomm e Trench Rossi Watanabe e USAID
Colaboração na política pública de Ensino Médio em tempo integral (Escola de Tempo Integral)	Recebe nome próprio em cada estado em que é implementado. O papel é desenvolver parcerias com as secretarias estaduais de educação para que a política tenha “qualidade”, e outros fatores.	Espaços de coordenação de investimentos. Redes, coalizões e alianças. Coinvestimento em projetos, programas e/ou organizações. Parceria Público-privada.	Instituto Natura, Instituto Sonho Grande e Instituto de Responsabilidade pela Educação

(Conclusão)

Educação Já!	O mais recente instrumento de incidência do TPE na definição e articulação de políticas que são centrais à instituição do SNE, tais como o financiamento, o pacto federativo, o regime de colaboração, as políticas de formação de professores, o currículo, a avaliação e a gestão pública.	Espaços de coordenação de investimentos. Redes, coalizões e alianças. Coinvestimento em projetos, programas e/ou organizações. Parceria Público-privada. Impacto coletivo.	Daniel Goldberg, Família Kishimoto, Fundação Bradesco, Fundação Lemann, FLUPP, Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, Fundação Telefônica Vivo, Fundação Vale, Gol, Instituto MRV, Instituto Natura, Instituto Península, Itaú BBA, Itaú Social, Instituto Unibanco, Milú Villela, Prisma Capital, Scheffer e Associação Crescer Sempre

FONTE: Elaborado pela autora com dados de Gife (2022a) e Araujo e Nascimento (2020).

Evidenciam-se, nessas atuações, propostas que representam o modo como os filantropos buscam indicar um projeto societário de viés liberal. O Educação Já!, exemplo marcante da filantropia colaborativa, foi desenvolvido pelo Todos pela Educação (TPE) e lançado em 2018, tendo como objetivo influenciar os candidatos a incluir as sete áreas prioritárias e 24 medidas apontadas pelo documento em seus planos de governo. Explicando de outra forma, esse movimento “precisava dar um passo à frente e instrumentalizar o próximo governo com uma agenda muito precisa para a concretização do seu projeto, uma vez que algumas de suas pautas não haviam progredido, como esperado” (ARAUJO; NASCIMENTO, 2020, p. 03).

Desse quadro, o Educação Já! foi revisto em 2022, em que se ampliou a articulação com estados e municípios. Para além, no âmbito federal, intensificaram-se as ações de *advocacy*. O Gife, nesse contexto, lançou a primeira série de *Podcast* com 7 episódios, intitulada “Série Educação Já - Episódio #01: Colaboração”, em 2019. Para esse movimento, o grupo contou com o apoio da Fundação Abrinq, Estratégia ODS e União Europeia. Indicam que essa série tinha como objetivo refletir sobre o papel do ISP na educação do país, em que reúnem recomendações para a Educação Básica fundamentadas em “diagnósticos detalhados”. Assim, em 2022, emergiu um novo documento do Educação Já! com recomendações de políticas educacionais para as próximas gestões.

Na contramão desse cenário, entende-se a filantropia colaborativa do Educação Já! como

um movimento orgânico de privatização no campo das políticas educacionais e têm refletido mudanças em questões estruturais da educação, quanto ao planejamento educacional, à noção de qualidade da educação, às relações intergovernamentais entre os entes federados, à difusão de modelos de cooperação federativa, bem como nas dimensões que envolvem as políticas do currículo, da avaliação e da gestão pública (ARAUJO; NASCIMENTO, 2020, p. 18).

Sobre a cooperação federativa, ela “não implica pactuação, tampouco define uma colaboração pela via da equidade federativa, mas reforça a institucionalização de acordos, pactos e arranjos que possam ampliar os espaços de atuação dos agentes de interesse privado” (ARAUJO, NASCIMENTO, 2020, p. 7). Desse modo, a discussão sobre “investimentos privados em bens comuns”, advogada pelo Gife, passa pela tradição da filantropia empresarial em busca pelo alinhamento ao Negócio de Impacto Social (NIS), acarretando o Contrato de Impacto Social (CIS), o que se verá adiante.

Nesse sentido, destaca-se que a filantropia realizada no contexto da ação empresarial, primeira década do século XXI, difere da filantropia característica dos séculos XVIII e XIX. Neste período, a filantropia é comparada à caridade, e comumente vinculada à moral cristã, bem como à perspectiva de redenção.

Após o Iluminismo, com a laicização da caridade cristã, a filantropia passou a ser determinada pela sua utilidade, em que existe uma nova ênfase na propaganda, no investimento estratégico e nos resultados mensuráveis das ações filantrópicas. Essas ações

[...] deixam de ser iniciativas focalizadas e pontuais para se tornarem um elemento por meio do qual se estruturam ações continuadas, estruturadas e planejadas estrategicamente, de acordo com o interesse do milionário doador. Representa, nesse sentido, uma abordagem capitalista privada à ação estatal de regulação e prestação de serviços. Em muitos casos, essa abordagem pode promover a transferência da ação estatal na promoção de políticas públicas para iniciativas lideradas por instituições filantrópicas [...] (BACK; NASCIMENTO, 2020, p. 4).

Nessa linha identifica-se, na literatura sobre filantropia empresarial, o termo filantrocapitalismo e o consenso por filantropia. Em 2006, Bishop (2006) utiliza o termo filantrocapitalismo pela primeira vez, por meio do artigo intitulado "*the birth of philanthrocapitalism*". No artigo, o autor traz uma nova categoria de filantropos que

emerge no contexto de extrema “financeirização do capitalismo e crescimento de grandes fortunas. Esses filantropos se percebem como investidores sociais, e, por isso, defendem que a filantropia deve se tornar mais parecida com os mercados de capital com fins lucrativos” (BACK; NASCIMENTO, 2020, p. 5).

Em 2008, Bishop e Green (2008) aprofundaram o significado do termo, indicando-o como promotor de melhorias na qualidade de vida dos sujeitos da sociedade civil. Em entrevista ao Institute Manhattan (2012), questionado sob sua posição, Bishop indicou que continua acreditando que os milionários são melhores em encontrar soluções para necessidades sociais do que os governos, e que eles podem tanto fornecer recursos financeiros quanto convocar parceiros e grupos de interesse que são necessários às suas soluções. No entanto, em uma perspectiva crítica, entende-se que os conglomerados e APHs ditos filantrópicos

são formados graças aos exorbitantes lucros obtidos por multinacionais bilionárias. Grande parte desses lucros advém de exonerações fiscais, especulações financeiras e práticas desleais de concorrência – o que ajuda a reforçar a desigualdade e aumenta ainda mais as riquezas dos que estão no topo da pirâmide. Além das exonerações fiscais concedidas ativamente pelo poder público a projetos filantrópicos, a filantropia também representa uma redução da arrecadação de tributos por parte do Estado na medida em que muitos bilionários, para fugir da tributação sobre sua renda e riqueza, iniciam projetos filantrópicos em temas que lhes interessam (BACK; NASCIMENTO, 2020, p. 6).

Essas exonerações fiscais, especulações financeiras e práticas desleais de concorrência alinham-se à *coerção indireta* (DAVIES, 2013), identificada no capítulo 2. Então, emerge uma nova dimensão do poder desenvolvido por meio da governança em rede. Para além da coerção indireta, o filantropocapitalismo refere-se a um paradigma que disputa hegemonia, sendo representado pelos grupos “mais poderosos e ricos do mundo atual”.

Esse modelo se propõe como solução inevitável, métrica, racional, maior e mais funcional do que qualquer caridade [...] ‘simplesmente’ baseada em emoções e solidariedade” (SILVA, 2017b, p. 50). O movimento filantropocapitalista, assim, coloca o princípio filantrópico em práticas de empresas que possuem fins de lucro; logo, os “filantropocapitalistas não são doadores convencionais; são investidores sociais que direcionam recursos a causas que eles próprios elegem como prioritárias (BACK; NASCIMENTO, 2020, p. 5).

É importante sinalizar que, nesse contexto, concomitantemente, há a filantropia de vertente progressista: seus proponentes renegam o capitalismo e advogam diferentes causas, sendo associada a projetos societários que emergem em países periféricos, como o Brasil, China e Índia. Atualmente, emerge uma ampliação das duas vertentes, a filantropocapitalistas e a progressista, especialmente em meados do século XX, depois do *boom* tecnológico, como a internet, surgindo práticas difusas e disputas de participação no seio da sociedade civil, em que há uma hegemonia atual do filantropocapitalismo (SILVA, 2017b).

Nesse movimento por hegemonia, identifica-se, no bojo do filantropocapitalismo, o *consenso por filantropia*, entendido

quando recursos materiais, produção de conhecimento, poder da mídia e redes formais e informais são usados por fundações privadas para obter um consenso entre múltiplos atores sociais e institucionais em apoio a uma determinada política pública, a despeito de tensões significativas, transformando a política pública em questão numa iniciativa amplamente aceita [...] o conceito de consenso por filantropia demonstra como fundações filantrópicas tornaram-se atores contemporâneos importantes no estabelecimento de novos blocos hegemônicos na educação, em diferentes geografias (TARLAU; MOELLER, 2020, p. 554).

Nessa linha, os APHs possuem influência na educação de forma global, especialmente pelas promessas de “investimentos diretos em escolas e de desenvolvimento de produtos e tecnologias educacionais, devido à magnitude de seus portfólios financeiros, à força de suas redes e a suas capacidades organizacionais, além do alcance e poder de suas marcas” (TARLAU; MOELLER, 2020, p. 556).

Historicamente, no contexto brasileiro, essa ampliação ocorreu em meados da década de 1980, quando os empresários, no bojo do movimento de grupos subalternos⁵⁰, que estavam frente ao contexto político e econômico repressivo, “buscaram expandir a sua atuação para além dos seus interesses específicos ao intervir em questões que envolvessem a sociedade de maneira mais ampla, impulsionando, dessa maneira, a reorientar-se politicamente” (ANDRADE, 2014, p.

50 Emergiu, nesse período, a Central Única dos Trabalhadores (CUT) e o movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra (MST). Assim, esse contexto foi marcado pelo protagonismo da sociedade civil, especialmente devido à crise política e econômica, em que se intensificaram os debates, campanhas e propostas promovidos pela classe trabalhadora por meio do movimento sindical e dos movimentos sociais, como as associações de moradores e os movimentos negro e indígena.

12). Houve, assim, um crescimento exponencial de APHs que tinham como interesse o apagamento retórico desses grupos subalternos, o que permitiu “identificar a absorção – desigual e assimétrica – das condições sociopolíticas do capital-imperialismo⁵¹, reproduzidas internamente” (FONTES, 2010, p. 15).

Dessa forma, devido a esse cenário, entre outros que estão inseridos na expansão do neoliberalismo, nos anos 1990, o número de fundações e associações aumentou em 157% no Brasil. Nessa direção, os APHs redefinem sua atuação no que concerne à “questão social⁵²”, a qual é

[...] indissociável do processo de acumulação e dos efeitos que produz sobre o conjunto das classes trabalhadoras, o que se encontra na base das exigências de políticas sociais públicas. Ela é tributária das formas assumidas pelo trabalho e pelo Estado na sociedade burguesa e não um fenômeno recente, típico do trânsito do padrão de acumulação no esgotamento dos 30 anos gloriosos da expansão capitalista (IAMAMOTO, 2001, p. 11).

Desse modo, a atuação dos setores empresariais no âmbito educacional brasileiro iniciou, nesse período, relacionada com o necessário vínculo entre crescimento econômico e redução da pobreza, como forma de enfrentamento da “questão social”. Este último, entendido como questão necessária para a manutenção do sistema capitalista (MONTAÑO, 2010; IAMAMOTO, 2001; MOTTA, 2016).

E importante retomar que as relações entre o âmbito público e o privado se estreitam no conjunto das propostas incluídas na reforma do aparelho da década de 1990, com a divulgação do PDRAE, e então se propaga uma série de normatizações legais – Ementas Constitucionais – EC nº 14/1996 e nº 19/1998, Leis do Voluntariado nº 9.608/1998, das OSs nº 9.637/1998 e das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPs nº 9.790/1999 – com vistas à reforma política e

51 O uso do termo capital-imperialismo pretende deixar claro que, tendo se modificado na virada do século XIX para o XX, o capitalismo passou a se expandir sob a forma do imperialismo (nos termos leninianos), e ao fazê-lo, agregou novas determinações. Seu prolongamento no tempo não significou seu congelamento. Bem ao contrário, sua expansão envolveu modificações substantivas na sua forma de atuação (FONTES, 2010).

52 A expressão “questão social” surgiu no século XIX, a partir da preocupação de um determinado setor da sociedade sobre o risco ou a “ameaça de fratura” das instituições sociais existentes, tendo em vista a acentuada e generalizada pobreza dos trabalhadores das primeiras concentrações industriais e de seu ingresso no cenário político. Sendo uma expressão conservadora, mas dado às suas várias expressões (pauperismo, desemprego, precarização do trabalho...) e o caráter de poder, pesquisadores sociais críticos passaram a utilizar a expressão “questão social” entre aspas (MOTTA, 2016).

administrativa (DI PIETRO, 2015). Diante disso, as ações consideradas “novas” do Gife referem-se ao

[...] tratamento mais coeso, amplo e sistemático no enfrentamento da questão social, na medida em que pretendem mudar as práticas filantrópicas dos empresários caracterizadas por ações pontuais, fragmentadas e assistencialistas para adquirir uma forma mais orgânica ao campo de atuação social da burguesia, imprimindo, assim, uma nova direção político-ideológica de classe a essas práticas de caráter filantrópico (ANDRADE, 2014, p. 80).

Logo, os APHs possuíam estratégias de direcionamento político na sociedade civil. Em outras palavras, eles desenvolvem um papel ideológico, “promovendo a reversão dos direitos de cidadania por serviços e políticas sociais e assistenciais universais, não contratualistas e de qualidade, desenvolvidas pelo Estado e financiadas num sistema de solidariedade universal compulsória” (MONTAÑO, 2010, p. 19).

Esse cenário é um recorte específico da prática do consenso por filantropia na direção das políticas públicas: nela há uma complexidade de sujeitos individuais e coletivos com posições e projetos distintos. Nesse contexto, o Gife foi a primeira associação da América do Sul a reunir investidores sociais privados, que indicavam como objetivo “[...] buscar soluções para os problemas sociais brasileiros num contexto de mudanças políticas e econômicas e aperfeiçoar as ações sociais desenvolvidas até então” (GIFE, 2011, p. 12).

Cabe ressaltar que

[...] a estrutura organizacional do Gife difere das demais fundações e instituições que praticam investimento social privado, dado o fato de que sua função reside na formulação de diretrizes para o campo social e não na execução de projetos e programas sociais tal como, por exemplo, a Fundação Bradesco ou a Fundação Natura, que compõem a rede de associados do Gife (ANDRADE, 2014, p. 16).

Desse modo, o Gife desenvolve materiais sobre o ISP como forma de difusão e agregação de associados. Uma das iniciativas mais importantes do grupo para disseminar e concretizar o ISP foi desenvolvida, desde o início de 2003, no sentido de impulsionar a legislação brasileira relativa ao “terceiro setor”, com o Programa Marco Legal e Políticas Públicas. Esse movimento resultou no chamado Novo Marco Regulatório do Terceiro Setor, através da Lei 13.019/2014. Essa lei trata do fomento,

da colaboração e da ampliação do segmento público não estatal ONG, associações, fundações, institutos e empresas, ao estabelecer o “regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco” (BRASIL, 2014). Essa lei já sofreu algumas alterações por meio da Lei 13.204/2015 (BRASIL, 2015b).

Outro *advocacy* relevante do Gife, no desenvolvimento do investimento privado, resultou na Lei nº 13.800/2019, considerada um novo marco da relação de parceria entre o público e o privado. A referida lei “autoriza a administração pública a firmar instrumentos de parceria e termos de execução de programas, projetos e demais finalidades de interesse público com organizações gestoras de fundos patrimoniais” (BRASIL, 2019c). Em parágrafo único, indica que os fundos patrimoniais poderão “apoiar instituições relacionadas à educação, à ciência, à tecnologia, à pesquisa e à inovação, à cultura, à saúde, ao meio ambiente, à assistência social, ao desporto, à segurança pública, aos direitos humanos e a demais finalidades de interesse público” (BRASIL, 2019c).

O Gife e o IDIS foram os protagonistas no *advocacy* desse marco legal, por meio da Coalizão pelos Fundos Filantrópicos⁵³. Essa rede *advoga* pela regulamentação dos Fundos Patrimoniais (também conhecidos como *endowments*). Esses fundos se originam de doações ditas filantrópicas, sendo utilizadas para arrecadar, gerir e destinar doações de pessoas físicas e jurídicas às causas sociais de interesse público. Explicando de outra forma, esses fundos “servem para receber doações destinadas a sustentar causas ou organizações mediante a distribuição de parte dos resultados de aplicações financeiras de seu capital” (XIMENES; CÁSSIO, 2019, p. 12).

Essa agenda de regulamentação sobre os fundos privados viabilizou parcerias com o Estado na estrutura de políticas públicas. Devido à atuação dos APHs na “agenda da filantropia corporativa, caminhando para um modelo jurídico que, por um lado, privilegia as preferências, a segurança jurídica e o poder decisório dos doadores

53 Rede formada por organizações e pessoas que apoiam a criação de Fundos Patrimoniais Filantrópicos no Brasil.

e, por outro, estabelece a possibilidade da parceria com a Administração Pública” (XIMENES; CÁSSIO, 2019, p. 83).

É importante sinalizar que, desse movimento, emergiu o “Programa Universidades e Institutos Empreendedores e Inovadores” – Future-se. Segundo o MEC, ele promove maior autonomia financeira nas universidades e institutos federais por meio de incentivo à captação de recursos próprios e ao empreendedorismo, sendo sua adesão voluntária. No entanto, o programa promove uma drástica mudança institucional, retirando a autonomia universitária, para além de introduzir a perspectiva da racionalidade econômica e mercantil.

Essa racionalidade é justificada “globalmente por meio do eixo da internacionalização, afirmando as necessidades e demandas de um mundo globalizado. A intenção é alinhar os interesses público-acadêmico e até estratégico de Estado à interesses imediatamente capitalistas” (MARTINS; VITTI, 2021, p. 14). Essa intenção ocorreria por intermédio de contratos de gestão da União e das Instituições Federais de Ensino Superior com os APHs ligados aos objetivos do Future-se.

Desse cenário, identifica-se que as discussões sobre a autonomia universitária e sobre o financiamento e a sustentabilidade financeira das universidades costumam possuir como foco a participação referente aos “recursos próprios na composição do orçamento dessas instituições, com desdobramentos – e, conseqüentemente, com expectativas diversas – a depender dos interlocutores e das concepções envolvidos” (XIMENES; CÁSSIO, 2019, p. 18). O programa promoveu mudanças que produzem

alterações significativas na autonomia das IFES em decorrência das novas formas de gestão e de financiamento, com impactos diretos nas concepções de pesquisa, na natureza do trabalho dos professores, dentre outros. As mudanças no âmbito da gestão fortalecem a dimensão mercantil, com a introdução de práticas e parcerias empreendedoras e a inserção do setor privado interessados em investir e promover intercâmbio com as IFES, tendo estratégico aporte público por detrás das IFES (MARTINS; VITTI, 2021, p. 15).

Outrossim, historicamente, há uma sequência de normativas que aprofundam a relação entre o público e o privado. De forma mais incisiva e formal, a ampliação da atuação dos APHs ocorreu no governo de Luiz Inácio Lula da Silva, com a Lei nº 11.079 de 30 de novembro de 2004, que institui normas gerais para licitação e

contratação de Parcerias público-privadas (PPP) no âmbito da administração pública, em todos os âmbitos federativos. Para além, houve a criação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, aprovado pelo Decreto nº 6.094/2007, que prevê, em uma das suas diretrizes, a implantação de parcerias na gestão educacional pública (DI PIETRO, 2015; BRASIL, 2004; 2007).

Os governos de Luiz Inácio Lula da Silva e Dilma Vana Rousseff viam a relação entre o público e o privado

[...] como uma saída colaborativa de investimento em infraestrutura junto ao setor empresarial, tendo em vista aumentar a capacidade produtiva e a competitividade dos setores produtivos do país. E, no âmbito social, como mecanismo de amenizar as consequências das políticas macroeconômicas de cunho neoliberal, supostamente assegurando o controle do déficit fiscal e a governabilidade (MOTTA, 2016, 324).

No entanto, apesar da intenção progressista, há um “mercado inclusivo” que discorre sobre os bons negócios, que podem render a aproximação da filantropia a serviço dos pobres. “É nessa perspectiva que a concepção de investimento social privado começa a ter mais força e que foram criadas as condições favoráveis para privilegiar a participação dos empresários nas definições de políticas públicas” (MOTTA, 2016, p. 327). Essa tendência dita progressista, em que há menos Estado e mais sociedade civil, corrobora por ser funcional ao neoliberalismo. “O caminho de (aparente) ‘intenção progressista’, não conduz a outro sentido senão ao de reafirmar/legitimar o aspecto conservador/regressivo da (contra-)reforma do Estado e do novo trato à ‘questão social’” (MONTAÑO, 2010, p. 87).

Esse projeto é identificado como um novo projeto de sociabilidade, que “buscou oferecer referências mais precisas para auxiliar a criação de novas organizações e subsidiar os debates do bloco no poder sobre a definição de leis mais favoráveis à expansão da idealizada sociedade civil ativa (MARTINS, 2006, p. 244).

O Gife, nesse contexto, advoga que, como investidores sociais, eles devem ser capazes de incorporar a dimensão pública na gestão de recursos privados. Devem desenvolver estruturas de governança fortes e a ampliação da transparência como vetores fundamentais para assegurar o devido equilíbrio entre os interesses público e privado, bem como um “diálogo aberto e efetivo” com grupos sociais (GIFE, 2022a).

Nesse contexto, é importante ser considerado que quem viabiliza a atuação dos APHs na difusão de um projeto classista e de intenção de uma nova “sociabilidade por meio do chamado ‘investimento social privado’ é de modo indireto a classe trabalhadora, pois é a partir do lucro, extração de sobre trabalho, que a burguesia destina recursos para manter suas organizações e seus projetos” (MARTINS, 2006, p. 245).

Aprofundando essa relação, haverá um alinhamento do ISP com a mercadorização do âmbito educacional, “ou seja, à transformação da esfera educacional em nicho de mercado” (MOTTA; ANDRADE, 2020, p. 6). Nesse sentido, os resultados do ISP, de início, estavam alinhados somente aos negócios das instituições e aos incentivos fiscais, mas atualmente, atrelado ao ISP, estão os chamado Negócios de Impacto Social (Nis).

Eles têm por objetivo, por meio da relação entre o público e o privado, gerar lucro para os investidores por intermédio da capitalização. Esse lucro viria por implemento de serviços e/ou produtos no âmbito público, com vistas a um impacto social dito positivo. Nessa linha, segundo dados do Censo Gife 2020 (2021, p. 129), “[...] 56% das organizações tiveram algum tipo de envolvimento com o campo de Negócios de Impacto, com destaque para Institutos, Fundações e Fundos Filantrópicos Independentes, dentre os quais 74% se envolveram com este campo”.

No que se refere ao âmbito legal, o NIS é regulamentado pelo Decreto nº 9.977 de 2019, que “dispõe sobre a Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto e o Comitê de Investimentos e Negócios de Impacto” (BRASIL, 2019a). Nesse decreto, o investimento refere-se aos agentes do âmbito público e do privado, *stakeholders*⁵⁴ em negócios sociais.

O artigo 1º indica que a estratégia “tem a finalidade de articular órgãos e entidades da administração pública federal, do setor privado e da sociedade civil para a promoção de um ambiente favorável ao desenvolvimento de investimentos e negócios de impacto” (BRASIL, 2019a). Para além disso, considera os Negócios de Impacto como empreendimento capaz de gerar *resultado financeiro de forma*

54 Stakeholders significa público estratégico, e descreve todas as pessoas ou "grupos de interesse" que são impactados pelas ações de um empreendimento, projeto, empresa ou negócio.

sustentável, com mobilização de capital público ou privado para negócios de impacto. São objetivos da Estratégia Nacional de Investimento e Negócio de Impacto:

- I - Ampliar a oferta de capital para os negócios de impacto, por meio da mobilização de recursos públicos e privados destinados ao investimento e ao financiamento de suas atividades;
- II - Aumentar a quantidade de negócios de impacto, por meio:
 - a) da disseminação da cultura de avaliação de impacto socioambiental; e
 - b) do apoio ao envolvimento de empreendimentos com as demandas de contratações públicas e com as cadeias de valor de empresas privadas;
- III - fortalecer organizações intermediárias que:
 - a) ofereçam apoio ao desenvolvimento de negócios de impacto e capacitação aos empreendedores;
 - b) gerem novos conhecimentos sobre negócios de impacto; ou
 - c) promovam o envolvimento dos negócios de impacto com os investidores, os doadores e as demais organizações detentoras de capital;
- IV - Promover um ambiente institucional e normativo favorável aos investimentos e aos negócios de impacto; e
- V - Promover a geração de dados que proporcionem mais visibilidade aos investimentos e aos negócios de impacto (BRASIL, 2019a).

Um dos âmbitos que se destacam no NIS em relação à mobilização de recursos públicos e privados é a educação, por meio do discurso de precariedade: especialmente na Educação Infantil, há um movimento de inclusão desses negócios para o atendimento de maneira *eficiente*. Esse fato é perceptível pelo “Boletim inteligência & tendências de Mercado”, desenvolvido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (2019, p. 5), o qual indica que

[...] a educação no Brasil, historicamente, é um dos setores precarizados, apesar do seu papel estratégico para o desenvolvimento de uma nação. Uma das questões que necessitam de uma resposta, por exemplo, é a falta de creches para famílias da base da pirâmide. Assim, é possível desenvolver negócios de impacto que atendam, de maneira eficiente, demandas relacionadas com a educação (SEBRAE, 2019, p. 1).

Eles ressaltam que o alinhamento entre as ODSs e o NIS é crucial porque a maioria dos APHs exige essa orientação, e que, com a evolução dos negócios, emergem conceitos relacionados. São eles: o *setor 2.5* - equilíbrio entre características do segundo setor e do terceiro setor; e *Empresas B* - para resolver problemas socioambientais. Dessa forma, indicam que esses âmbitos “passam por um rigoroso processo de certificação e fazem mudanças legais para proteger sua missão ou finalidade comercial, combinando interesse público e privado, realizando contribuições de impacto para um mundo *melhor* (SEBRAE, 2019, p. 6, grifo nosso).

É importante ressaltar dois aspectos. O primeiro é a legitimação da relação entre o âmbito público e o privado, com claros princípios mercadológicos da coisa pública pelo âmbito jurídico. O segundo aspecto é a naturalização/conformidade de um tipo de sociabilidade, no que se refere às questões de governabilidade, que favoreça o direcionamento dos APHs nas políticas públicas. Nessa direção, Gramsci (2016, p. 243-244) destaca:

Esta é precisamente a função do direito no Estado e na sociedade; através do 'direito', o Estado torna 'homogêneo' o grupo dominante e tende a criar um conformismo social que seja útil à linha de desenvolvimento do grupo dirigente. A atividade geral do direito (que é mais ampla que a atividade puramente estatal e governativa e também inclui a atividade diretiva da sociedade civil, naquelas zonas que os técnicos de direito chamam de indiferença jurídica, isto é, na moralidade e no costume em geral) serve para compreender melhor, concretamente, o problema ético, que na prática é a correspondência 'espontânea e livremente aceita' entre atos e as omissões de cada indivíduo, entre a conduta de cada indivíduo e os fins que a sociedade se propõe como necessários, correspondência que é coercitiva na esfera do direito positivo tecnicamente entendido e é espontânea e livre (mais estritamente ética) naquelas zonas em que a 'coação' não é estatal, mas de opinião pública, de ambiente moral, etc.

Evidencia-se, assim, que o aspecto central da proposição dos agentes privados vai além das simples mudanças legais. Pretende regular a “relação entre aparelho estatal e sociedade civil para assegurar a consolidação de um novo Estado e a criação de novos parâmetros que se convertam em códigos morais e de costumes que servirão para educar a nova sociabilidade” (MARTINS, 2006, p. 246). Assim, apesar do discurso participativo que perpassa esse tipo de governabilidade, possui o intuito de certos agentes privados permanecerem como grupo dirigente.

Dessa maneira, observou-se, a partir dos Censos Gife de 2014 à 2020 (2015; 2017; 2019; 2021), que o NIS estava sendo discutido e incorporado pelo grupo desde 2014, de forma incipiente, relacionando o alinhamento entre investimento social e negócio (GIFE, 2015). Em 2016, indicava que os negócios de impacto poderiam ser uma estratégia importante para construção de um Brasil “mais justo e mais sustentável”, sendo um aliado natural de outras iniciativas do ISP.

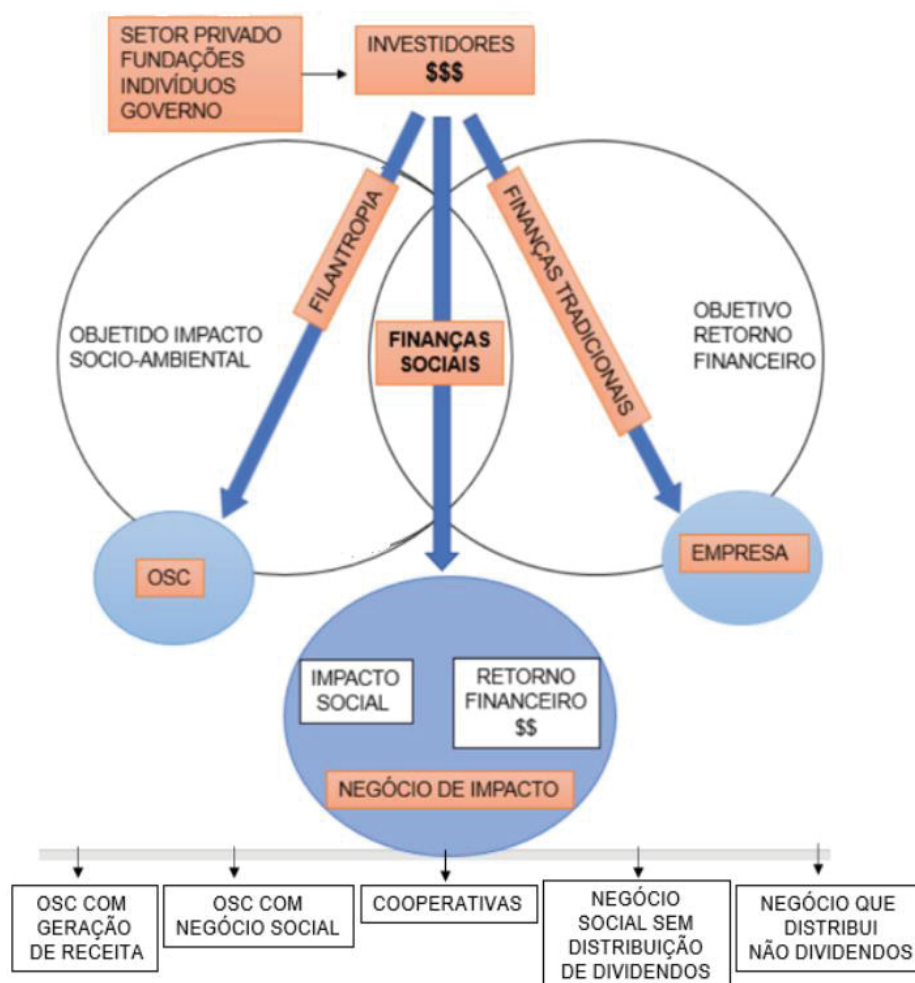
Apesar desse discurso de justiça e sustentabilidade, pontua-se que o investimento social pode ser alavancado por meio de incentivos fiscais concedidos pelo poder público, como sinalizado no início desta seção. Nessa direção, em um cenário atual, em que a fome avança, atingindo 33,1 milhões de pessoas, o que é

considerado uma *coerção direta* (DAVIES, 2013), de acordo com o Ministério da Economia (2022):

há cerca de R\$ 450 bilhões em benefícios fiscais previstos para 2022, valor superior a 4% do PIB. A maior parte (R\$ 371 bilhões, ou 3,9% do PIB) se refere aos chamados "gastos tributários" — reduções de tributos concedidas com caráter "compensatório" ou "incentivador" para setores da economia e regiões do país. Em 2022, as seis maiores renúncias de arrecadação, conforme a Receita Federal, são: Simples Nacional: R\$ 81,8 bilhões, Subsídios para agricultura e agroindústria: R\$ 47,5 bilhões, Zona Franca de Manaus e Áreas de Livre Comércio: R\$ 45,6 bilhões, Rendimentos Isentos e Não Tributáveis (IRPF): R\$ 36,6 bilhões, Entidades Sem Fins Lucrativos (imunes e isentas): R\$ 27,4 bilhões, e Deduções do Imposto de Renda: R\$ 24,2 bilhões (G1ECONOMIA, 2022, não paginado).

Nesse contexto conjuntural, de coerção direta, a quantia referente à isenção é expressiva - R\$ 27,4 bilhões, e o Gife propunha, em meados de 2015, a disseminação de conhecimento sobre os NIS e o convite junto aos institutos e fundações no Brasil para se engajarem e cocriarem o ecossistema que havia se formado (GIFE, 2017). Esse novo ecossistema de *Finanças sociais* materializou-se nesse período, que teve como um dos propulsores o Banco de Desenvolvimento Interamericano (BID), e foi realizado pela Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto (na época, Força Tarefa de Finanças Sociais), que é dirigida pelo Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), e pela SITAWI Finanças do Bem, um dos associados do Gife. Esse ecossistema de Finanças Sociais pode ser visto no organograma abaixo.

FIGURA 7 - FINANÇAS SOCIAIS - 2022



FONTE: Organizado pela autora com dados de Instituto de Cidadania Empresarial (2021).

O ICE (2021) indica que as Finanças Sociais são uma espécie de direcionamento do capital, tanto público quanto privado, ao NIS. Além disso, ressaltam que as Finanças Sociais despontam como uma oportunidade concreta e eficaz para ampliar o capital disponível para o NIS nas áreas de saúde, educação, habitação e serviços financeiros, entre outras (ICE, 2021). Assim, segundo a “Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil”, o NIS emerge pela busca de inovação e transformação social, atrelada a uma *performance financeira*, uma intervenção socioeconômica, que integra os diferentes atores em uma perspectiva de governança (ICE, 2015, p. 03, grifo nosso).

A partir desse panorama, observa-se que o filantropocapitalismo, com o discurso de governança e democracia atrelada ao princípio de *participação de todas as partes*

interessadas para gerar impacto socioambiental (questão social), emerge com teor explícito, voltado tanto para a mercantilização da coisa pública direcionada pelo setor privado que visa ao lucro, quanto no investimento que vise ao retorno financeiro no âmbito público.

Nesse sentido, há Interferência na gestão, no *advocacy* e na implementação da política, movimento relacionado ao projeto societário neoliberal. Assim, a influência filantrópica na educação pública “não é simplesmente um esquema neoliberal para maximizar lucros; em vez disso, é uma tentativa de líderes corporativos e fundações privadas de angariar poder e influência em diferentes escalas e refazer a educação pública à sua imagem e semelhança” (TARLAU; MOELLER, 2020, p. 555). Assim, o Censo Gife 2020 indica quatro princípios relacionados ao NIS:

1) têm um propósito de gerar impacto socioambiental positivo explícito na sua missão; 2) conhecem, mensuram e avaliam o seu impacto periodicamente; 3) têm uma lógica econômica que permite gerar receita própria; 4) têm uma governança que leva em consideração os interesses de investidores, clientes e comunidade. Os negócios de impacto podem assumir diferentes formatos legais, como associações, fundações, cooperativas ou empresas (GIFE, 2021a, p. 130).

Para além da questão financeira, ao fazer um comparativo entre ISP e a nova atuação pelo NIS, verifica-se que há uma ampliação das discussões pelo grupo a respeito da avaliação. Anteriormente a esse período, as avaliações internas realizadas pelo grupo e seus associados circunscreviam a dimensão de seus projetos e ações, diferente desse paradigma, em que a proposta é o desenvolvimento de avaliação voltada à mensuração do *Impacto Social*. Segundo o Censo Gife 2016 (2017) A avaliação do Impacto Social é uma das características essenciais do NIS, sendo seus resultados cobrados por investidores, clientes, funcionários e diversos outros *stakeholders*.

De acordo com o Censo Gife 2020 (2021), as práticas de monitoramento e avaliação desenvolvidos pelo grupo já tinham importância

[...] amplamente difundida e internalizada no campo de impacto social, pelo entendimento de que não basta desenvolver as iniciativas, sendo também necessária a reflexão sobre como potencializar seu impacto. Nesse sentido, mensuração de resultados, sistematização de práticas e aprendizagem organizacional são pilares que devem orientar decisões futuras das organizações (GIFE, 2021, p. 176).

Os APHs procuram utilizar os resultados dessas avaliações para influenciar a agenda de políticas públicas de acordo com seus interesses. Para além, desenvolvem documentos sobre a temática, com o intuito de auxiliar seus associados no desenvolvimento de avaliações. Nessa linha, o documento “Avaliação de Impacto Social – metodologias e reflexões”, que foi identificado no SINAPSE, apresenta termos, conceitos, metodologias e estudos de casos sobre Avaliação de Impacto Social, indicando que:

Em várias partes do mundo, em especial em países como a Inglaterra e os Estados Unidos, a avaliação tem se tornado uma ferramenta imprescindível para a tomada de decisão. No Brasil essa prática ainda não é tão comum. Para apoiar a disseminação desse instrumento no país, é importante discutir ainda mais sua complexidade e apresentar os caminhos possíveis para cada tipo de intervenção (INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL, 2018, p. 4).

É importante pontuar que não há crivo científico sobre os resultados mensurados nessas avaliações internas, as quais se baseiam em “boas práticas”. Verifica-se que, no contexto das políticas sociais, não há metodologias baseadas em evidências empíricas que possuam legitimidade para apoiar intervenções, especialmente devido às dificuldades do isolamento das variáveis (STOESZ, 2014). No entanto, os agentes privados procuram direcionar as políticas públicas advogando temáticas com argumentos baseados em suas frágeis avaliações.

Assim, o fundo público acaba sendo desviado de políticas com teor mais amplo para programas que demonstraram eficácia por meio de estratégias/pesquisas de caráter cientificamente frágil. Nesse sentido, emerge a transição dos recursos direcionados para direitos incondicionais para a política baseada em “evidências”, por intermédio de resultados em avaliações (STOESZ, 2014).

Nessa linha, é importante perceber o movimento de disputa pela agenda e recursos, e que “diferentemente de outros períodos, as estratégias de dominação burguesa passaram por mudanças importantes, em resposta à complexificação das sociedades” (MARTINS, 2006, p. 178). Sendo assim, como uma das atuações do Gife ocorre a partir da articulação e formação de Redes Temáticas (RTs) de interesse, e conforme já sinalizado no primeiro capítulo, em relação ao NIS foi identificada a RT de Investimentos e Negócios de Impacto Social, que importa ser retomada.

Essa RT foi criada em 2016, e os associados que a coordenam são: Fundação Grupo Boticário, ICE, Instituto Humanize e Instituto Sabin. Segundo o Gife (2022a), a RT emergiu com o propósito de discutir diferentes formas por meio das quais os agentes privados de ISP podem atuar com o NIS. O grupo ressalta que existem diferentes modelos de NIS, assim como diferentes maneiras de apoio dos associados.

Essa RT produziu, em 2019, um guia indicando experiências e dados partindo das vivências dos agentes privados do campo. Os dados do guia partiram da “Pesquisa de Intermediários do Ecossistema de Finanças Sociais e Negócios de Impacto”, realizada em 2015 pela Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto em parceria com a Deloitte. Além disso, há contextualizações dos processos e compartilhamentos de experiências a partir dos diálogos do 10º Encontro da Rede Temática de Negócios de Impacto (outubro de 2019), organizado pelo Gife e com a coordenação do ICE, do Instituto Sabin e da Fundação Grupo Boticário.

A partir desse cenário, identifica-se que o Gife atua desenvolvendo rearranjos de forma consciente, por meio de um “consenso permanentemente organizado”. Dessa forma, segundo Gramsci (2016, p. 257)

[...] numa determinada sociedade, ninguém é desorganizado e sem partido, desde que se entendam organização e partido num sentido amplo, e não formal. Nesta multiplicidade de sociedade particulares, de caráter duplo – natural e contratual ou voluntário –, uma ou mais prevalecem relativa ou absolutamente constituindo um aparelho hegemônico de um grupo social sobre o resto da população (ou da sociedade civil), base do Estado compreendido como aparelho governamental-coercitivo.

Em outras palavras, na multiplicidade de sujeitos e organizações da sociedade civil, o Gife se organiza harmonicamente, ao ponto de desenvolver direção política, *hegemonia*. Nesse sentido, o Gife atua como um intelectual coletivo que, a partir do que foi exposto, identifica o âmbito social, especialmente o educacional, como uma oportunidade mercadológica lucrativa.

Nesse sentido, Rikowski (2017), ao discorrer sobre privatização em educação e formas da mercadoria, indica que, nas circunstâncias desesperadas para o capital global em se rearranjar, o financiamento estatal da educação emerge como uma fonte de investimento. Dessa feita, para a materialidade desse paradigma, a tomada de controle dos aparelhos privados sobre a educação está baseada no contrato. Nesse

caso, o contrato relacionado com o NIS foi identificado como Contrato de Impacto Social (CIS).

Ele é considerado uma nova modalidade de PPP, em que o estado contrata intervenções para serem desenvolvidas no serviço público, mas mediante pagamento com base nos resultados atingidos (*pay by results*). Para a sua regulamentação, está em tramitação o Projeto de Lei do Senado (PLS) nº 338 de 2018, do senador Tasso Jereissati (PSDB-CE), que dispõe sobre o CIS, indicando que se trata de um

[...] acordo de vontades por meio do qual uma entidade pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, se compromete a atingir determinadas metas de interesse social, mediante o pagamento de contraprestação do poder público, condicionada à verificação, por agente independente, do atingimento dos objetivos (BRASIL, 2018).

Esse PLS tem por objetivo estabelecer e regulamentar o CIS como modalidade de contratualização entre o setor público e o setor privado, foi aprovado na Comissão de Assuntos Econômicos (CAE) do Senado Federal e está em trâmite na Comissão de Constituição e Justiça (CCJ).

Na defesa da aprovação desse projeto, Fabio Deboni, um dos conselheiros do Gife, frisou o relevante papel do Legislativo no caminho para fortalecer o NIS, e pediu a aprovação do projeto de lei. Em suas palavras, “O PLS 338/2018 tem um papel chave, regulamentando essa agenda nova e abrindo terreno para crescer esse tipo de modalidade de pagamento por resultado” (BRASIL, 2019f).

Assim, segundo A Sitawi, em uma estrutura comum de CIS está prevista a seguinte interação entre os atores, conforme o quadro abaixo.

QUADRO 15 - ESTRUTURA COMUM DO CIS - 2022

ATORES	AÇÕES
Estado	Contrata serviços, remunerando somente após a avaliação dos resultados.
Intermediário	Estrutura e acompanha a operação e seu desempenho.
Investidor Privado	Adianta recursos ao operador visando, além de retorno financeiro, ao impacto social positivo.
Operadores de serviço	(Em geral ONGs ou Fundações) executam o programa em uma estrutura aperfeiçoada para atingir os resultados.
Avaliador independente	Valida os resultados de acordo as metodologias específicas para programas sociais.

FONTE: Organizado pela autora com dados de Sitawi (2022).

Esse tipo de contrato começou a ser desenvolvido em 2010, no Reino Unido. Os *Social Impact Bonds (SIBs)* viabilizam investimento privado para contratar programas sociais baseados em evidências de impacto para a população, trazendo o foco para os *resultados*. Segundo a Sitawi (2022), hoje são 138 contratos firmados em todo o mundo, com um capital de aproximadamente 421 milhões de dólares movimentados para investimento.

No Brasil, o primeiro projeto piloto do CIS foi realizado em 2017, entre o Estado de São Paulo, parceria da SEE-SP, com economistas do Insper Metricis, financiada pelo BID e com a colaboração de fundações empresariais. Ele foi regulamentado a partir dos ditames da Lei federal nº 8.666/1993, ou seja, via licitação e com duração prevista de 4 anos. O governo contratou uma empresa (Provedor Master) para reduzir entre 2% e 7% as taxas de evasão no Ensino Médio em 61 escolas, denominadas *grupo de tratamento*. Nesse grupo de tratamento são realizadas intervenções com estudantes e suas famílias. As 61 escolas restantes, denominadas *grupo de controle*, não recebem intervenção.

Segundo a minuta do edital de concorrência (SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO, 2017[?]), esse último grupo permitiria “comprovar cientificamente” a eficácia das intervenções, aumentar sua escala e gerar lucros ainda maiores. Caso essas metas fossem alcançadas, o contratado receberia a remuneração máxima prevista no contrato (R\$ 17.774.400,00). Caso não fossem alcançadas, houve a previsão de pagamento proporcional a melhorias dos indicadores. Na figura 04, tem-se a estrutura do contrato supracitado.

FIGURA 8 - ESTRUTURA DO PRIMEIRO PROJETO PILOTO DE CONTRATO DE IMPACTO SOCIAL (CIS) NO BRASIL – 2022



FONTE: Universidade de Campinas (UNICAMP, 2020).

Cássio, Goulart e Ximenes (2018, p. 10) analisaram esse contrato proposto para escolas de ensino médio paulista e indicam que

A “transferência de risco” engendrada pelos CIS se baseia no fato de que os desembolsos do Estado estão condicionados ao cumprimento de metas, que podem ser de resultados parciais, alcançados ao longo da vigência do contrato (*outputs*), e de longo prazo (*outcomes*), os impactos sociais propriamente ditos. Os investidores precisam de garantias de que os impactos possam ser adequadamente aquilatados, gerando pagamentos. O Estado, por sua vez, precisa de garantias de que os resultados contratualizados sejam efetivamente alcançados. É preciso, portanto, desenvolver metodologias para a mensuração desses resultados, com vistas à sua monetização escalonada (ensajando o *Pay by Results*).

Como já discutido a respeito das avaliações de impacto, essas metodologias partem de dados científicos e experimentais que dependem de isolamento de variáveis, e os dados são difíceis de ser obtidos em um contexto social complexo, o que os tornam facilmente manipuláveis. Nesse contexto, rompem-se padrões de ética que precisam ser desenvolvidos no âmbito científico. O contrato possui a possibilidade de alcance de retorno financeiro, em que, no contexto das privatizações, busca “capitalizar” as populações vulneráveis.

Os autores supracitados indicam que o CIS emerge como um discurso de inovação na gestão pública, e que sua implementação em São Paulo acabou colaborando por inaugurar uma “nova etapa” de reformas gerenciais na educação básica pública brasileira, em que “a monetização dos resultados das avaliações educacionais toma lugar e as fundações e institutos ligados a bancos podem cumprir novos papéis como provedores de serviços em um ecossistema de finanças sociais” (CÁSSIO; GOULART; XIMENES 2018, p. 19). Como resultado, indicam a emergência de problemas político-pedagógicos relacionados à autonomia decisória das escolas. Para além do problema ético, rompe com o padrão universalista proposto pela CF/1988, na medida em que oferece serviços diferenciados para populações igualmente vulneráveis.

Diante disso, passados alguns meses de consulta pública, esse primeiro projeto de CIS brasileiro foi alvo de muitas críticas, especialmente da Rede Pública e Universitária (REPU), que desenvolveu um manifesto, destacando que o contrato transformava a má qualidade da educação pública em lucro financeiro (UNICAMP, 2020). Assim, o Estado de São Paulo recuou e suspendeu o projeto do CIS em 2018.

Desse modo, após a exposição desse novo formato de PPP, é perceptível que, para a sua concretude, emergja a necessidade de correlação de forças favoráveis nos âmbitos político, jurídico e social. O Gife, nesse contexto, advoga favoravelmente, especialmente pelo viés jurídico. E caso avance a legitimidade dos CIS, pode acarretar retrocessos no âmbito educacional, como já discutido no projeto piloto em São Paulo.

Atualmente, no Brasil, nenhum CIS foi, de fato, implementado. No nível federal, em 2019, o Ministério da Economia desenvolveu o primeiro Contrato de Pagamento por Resultado - uma versão simplificada do CIS. Foi lançado um edital e uma empresa foi selecionada via de pregão eletrônico, mas com o início da pandemia, o projeto foi suspenso e até o momento não retornou (SITAWI, 2021).

É importante mencionar que, em 2021, identificou-se um movimento de cooperação entre os agentes privados, que ganhou força com a criação de espaços voltados a coordenar e difundir a efetividade do ISP como resposta ao impacto causado pela Covid – 19. O Gife desenvolveu uma iniciativa intitulada “Emergência

Covid-19” (GIFE, 2020a)⁵⁵, uma plataforma que reúne e sistematiza informações sobre a atuação do ISP. Nela está disposta uma central de transparência das doações específicas ao contexto provocado pela Covid-19, em que até o momento foram doados R\$ 616.029.424,00, contando com 125 doadores. Para além disso, identificaram-se 143 artigos via Biblioteca Virtual do Investimento Social Privado – Sinapse, projetos em desenvolvimento e infográficos.

O grupo elaborou Diretrizes para essa atuação de filantropia e do investimento social na crise do COVID-19, destacando:

Incorporar ações emergenciais de resposta aos impactos diretos e indiretos da epidemia nas várias frentes necessárias (saúde pública, educação, assistência social, entre outras), trabalhando ao lado dos órgãos públicos e parceiros em geral na sociedade para a adoção com o máximo de presteza de novas atividades e estratégias nos respectivos âmbitos e territórios de atuação (GIFE, 2020b, p. 1).

Nesse sentido, o Gife destaca a fala de Mariana Fonseca, CEO da Pipe.Social⁵⁶, que ressalta que *“Mais da metade dos negócios viram a pandemia como oportunidade. Houve uma mobilização maior do setor privado que entrou na onda ESG [Environmental, Social and Governance] com seus institutos e fundações investindo em negócios de impacto”* (GIFE, 2021c). Assim, é perceptível que, para o grupo, o cenário atual é visto como uma oportunidade no avanço do NIS, ou seja, de obtenção de lucro pelo aprofundamento das relações com a esfera pública.

No âmbito educacional, em 2021, o grupo indicava que o foco do ISP deveria estar em criar condições para um retorno seguro das aulas presenciais. Para tanto, baseava-se em dados do artigo “Agir agora para proteger o capital humano de nossas crianças: Os custos e a Resposta ao Impacto da pandemia da Covid-19 no Setor de Educação na América Latina e no Caribe”, produzido pelo BM (BANCO MUNDIAL, 2021), e de uma entrevista do diretor executivo do Todos Pela Educação (TPE), Olavo Nogueira Filho. O referido documento ressalta que, durante a pandemia, embora “toda a região enfrente um desafio nunca antes visto, esta situação excepcionalmente difícil também abre uma janela de oportunidades para reconstruir os sistemas de educação

55 Mais informações em: <https://emergenciacovid19.gife.org.br/>.

56 Uma plataforma-vitrine que conecta negócios com quem investe e fomenta o ecossistema de impacto no Brasil. Mais informações em: [https://pipe.social/sobre \(PIPE.SOCIAL, 20--\)](https://pipe.social/sobre (PIPE.SOCIAL, 20--)).

e torná-los mais eficazes, mais equitativos e mais resilientes” (BANCO MUNDIAL, 2021, p. 14). Desse modo, entende-se que o grupo propõe o aumento da interferência dos APHs no âmbito educacional a partir de um discurso de viés progressista e atrelado ao capital humano, de que a educação precisa ser reconstruída.

Esta seção discutiu o papel do Gife como protagonista e propulsor do ISP no contexto da governança do âmbito educacional brasileiro. O grupo foi o pioneiro no processo de mudança do comportamento político empresarial, propondo um novo formato de atuação e direcionamento político. Para além disso, a opção pelo uso do termo *Investimento Social Privado* objetivou o ineditismo em termos de comunicação, utilizado para fortalecer o grupo. Nesse contexto, destacam-se a *filantropia colaborativa* e o *consenso por filantropia* identificados no bojo do filantrocapitalismo. Por fim, infere-se que, atrelado ao ISP, está o NIS, que objetiva gerar lucro para os investidores por intermédio da capitalização e CIS. Este último entendido como uma modalidade de PPP, mediante pagamento com base nos resultados atingidos (*pay by results*).

A partir dessas inferências, com o intuito de aprofundar as especificidades do Gife, especialmente no que concerne à sua atuação diretamente no âmbito educacional, a próxima seção discute os Censos Gife.

3.2 CENSOS GIFE: UMA VISÃO APROFUNDADA

Na discussão sobre o Gife até o presente momento, viu-se a relação dele com a proposta de uma agenda global educacional estruturada pela ONU e a especificidade de seu trabalho como propulsor e como referência do ISP, tanto no Brasil quanto na América Latina. Para além, refletiu-se acerca da “evolução” histórica do ISP até o contexto atual.

Nessa direção, esta seção objetiva aprofundar as características e o modo de atuação do Gife no contexto brasileiro, especificamente no que se refere ao âmbito educacional. Assim, é importante pontuar que o Gife “atua como um aparelho privado de hegemonia, que visa difundir em diversos âmbitos da vida social o modo pelo qual os problemas sociais deverão ser tratados a partir da ótica empresarial segundo os postulados do neoliberalismo” (ANDRADE, 2014, p. 89).

Para o aprofundamento quanto à atuação do Gife, foram selecionados e analisados principalmente os Censos Gife de 2005 a 2020, totalizando 10 Censos. Para além, analisaram-se 07 Relatórios de atividades do TPE (TPE, 2006-2009; 2007; 2008; 2009; 2012; 2013; 2014) e o Relatório Benchmarking do Investimento Social Corporativo (BISC)⁵⁷ 2020 (BISC, 2021).

Os Censo Gife e o Relatório BISC foram acessados no Sinapse (GIFE, 2022a), já os relatórios do TPE foram acessados diretamente na página eletrônica do grupo, sendo realizada uma busca em todos os relatórios emitidos pelo grupo com o descritor “GIFE”. A análise desses relatórios emergiu devido à menção/relação deles nos Censos Gife. Sendo assim, esses materiais foram selecionados e analisados a partir da sua relação com a atuação do Gife, para aprofundamento da análise e entendimento da ação dos seus associados em uma perspectiva ampliada.

O relatório BISC 2020 (2021) abrangeu 324 empresas e 17 institutos/fundações empresariais respondentes da pesquisa. Não se identificou a razão social ou nome dessas empresas/institutos/fundações respondentes, somente os parceiros: Fundação Vale, Solar Coca-Cola, Santander, Neoenergia, Itaú, Instituto Coca-Cola Brasil, *United Health* Group, Instituto Votorantim, Gerdau, Fundação Telefônica Vivo, BRK e Serasa Experian. Dessas 12 organizações, 6 fazem parte dos associados do Gife: Fundação Vale, Santander, Instituto Coca-Cola Brasil, Instituto Votorantim, Gerdau e Fundação Telefônica Vivo. Desse fato, tem-se por hipótese que uma parte considerável dos respondentes do relatório supracitado corresponde aos associados do Gife.

No que se refere ao Censo Gife, ele é um levantamento bienal interno e quantitativo, realizado pelo grupo junto aos seus associados de forma autodeclaratória e voluntária⁵⁸, ou seja, a abrangência do Censo limita-se aos associados respondentes. Esse levantamento indica um panorama sobre recursos, estrutura, formas de atuação e estratégias dos seus associados.

57 O Relatório BISC foi instituído em 2008, pelo APHs Comunitas, sob a influência do *Committee Encouraging Corporate Philanthropy (CECP)* (organização com sede nos EUA e parceira do Comunitas). Seu objetivo central é acompanhar o perfil da atuação social de empresas no Brasil, definir padrões de *benchmarking* e realizar comparações internacionais.

58 Como a adesão é voluntária, em média 80% dos associados aderem ao levantamento.

Esse Censo é realizado desde 2001, e ao apresentar as principais características e tendências nas práticas do ISP e da filantropia, o grupo possui como estratégia prestar suporte ao planejamento, estruturação e atuação dos associados junto ao Estado. O censo tem como objetivo estimular novas parcerias e evitar a duplicação de projetos com proposições semelhantes (GIFE, 2018a).

Com a intenção de localizar os associados do grupo, é importante destacar o estudo denominado “As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil” (IBGE, 2019), em que se constatou um conjunto de 237,0 mil FASFIL. Para esse estudo, foram utilizados cinco critérios: serem privadas, sem fins lucrativos, institucionalizadas, autoadministradas e voluntárias. Em relação aos objetivos das FASFIL,

[...] observa-se uma vocação religiosa e para a defesa de direitos e interesses dos cidadãos. Assim, 35,1% das FASFIL é composto por entidades religiosas e 25,0% pelos subgrupos Associações de moradores, Centros e associações comunitárias, Desenvolvimento rural, Emprego e treinamento, Defesa de direitos de grupos e minorias, outras formas de desenvolvimento e defesa de direitos, Associações empresariais e patronais, Associações profissionais e Associações de produtores rurais (IBGE, 2019, p. 77).

Identificou-se que a atividade desenvolvida possui relação com o porte das entidades. Nessa linha, 68,3% das entidades sem empregados formais eram dos grupos de Religião, Desenvolvimento e defesa de direitos e Cultura e recreação. “No outro extremo, entre as 3,7 mil instituições com 100 ou mais pessoas assalariadas, 37,7% desenvolveram atividades de Educação e pesquisa e 34,3%, de Saúde, as quais requerem um maior número de profissionais” (IBGE, 2019, p. 79).

A partir desse estudo, pontua-se as unidades de FASFIL referentes ao âmbito educacional, conforme a tabela abaixo.

TABELA 3 - NÚMERO DE UNIDADES LOCAIS DAS FASFIL - SEGUNDO A CLASSIFICAÇÃO DAS ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS – BRASIL – 2016

Classificação das entidades sem fins lucrativos	Número de unidades locais das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos - FASFIL	
	Total	Percentual (%)
Educação Infantil	4 872	2,1
Ensino Fundamental	3 349	1,4
Ensino Médio	1 627	0,7
Educação Superior	1 999	0,8
Estudos e pesquisas	1 315	0,6
Educação profissional	464	0,2
Outras formas de educação/ensino	2 202	0,9
Grupo 4: Educação e pesquisa	15 828	6,7

FONTE: Elaborado pela autora com dados de IBGE (2019).

No estudo anterior, realizado em 2010 (IBGE, 2010), a concentração de FASFIL era de 6,1% no Grupo 4: Educação e Pesquisa, com total de 17.664 unidades. Assim, houve diminuição de 1.836 unidades, apesar de um aumento de 6% do Grupo 4 em relação ao percentual total de FASFIL. A concentração localiza-se na Educação Infantil e no Ensino Fundamental.

A partir desse panorama das FASFIL no contexto brasileiro, retoma-se que o Gife possui uma diversificação de tipos de associados que são majoritariamente fundações de caráter privado sem fins lucrativos (FASFIL) atuantes na esfera pública e que desenvolvem ações no âmbito educacional em frentes diversas. Eles são subdivididos em 4 subgrupos:

QUADRO 16 - TIPOS ASSOCIADOS GIFE – 2022

Subgrupos	Características
Empresas	Quando as próprias empresas conduzem diretamente o seu investimento social privado, seja como financiadora e/ou executora. Correspondem a 13% do número total dos associados.
Institutos e fundações Empresariais	Correspondem a 51% – representam o “braço social” das empresas para atuar no ISP. São organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas por uma empresa ou seus acionistas. São geridas por pessoas ligadas à empresa que as mantêm.
Institutos e fundações Familiares	Corresponde a 21% dos associados, são organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas por uma família ou indivíduo que também se envolve na sua governança e/ou gestão. São geridas de forma independente das empresas da família.
Institutos e fundações Independentes	Corresponde a 15% dos associados, são organizações sem fins lucrativos e mantidas geralmente por mais de uma organização ou indivíduo. Sua gestão e/ou governança pode assumir diversos e variados formatos, não estando vinculadas institucionalmente a uma única empresa, família ou organização. Caracterizam-se principalmente por ter uma gestão independente de seus mantenedores.

FONTE: Organizado pela autora com dados de Gife (2019).

O termo Instituto, adotado na razão social ou no nome fantasia dessas fundações, não possui uma conotação jurídica específica. Conforme preconizado no Estatuto Social e no Código de Ética do Gife, ao integrar o quadro do grupo, o associado precisa ser pessoa jurídica de direito privado e realizar o investimento social com recursos próprios ou de seus mantenedores. O associado deverá contribuir financeiramente com o instituto e pode participar das instâncias decisivas da organização.

Desse modo, atualmente são 161 associados, que aportaram R\$ 5.3 bilhões em investimento social no ano de 2020 (GIFE, 2021a). Na esteira dessa discussão, os recursos financeiros do grupo advêm de uma multiplicidade de fontes. Em seu

Estatuto Social se estabelece cinco meios para obtê-los. Assim, as receitas do Gife se constituem em contribuições periódicas ou eventuais de pessoas naturais ou jurídicas, associadas ou não; podendo receber doações, legados, auxílios, direitos ou créditos de pessoas físicas ou jurídicas, privadas ou públicas, inclusive governamentais, nacionais ou internacionais; atividades realizadas pelo próprio instituto, de acordo com sua função social, por meio de seminários, cursos e palestras; os recursos poderão ser oriundos de rendimentos produzidos por todos seus bens, valores, títulos e também através de captação de recursos, por fim, os recursos podem ser oriundos da participação de outras pessoas jurídicas segundo a função social do Gife (ANDRADE, 2014, p. 86).

Para a sua organização, possuem conselho de governança e conselho fiscal, cujos integrantes estão organizados conforme o quadro 17.

QUADRO 17 - INTEGRANTES DOS CONSELHOS DO GIFE – 2022

CONSELHO DE GOVERNANÇA 2021-2023	APHs VINCULADO
Adriana Barbosa	FEIRA PRETA
Americo Mattar	FUNDAÇÃO TELEFÔNICA VIVO
Atila Roque	FUNDAÇÃO FORD
Beatriz Fiuza	INSTITUTO BEATRIZ E LAURO FIUZA
Georgia Pessoa	INSTITUTO HUMANIZE
Gilberto Costa	JP MORGAN
Guilherme Coelho	INSTITUTO REPÚBLICA
Inês Mindlin Lafer (presidente)	INSTITUTO BETTY E JACOB LAFER
Luis Fernando Guggenberger	INSTITUTO VEDACIT
Mônica Pinto	FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO
Rodrigo Pipponzi	INSTITUTO ACP
Virgílio Viana	FUNDAÇÃO AMAZONAS SUSTENTÁVEL
CONSELHO FISCAL 2022-2024	APHs VINCULADO
Flavia Regina de Souza Oliveira	MATTOS FILHO
Jair Resende de Almeida Silva	FUNDAÇÃO FEAC
Tatiana Zanotti	INSTITUTO CLIMA E SOCIEDADE

FONTE: Organizado pela autora com dados de Gife (2022a).

Observa-se que os integrantes desse conselho, em sua maioria, são representantes do empresariado brasileiro, como por exemplo Inês Mindlin Lafer, atual diretora do Instituto Betty e Jacob Lafer, uma organização que atua financiando projetos de organizações da sociedade civil. Ela é a presidente do conselho de governança, descendente da família Lafer e Klabin, os quais são fundadores da *Irmãos Klabin & Cia*⁵⁹.

Para além, destaca-se a integrante Adriana Barbosa, que fundou a plataforma Feira Preta em 2017. Ela foi premiada em Nova York no mesmo ano e entrou para a lista dos 51 negros com menos de 40 anos mais influentes do mundo pelo *Most Influential People of African Descent*, o MIPAD. Apesar de sua biografia indicar superação e luta dentro do movimento progressista negro, sua trajetória localiza-se no discurso meritocrático e empreendedor, ancorado no princípio do neoliberalismo.

Identifica-se que a estrutura do Gife é relativamente complexa. Em termos de órgãos decisórios, para além do Conselho de Governança e Conselho Fiscal, também possui Assembleia Geral, Gestão Financeira e Equipe de Administração. O grupo se organiza em área de projetos, os quais são estratégias para expandir sua atuação, disseminando o discurso sobre a filantropia e o investimento social. Esses projetos são realizados em colaboração com associados, outras OSCs e organizações do campo, sendo distribuídos em multiformatos, conforme o quadro 18.

QUADRO 18 - PROJETOS DESENVOLVIDOS PELO GIFE – 2022

(Continua)

PROJETO	RESUMO	APHs apoiadores
GrantLab	É uma plataforma de compartilhamento sobre <i>grantmaking</i> , visa a contribuir para um investimento social privado brasileiro mais doador. São artigos, guias, cases, ferramentas, infográficos, podcasts, vídeos e outros.	Instituto ACP, Instituto Clima e Sociedade, Humanize e SICOOB Instituto.
ISP Pela Equidade Racial	Espaço para reforçar e ampliar a atuação do investimento social e da filantropia na promoção da equidade racial e no combate ao racismo.	Ford Foundation, Fundação Roberto Marinho, Fundação Tide Setubal, Ibirapitanga, Instituto Unibanco, Itaú Social e Open Society Foundation.

59 *Holding* familiar fundada em 1889 pelas famílias de origem judaico-lituana Klabin e Lafer, controladora do Grupo Klabin e acionária da Klabin S.A.

(Conclusão)

Filantropia Colaborativa*	Busca compartilhar conhecimento sobre Filantropia Colaborativa, apresentando um panorama de formatos e novas arquiteturas que permitem aprofundar a colaboração e os modos de ação coletiva no campo da filantropia e do ISP.	Alana, Fordfoundation, Fundação Bradesco e Fundação Tide Setubal.
Agenda de Avaliação	Plataforma para fomentar a cultura avaliativa entre os investidores sociais, por meio da “qualificação” e da disseminação de práticas de uso de dados e evidências, monitoramento e avaliação no campo das OSCs.	Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, Fundação Roberto Marinho, Itaú Social e Conhecimento Social.
O que o ISP pode fazer por...	Trabalha com temas menos evidenciados na atuação do ISP, como Cidades Sustentáveis, Equidade Racial, Mudanças Climáticas, Água, Gestão Pública, Direitos das Mulheres, Migrações e Refugiados, Segurança Pública e Justiça Criminal, Democracia, Ciência e Informação e Amazônia. Busca promover o engajamento dos atores na agenda pública brasileira e à agenda de desenvolvimento sustentável.	Ford Foundation, Fundação Grupo Boticário, Fundação Lemann, Fundação Tide Setubal, Instituto Avon, Laudes Foundation, Instituto Clima e sociedade, Instituto Coca-Cola Brasil, Humanize e Instituto Unibanco.
ISP por Amazônia	A plataforma reúne informações para ampliar o conhecimento, fomentar reflexões e apontar caminhos para a filantropia e o investimento social na conservação e no desenvolvimento inclusivo e sustentável da região amazônica.	Fundação Amazônia Sustentável (FAS), Fundação Avina, Ford Foundation, Instituto Arapyaú, Clima Sociedade e Humanize.
Sustenta OSC	O projeto “Sustentabilidade Econômica da Sociedade Civil” visa a construir um ambiente legal saudável para a atuação das OSCs, por meio da “produção de conhecimento” sobre alterações normativas e regulatórias que ampliem as condições para a sustentabilidade política e econômica das organizações.	FGV Direito SP, IPEA, União Europeia, Fundação Lemann, ICE, Instituto Arapyaú e Ford Foundation.
Emergência Covid-19: Coordenação de ações da filantropia e do ISP em resposta à crise	Plataforma que sistematiza informações diversas sobre a atuação da filantropia e do investimento social quanto às respostas aos desafios impostos pela pandemia.	Alana, B3 Social, Ford Foundation, Fundação Bradesco, Fundação Lemann, Fundação Telefônica Vivo, Fundação Tide Setubal, Instituto ACP, Instituto Unibanco, Itaú Social e Laudes Foundation.
Mostra Gife de Inovação Social	A Mostra Gife de Inovação Social busca destacar as diversas contribuições impulsionadas pelo investimento social e sociedade civil em “soluções” para os desafios sociais e ambientais do país.	Itaú Social, Fundação Bradesco, Ford Foundation, Fundação Lemann, Fundação Tide Setubal, Instituto C&A, Instituto Unibanco, Instituto Votorantim, PNUD, SDG Philanthropy Platform, Estratégia ODS, CCSP, São Paulo Capital da Cultura e Cidade de São Paulo.

FONTE: Organizado pela autora com dados de Gife (2022a). *Mencionado na seção anterior.

Observa-se que as temáticas postas nos projetos se circunscrevem ao ISP como “solução” para as mazelas postas no contexto social, como promoção de equidade; crise sanitária pelo Covid-19; meio ambiente; e sustentabilidade, que, como visto, se articulam com os ODS. Nessa esteira de discussão, indica o trabalho de filantropia colaborativa (parcerias e atuações de diversos formatos), avaliação, “produção” e disseminação de conteúdos relativos à expansão e abrangência de suas ações. É importante retomar que o espírito de *colaboração e as parcerias*, no bojo da Terceira Via,

pressupõem ser possível substituir os antagonismos e conflitos de classe pelo reconhecimento da existência de simples diferenças entre os “atores sociais”. A meta consiste na promoção do desenvolvimento econômico e social através do envolvimento ativo e cívico dos parceiros (empresariado, trabalhadores, organizações da sociedade civil e aparelhagem estatal). Em outras palavras, o objetivo é realizar um novo pacto social ou contrato social através da concertação (MARTINS, 2009, p. 99).

Nesse sentido, o Grupo possui uma área denominada “Conhecimento” em sua plataforma, indicando que ela “é responsável por monitorar, mapear, produzir e disseminar conhecimento ‘qualificado’ sobre o campo da filantropia, do investimento social privado (ISP) e da sociedade civil no Brasil” (GIFE, 2022a).

QUADRO 19 - ÁREA DE CONHECIMENTO DO GIFE – 2022

(Continua)

AREA	RESUMO	APHs apoiadores
Mosaico: Portal de dados do Investimento Social	Repositório de informações e dados sobre investimento social, filantropia e organizações da sociedade civil.	Alana, Ford Foundation, Fundação Bradesco, Fundação Lemann, Fundação Tide Setubal, Instituto Unibanco e Laudes Foundation.
SINAPSE	Biblioteca virtual do ISP que reúne publicações, nacionais e internacionais, sobre filantropia, investimento social privado, terceiro setor e temas de interesse para o campo.	Alana, Fordfoundation, Fundação Bradesco, Fundação Lemann, Fundação Tide Setubal, Instituto Unibanco e Laudes Foundation.
Diretrizes Gife de Advocacy	Ferramentas de apoio a investidores sociais que fazem ou financiam trabalhos de <i>advocacy</i> .	Alana, Ford Foundation, Fundação Bradesco, Fundação Lemann, Fundação Tide Setubal, Instituto Unibanco e Laudes Foundation.

(Conclusão)

Grupo de Conhecimento	Reúne organizações que são referência na produção de dados e pesquisas sobre o Investimento Social Privado e sociedade civil organizada no Brasil. Juntas, têm o propósito de refletir sobre o setor, articulando atores, fomentando e disseminando conhecimento coletivamente.	Gife*
Indicadores de Governança	Instrumento que permite a associações e fundações avaliar por si mesmos o grau de desenvolvimento de sua governança, tendo como referência as linhas gerais estabelecidas pelo Guia das Melhores Práticas de Governança para Institutos e Fundações Empresariais, elaborado pelo GIFE e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).	Fundação Banco do Brasil
Painel de Transparência	Ferramenta online que organiza e disponibiliza informações institucionais relevantes sobre as fundações e os institutos associados ao GIFE a partir de um grupo de indicadores.	Laudes Foundation

FONTE: Organizado pela autora com dados de Gife (2022a). *Sem informações sobre.

O grupo indica, ainda, que toda essa produção é fonte de conhecimento “que qualifica os debates sobre o setor e que contribui para a tomada de decisão das instituições associadas e parceiras” (GIFE, 2022a, não paginado). Os principais APHs que apoiam tanto os Projetos quanto as áreas de conhecimento indicadas são: Ford Foundation, Fundação Tide Setubal, Fundação Lemann, Instituto Unibanco, Alana, Fundação e Bradesco, que são associados atuantes no âmbito educacional. O grupo Laudes Foundation não é associado, mas se relaciona com o grupo, apoiando financeiramente os projetos desenvolvidos.

No que se refere aos Censos Gife, eles estão dispostos na Área de conhecimento *Mosaico: Portal de dados do Investimento Social*. Nessa plataforma estão dados que incluem, para além dos Censos, a Base de Projetos e o Diretório de Pesquisa, conforme síntese no quadro 20.

QUADRO 20 - MOSAICO: PORTAL DE DADOS DO GIFE – 2022

(Continua)

Iniciativa	RESUMO	APHs apoiadores
Censo Gife	Versão online do Censo disponibiliza acesso a bases de dados tabuladas, leituras temáticas e infográficos, gera tabelas e gráficos selecionando variáveis específicas de interesse.	Ford Foundation, Fundação Bradesco, Alana, Fundação Tide Setubal. Fundação Lemann e Instituto Unibanco.

(Conclusão)

Base de projetos	Disponibiliza informações e dados sobre os projetos e programas dos investidores sociais em forma de listas, tabelas e gráficos. Visa a facilitar parcerias, conexões e coinvestimento entre investidores sociais. Possui 1229 projetos listados.	Alana, Fordfoundation, Fundação Bradesco, Fundação Lemann, Fundação Tide Setubal, Instituto Unibanco e Laudes Foundation.
Diretório de Pesquisa	Seleção específica de plataformas, pesquisas e publicações que congregam dados sobre atuação, recursos e estrutura do campo do investimento social, da filantropia e das organizações da sociedade civil (OSCs).	Alana, Fordfoundation, Fundação Bradesco, Fundação Lemann, Fundação Tide Setubal, Instituto Unibanco e Laudes Foundation.

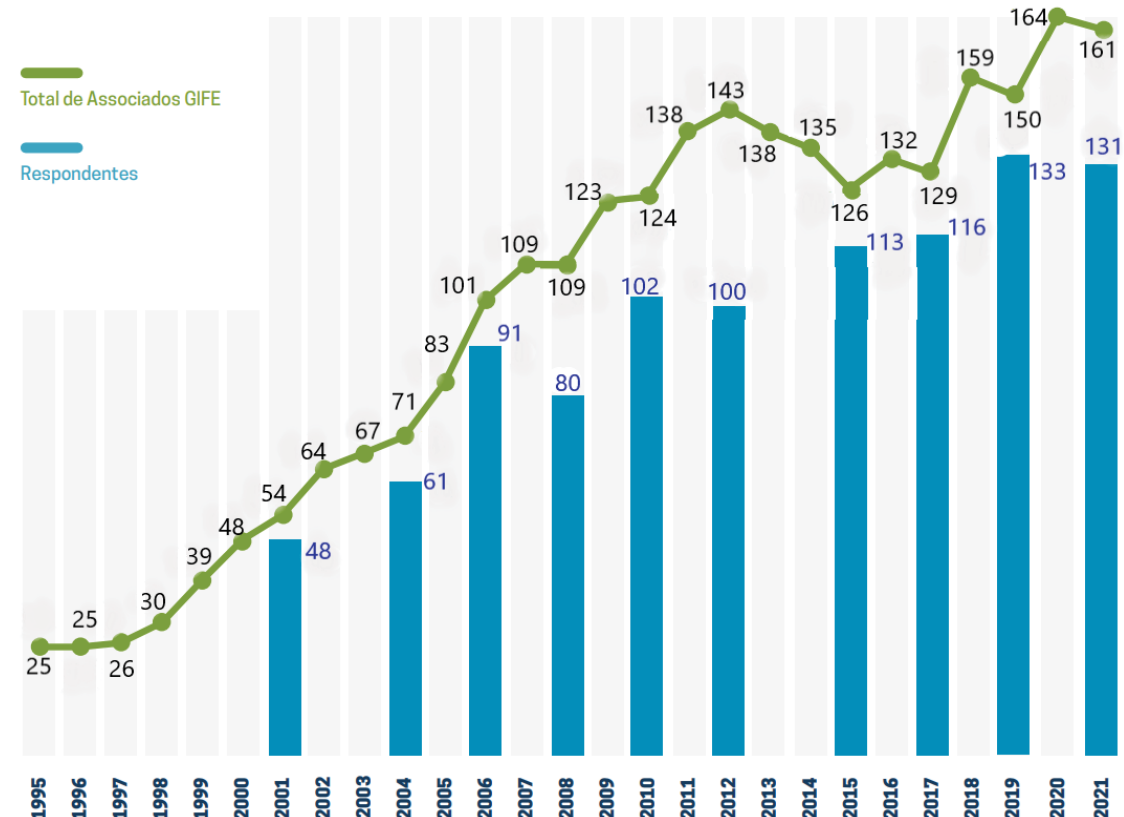
FONTE: Gife (2022a). Organizado pela autora.

Sinaliza-se que, no Diretório de Pesquisa, o grupo incluiu pesquisas realizadas no âmbito do governo federal, como IBGE, IPEA e INPE juntamente com “pesquisas” e levantamentos realizados pelos APHs. Identifica-se, assim, um hibridismo de pesquisas, artigos e informações que tencionam a legitimidade do movimento de informação de dados e avaliações realizados pelo grupo de forma direta, pois, como visto na seção anterior, a produção realizada pelos APHs possui dados frágeis e manipuláveis.

Neste contexto, o Censo Gife é considerado uma fonte de informações internas do grupo, relativas à sua organização e forma de atuação. Possui o intuito de indicar estratégias, adaptações e readequações de suas ações, tendo em vista o avanço no projeto societário hegemônico e neoliberal do qual faz parte.

O Censo Gife 2020 foi o último realizado, publicado em 2021. Ele indica um panorama sobre a quantidade dos associados participantes do censo, como pode ser visto na figura 9.

FIGURA 9 - ASSOCIADOS/PARTICIPANTES DO CENSO GIFE (1995-2021)



FONTE: Organizado pela autora com dados do Censo Gife 2020 (2021).

Observa-se crescimento de 544% de associados desde a fundação, com média de 20% de crescimento anual. Em relação à participação dos associados nos Censos, houve a média de 81% de adesão. Os Institutos, Fundações e Fundos Filantrópicos Empresariais são o tipo de investidor com maior participação no Censo Gife 2021, com 54% das organizações classificadas nesse perfil. As organizações familiares destacam-se por serem mais jovens (média de 14 anos de existência), enquanto Institutos, Fundações e Fundos Filantrópicos Independentes são o grupo com organizações mais longevas entre os investidores sociais, com 32 anos de existência em média. O grupo indica, ainda, que 84% dos Institutos, Fundações e Fundos Filantrópicos Familiares foram criados a partir dos anos 2000, e quase metade (46%) deles surgiu após 2010 (GIFE, 2022a). Esse fato confirma a percepção de crescimento dessas organizações no campo do investimento social privado na última década.

No que se refere ao NIS, o Censo Gife 2016 identificou que 42% dos associados respondentes atuavam no negócio, que como visto é uma das estratégias

utilizadas para o desenvolvimento de suas ações voltadas ao retorno financeiro. Indica que a atuação sobre o NIS está mais focada em participação em redes e/ou debates sobre o tema (28% das organizações), em formação, informação e rede de relacionamento (22%) e em produção de conhecimento (15%), em detrimento de um apoio direto ou desenvolvimento de negócios de impacto ou outros atores do ecossistema. No período de desenvolvimento desse censo, os investidores ainda estavam se aproximando do NIS. Observou-se um volume de recursos aportados com crescimento de mais de 60%, indicando uma tendência de atuação direta, em oposição à atuação por meio de intermediários (GIFE, 2017).

O montante de R\$ 117 milhões foi repassado ao tema de negócios em 2018, seja para NIS diretamente ou para promoção desse tema de outras formas. Isso representou 4% do volume total de investimento, que foi de R\$ 3,2 bilhões (GIFE, 2019). É importante indicar a faixa total de investimento dos associados nesse período, sintetizada na tabela 4.

TABELA 4 - FAIXA DE INVESTIMENTO: GIFE -2022

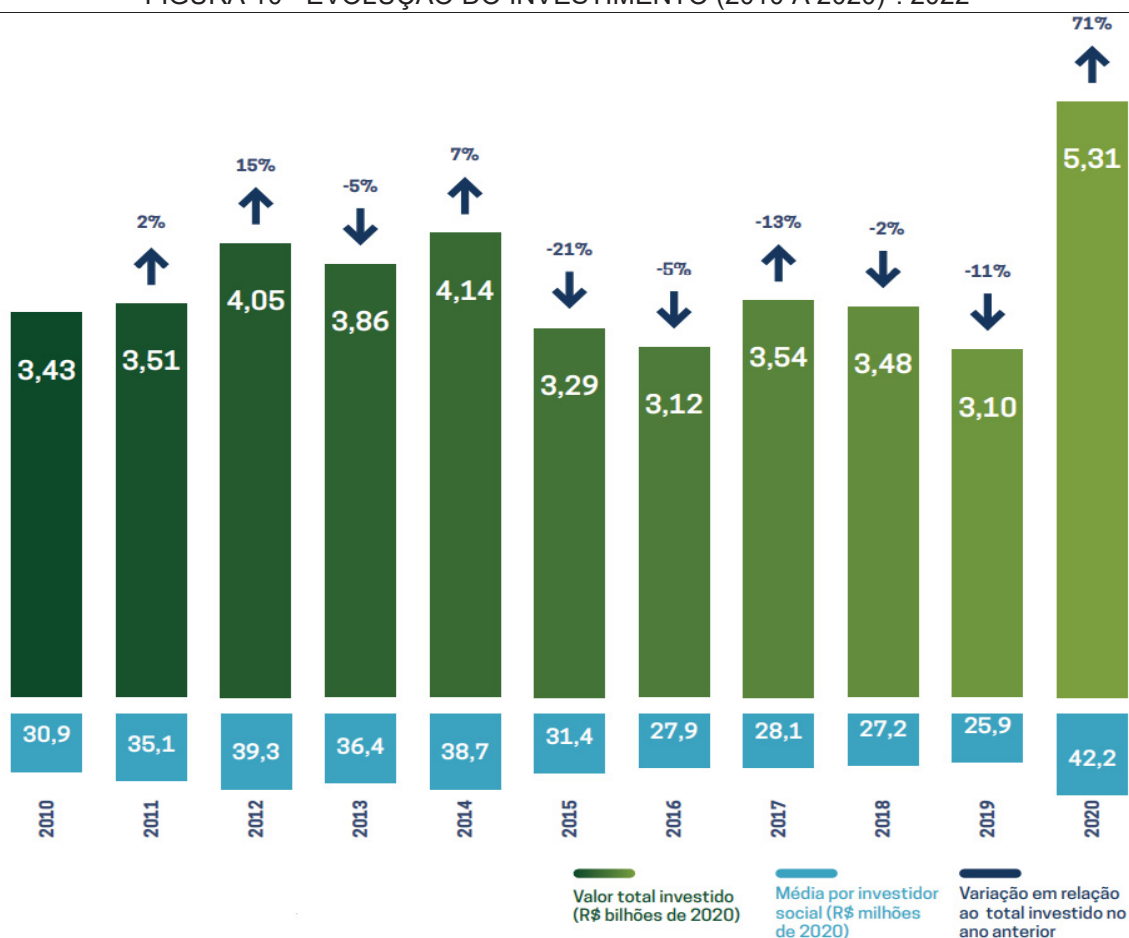
INVESTIMENTO	Total
Até 6 milhões	59
Mais de 6 milhões a 20 milhões	35
Mais de 20 milhões a 50 milhões	20
Mais de 50 milhões	14
Não informou	5
Base: total	133⁶⁰

FONTE: Organizado pela autora com dados do Censo Gife 2018 (2019).

O grupo indica que o montante de investimento superou o orçamento de alguns ministérios, como o do Ministério do Meio Ambiente (1,1x), o Ministério da Cultura (1,5x) e o do Ministério do Esporte (2,5x) (GIFE, 2019). A figura 10 proporciona melhor visualização do investimento no período de 2010 a 2020.

60 Nesse período não havia 161 associados, como identificado em 2021.

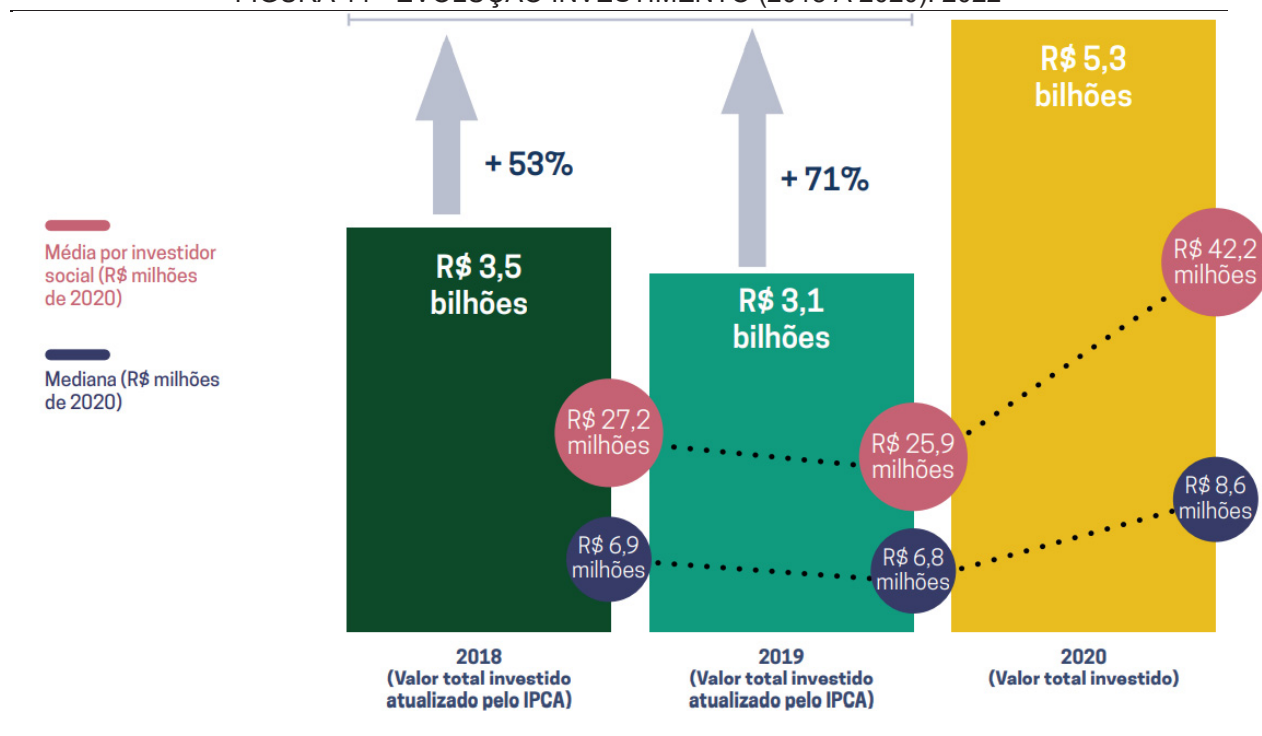
FIGURA 10 - EVOLUÇÃO DO INVESTIMENTO (2010 A 2020)*: 2022



FONTE: Censo Gife 2020 (2021). *Valores em reais de 2020, atualizados pelo IPCA.

Desse cenário, em uma perspectiva temporal ampliada, o Gife indica que o crescimento em relação ao ISP é superior aos patamares já verificados: até então, a variação anual no volume total de investimento não havia sido superior a 21%. O censo de 2020 indica que R\$ 5,3 bilhões foi o valor total investido. Assim, o valor total reportado em 2020 se destaca em relação ao volume de investimento apresentado no Censo Gife 2018 (aumento de 53%) e ao valor realizado pelas organizações em 2019 (aumento de 71%). Verifica-se variação semelhante nas médias de valores alocados por cada organização, que passou para R\$ 42,2 milhões em 2020, representando aumento de 55% em relação ao verificado em 2018, e 63%, quando comparada à média realizada em 2019 (GIFE, 2021a). A figura 11 sintetiza os dados observáveis.

FIGURA 11 - EVOLUÇÃO INVESTIMENTO (2018 A 2020): 2022



FONTE: Censo Gife 2020 (2021).

O Gife indica que o aumento significativo no volume total de recursos aportados pelos investidores sociais em 2020 está relacionado ao enfrentamento dos efeitos da covid-19 (GIFE, 2021a). Nessa mesma direção, o Relatório BISC 2020 (2021) indica que houve crescimento de 13% nos investimentos sociais, em que emergiu a “recuperação dos valores aplicados em educação”, em que atingiu um dos patamares mais elevados de todo o período analisado. “O volume dos recursos aplicados na área social pelas empresas alcançou a casa dos R\$ 2,5 bilhões, sendo que R\$ 1,1 bilhão apenas em projetos educacionais” (BISC, 2021, p. 2).

Ao problematizar esses valores com a realidade brasileira, segundo a Forbes⁶¹ (2022), no Brasil, enquanto 90% da população teve uma redução de renda de 0,2% entre 2019 e 2021, em março de 2020 emergiram 10 novos bilionários. O aumento de sua riqueza durante esse período da pandemia foi de 30% (R\$ 201,96 trilhões). Os 20 maiores bilionários do país têm mais riqueza (R\$ 617,1 trilhões) do que 128 milhões de brasileiros (60% da população). No total são 55 bilionários, que juntos possuem R\$

⁶¹ É uma revista estadunidense de negócios e economia. Ela apresenta artigos e reportagens sobre finanças, indústria, investimento e marketing. Mais informações em: <https://www.forbes.com/billionaires/list/>.

897,6 trilhões. Dentre os 15 mais ricos do Brasil, 06 são filantropos cuja instituição/fundação faz parte dos associados do Gife.

QUADRO 21 - FILANTROPOS – INSTITUIÇÃO/FUNDAÇÃO GIFE: 2022

Ranking	Nome	Patrimônio Líquido	Resumo biografia	Instituto/fundação
1º	Jorge Paulo Lemann	R\$ 72,9 bilhões	Controlador da <i>Anheuser-Busch InBev</i> , a maior cervejaria do mundo, também tem participações na <i>Restaurant Brands International</i> , controladora do <i>Burger King</i> e da rede de café canadense Tim Hortons. Sua empresa de private equity, a 3G Capital e a <i>Berkshire Hathaway</i> de Warren Buffett, controla a <i>Heinz</i> .	Fundação Lemann
2º	Ermírio Pereira de Moraes	R\$ 19 bilhões	O falecido pai de Ermírio Pereira de Moraes, José Ermírio de Moraes, fundou o Grupo Votorantim, de propriedade familiar, um dos maiores conglomerados do Brasil. A empresa atua em mais de 20 países nos setores de papel e celulose, agronegócio, energia, alumínio e cimento.	Grupo Votorantim
7º	Lucia Maggi	Patrimônio de R\$ 32 bilhões	É cofundadora do Grupo André Maggi, a Amaggi, um dos maiores produtores do agro brasileiro. A empresa atua na originação de grãos, produção de soja, milho e algodão, operações portuárias, rodoviárias e fluviais, e geração e comercialização de energia elétrica. A Amaggi nasceu em 1977. Hoje, a matriarca atua como membro consultivo do conselho de administração da empresa.	Fundação André e Lucia Maggi
12º	Maria Helena Moraes Scripilliti	R\$ 19 bilhões	É uma das herdeiras de José Ermírio de Moraes, fundador do Grupo Votorantim.	Grupo Votorantim
13º	Miguel Krigsner	R\$ 15,3 bilhões	Fundou o Grupo Boticário, em que atua no Brasil e em outros sete países. Krigsner detém quase 80% da empresa de R\$ 7,650 bilhões (receitas). Em 1990, Krigsner criou a Fundação Boticário de Proteção à Natureza, que recebe cerca de 1% da receita líquida do Grupo Boticário anualmente.	Grupo Boticário
15º	Maurizio Billi	R\$ 13 bilhões	É presidente da Eurofarma, empresa farmacêutica sediada no Brasil que vende versões genéricas de medicamentos como o Viagra. A Eurofarma foi fundada por seu pai em 1972 e se tornou uma das maiores empresas farmacêuticas do Brasil, com faturamento superior a R\$ 5,1 bilhões	Instituto Eurofarma

FONTE: Organizado pela autora com dados de Forbes (2022) e Oxfam Brasil (2022).

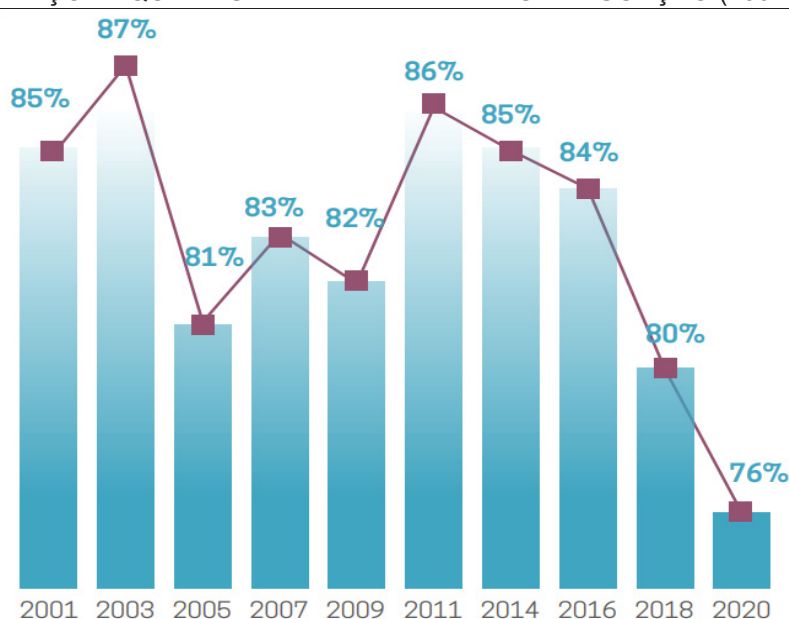
Todas essas fundações/institutos atuam no âmbito educacional, especialmente no desenvolvimento de projetos, conforme apresentado no próximo capítulo.

Adentrando escritos específicos ao âmbito educacional, observa-se que, desde o primeiro Censo Gife analisado, a Educação é a área de maior atuação por parte dos associados (GIFE, 2016; 2017; 2018; 2019; 2021). Como justificativa para essa atuação, o grupo ressalta que existe um “consenso nacional de que as limitações do sistema educacional são o principal entrave que o país necessita enfrentar para superar seus problemas de pobreza, desajuste e desigualdade social” (GIFE, 2006a, não paginado).

Dessa forma, a discussão emerge como uma comparação simplista entre a “instituição estatal – tratada como burocrática, ineficiente, corrupta, rígida e em crise (fiscal) – e organizações do ‘terceiro setor’ – tidas como dinâmicas, democráticas, ‘populares’, flexíveis, atendendo às particularidades regionais e categoriais” (MONTAÑO, 2010, p. 185). Assim, não problematiza as questões de financiamento e recursos que deveriam ser destinados ao âmbito educacional público.

Em relação à atuação do Gife no âmbito educacional, observa-se que, mesmo sendo expressiva, ela vem diminuindo. Em 2016 foi de 84%; em 2018, de 80%; e em 2020 atingiu 76%, observáveis na figura 12.

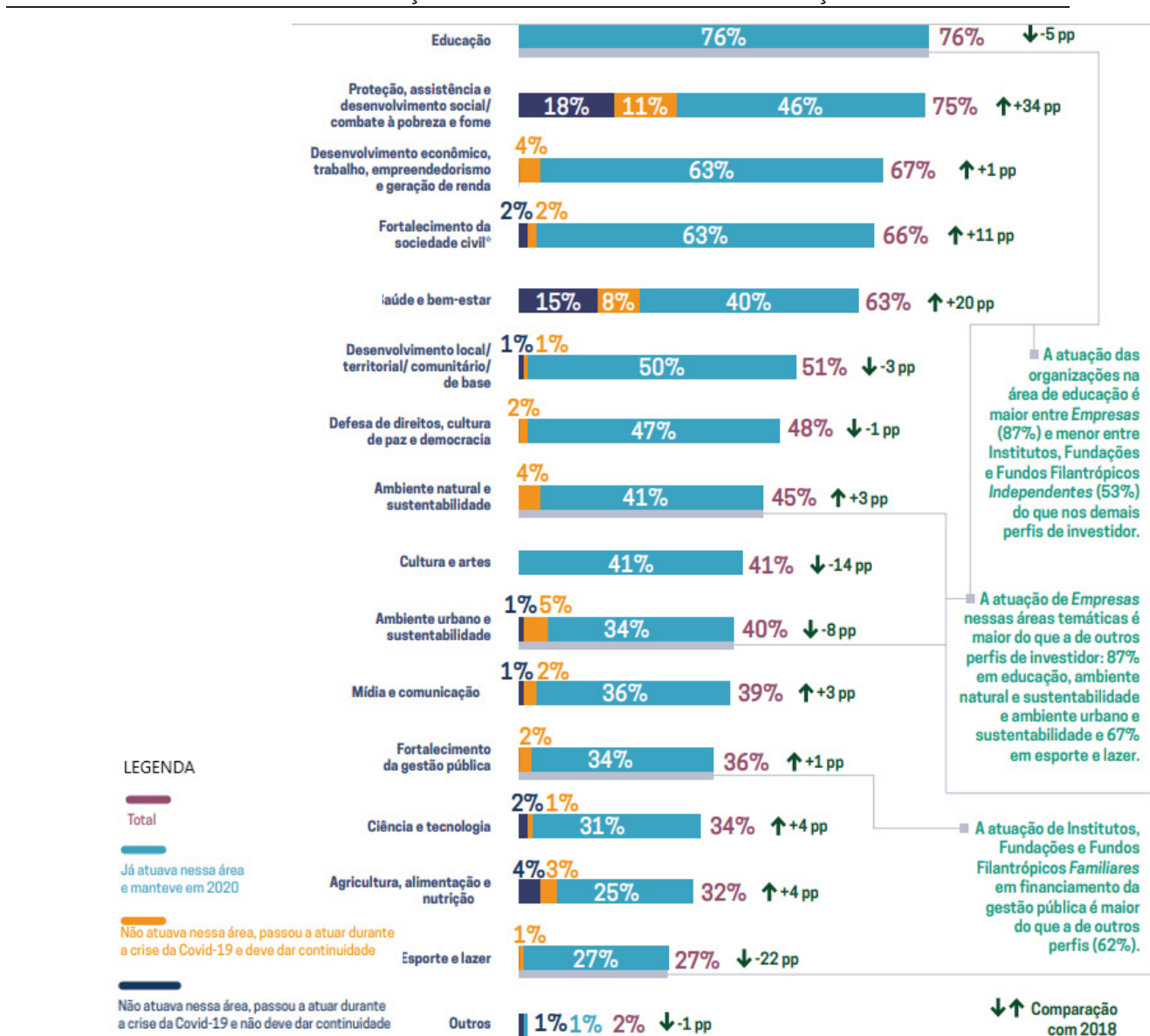
FIGURA 12 - ORGANIZAÇÕES QUE ATUAM NA ÁREA TEMÁTICA EDUCAÇÃO (2001 - 2020): 2022



FONTE: Infográfico Atuação do ISP em Educação (GIFE, 2022a).

É importante verificar a atuação da área de educação em comparação com outras áreas de atuação dos associados do Gife respondentes do Censo Gife 2020 (2021), observáveis pela figura 13.

FIGURA 13 - ORGANIZAÇÃO POR ÁREA TEMÁTICA DE ATUAÇÃO: 2022



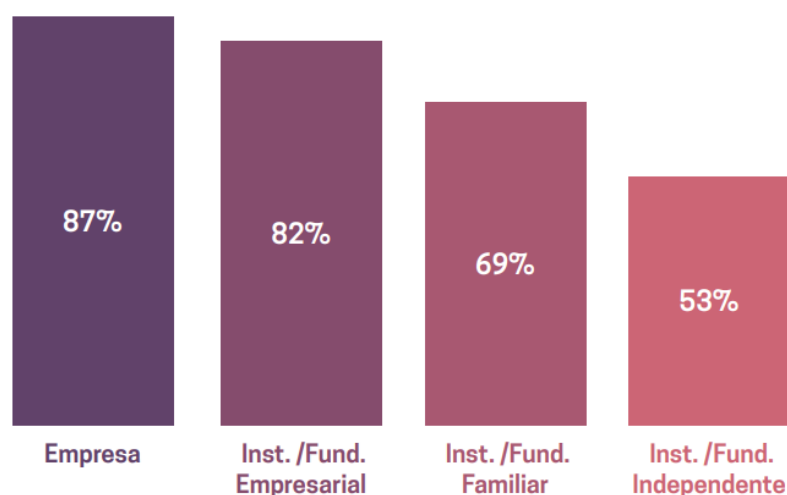
FONTE: Organizado pela autora com dados do Censo Gife 2020 (2021).

As organizações podem atuar em múltiplas áreas, e o grupo indica que essas atuações “podem privilegiar, em vez de um tema, a transformação de territórios específicos e/ou o impacto em determinados recortes de público” (GIFE, 2021a, não

paginado). Tendo em vista a problemática da presente tese, a área de educação alinha-se com a área de *fortalecimento da gestão pública*: há a atuação de 62% referente a Institutos, Fundações e Fundos Filantrópicos familiares. No Relatório BISC 2020 (2021), a área da educação também é a mais expressiva, com atuação em 47% dos respondentes.

Entende-se que essa expressividade de atuação na área educacional ocorre porque, apesar de as organizações serem portadoras de projetos societários neoliberais distintos, “conseguem se reunir em torno da ideia de que a empresa é a principal organização social e o modelo deve ser reproduzido em todo o sistema escolar e da gestão pública educacional” (FARIAS, 2022, p. 06). Em outras palavras, o interesse está para além do retorno financeiro: localiza-se no projeto societário amplo neoliberal. Nessa linha, segundo o Censo Gife 2020 (2021), o tema da educação é mais presente nas empresas e nos institutos e fundações empresariais.

FIGURA 14 - ORGANIZAÇÕES QUE ATUAM EM EDUCAÇÃO POR PERFIL DE ORGANIZAÇÃO: 2022



FONTE: Infográfico Atuação do ISP em Educação (GIFE, 2022a).

Observa-se que as empresas se destacam na atuação em educação. De acordo com Pelyano e Loyola (2019, p. 108), intelectuais orgânicos do Comunitas, esse destaque ocorre “em virtude de buscar consolidar seus investimentos sociais em torno de projetos mais estruturados, desenvolvidos em parcerias com outras organizações, e alinhados às políticas públicas e a agendas internacionais”.

É importante sinalizar que os institutos são, em sua maioria, *executores* dos projetos sociais. Nesse contexto, as empresas apoiam os projetos, que no geral são desenvolvidos pelas OSCs. Assim, ao longo dos últimos anos,

observou-se um movimento inverso entre as empresas e os institutos. Enquanto aquelas foram reduzindo seu envolvimento na execução direta dos projetos sociais, estes foram gradativamente se estruturando para assumir tal tarefa, especialmente no que se refere aos programas educacionais. Esse movimento não chega a surpreender, na medida em que os institutos foram criados para ser o “braço social” das corporações e com o objetivo de responder pela sua atuação nessa área (PELYANO; LOYOLA, 2019, p. 110).

Nessa direção, apesar de o perfil das organizações, em termos jurídicos administrativos, ser diferenciado, ressalta-se que, independentemente desse fato, a atuação na área educacional é de empresários. No seio do ecossistema posto pelo CIS, observa-se que, quando a entidade não possui vínculo empresarial e está envolvida em um ecossistema, ela desenvolve “[...] atividades mais alinhadas aos negócios da empresa; que são amplamente reconhecidas pela expertise na sua respectiva área de atuação; ou que estão sediadas no entorno dos empreendimentos econômicos” (PELYANO, LOYOLA, 2019, p. 111).

Outrossim, segundo dados do Relatório BISC 2020 (2021), as empresas atuam para além de financiadoras de projetos: elas almejam fortalecer parcerias em um trabalho “colaborativo”. Desse cenário, é importante destacar que, sob o discurso das limitações educacionais, entendidas em um contexto da incapacidade financeira e da ineficiência da administração pública, os APHs aprofundam a sua atuação no âmbito educacional, desencadeando tanto a mercantilização quanto a mercadorização da educação nas redes públicas (FAVERO; MARCON, 2020; MOTTA; ANDRADE, 2020; PERONI, 2018; RIKOWSKI, 2017). Nesse bojo, a “privatização (tantos nas formas clássicas quanto na tomada de controle sobre a educação por parte das empresas) é apenas uma dimensão da educação, tornando-se capitalizada” (RIKOWSKI, 2017, p. 404).

Na análise do Censo Gife 2007-2008 (2008a), identificou-se que ele tratou especificamente da Juventude, jovens de 15 a 24 anos, e demonstra que os associados veem o jovem como um agente de mudança e que possuem uma visão proativa. Ressalta-se que um dos atores mais importantes para o impulso desse tema

foi a ONU e suas agências. Esse Censo discute uma “preocupação pública com o envolvimento de jovens com a violência, situações de risco e delinquência” (GIFE, 2008a, p. 13-14). Assim, justificam ações e projetos sociais que foram se estruturando, no âmbito da sociedade civil e no âmbito do Estado, principalmente no nível municipal.

Nesse período (2007-2008), no Brasil, emergiu o Compromisso de Metas Todos Pela Educação, no qual o PDE evidencia que o governo federal assumiu a interlocução com a agenda do TPE, aprofundando a relação entre o público e o privado. Assim, de acordo com o Relatório do TPE 2007 (2008), identifica-se que o Gife, TPE e o Ibmecc São Paulo promoveram um encontro entre “os associados do GIFE e o então ministro Fernando Haddad, com o objetivo de identificar canais de articulação entre o Plano de Desenvolvimento da Educação do MEC, que seria lançado em poucos dias e o investimento social privado em Educação” (TPE, 2010).

Desse cenário, como exemplo de atuação dos associados, com o discurso de qualificar o ensino público do país, o Instituto Votorantim, após a criação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação (2007), lançou uma proposta com início em 88 cidades. A proposta reuniu escolas, comunidades, administradores públicos e iniciativa privada, desenvolvida pela Parceria Votorantim. Essa proposta teve o apoio do Gife, do Ministério da Educação (MEC), Movimentos Todos pela Educação e Canal Futura. Para além, disseminou ferramentas como o Plano de Ações Articuladas (PAR) e as metas do Movimento Todos pela Educação (GIFE, 2009).

É importante destacar o PAR como um instrumento para ordenar o planejamento das políticas no âmbito de cada ente federado, possibilitando ao MEC

acompanhar, monitorar e avaliar as ações e os seus resultados. Isso significou o movimento de centralização do processo de planejamento da educação na linha da administração pública gerencial [...]. O decreto instituiu, assim, a dinâmica de centralização da formulação de planejamento e de políticas educacionais no MEC e a desconcentração do processo de implementação a cargo das Secretarias de Educação de estados e municípios, tal como foi a política para o ensino fundamental no governo FHC, [...] o decreto em questão significou a federalização da educação básica às avessas, algo que foi mantido nos governos Dilma Rousseff e, após o golpe de 2016, no governo Michel Temer (MARTINS; SOUZA; PINA, 2020, p. 14).

Sendo assim, com a aprovação do decreto nº 6.094/2007 - Metas Compromisso Todos pela Educação (BRASIL, 2007), que, como visto no capítulo 2, prevê a implantação de parcerias na gestão, o governo federal passou a ter um instrumento

de governança com o setor empresarial. Desse cenário, os APHs atuaram por meio de redes, tanto no *advocacy* (anterior e posterior à legislação), quanto na implementação dessa causa.

Nesta linha, em junho de 2008, o Gife, em parceria com o MEC e o TPE, com o objetivo de ampliar o ISP, realizaram o *workshop Alinhamento do Investimento Social Privado em Educação*. Nele discutiram o ISP relacionado às 5 metas do Todos Pela Educação, com prioridade para a meta 5, a qual aponta que investimento público na Educação Básica deve alcançar 5% ou mais do Produto Interno Bruto (TPE; 2010b; 2008; 2009). Esse encontro emergiu do projeto de criação de uma agenda Alinhada do Investimento Social Privado na área. “O evento resultou em um primeiro panorama do ISP em Educação, detalhado em 2009 por meio de uma pesquisa realizada pelo Ibope” (TPE; 2010b, p. 10).

Em junho de 2009, houve o segundo workshop, que “resultou em uma ‘Carta de Princípios do Investimento Social Privado Alinhado em Educação’, construído em parceria pelo Todos Pela Educação, o GIFE e seus associados e amplamente divulgada pela mídia” (TPE; 2010b, p. 10). Para além, foram estabelecidos seis princípios para o alinhamento entre o ISP e as metas do TPE:

- 1 - Ter como objetivo comum a melhoria da educação
- 2 - Realizar diagnóstico do contexto local
- 3 - Estabelecer metas e estratégias claras e estar disposto a revê-las
- 4 - Articular e dialogar com os diferentes atores
- 5 - Avaliar os resultados
- 6 - Comunicar os resultados obtidos (TPE, 2010a, p. 52).

Sob esse prisma, identificam-se estratégias de organização para readequações, emergindo um “processo político-ideológico de viabilização tática de unificação e de organização coletiva para disseminação dos valores, das concepções e dos projetos particulares” (FARIAS, 2022, p. 15), produzindo consenso. Esses projetos, que são neoliberais, tornam-se, assim, hegemônicos no contexto da governança. Porque, como visto, apesar da complexidade posta no contexto político, econômico e social de diversos projetos societários, de cunho reacionário neoliberal e progressista em disputa, a hegemonia do projeto societário neoliberal emerge pela coerção direta e indireta e pelo consenso.

Nessa direção, o Censo Gife Juventude traz uma entrevista de Lúcia Delagnello, em que ela narra a vinculação da área educacional como um campo fértil de investimento:

O importante é adotar uma postura de parceria e não de substituição ou antagonismo ao sistema público de ensino. Quase 88% das crianças e jovens brasileiros estão matriculados na rede pública. Portanto, é aí onde devem ser feitos, direta ou indiretamente, os principais investimentos (GIFE, 2008a, p. 46).

Em todos os censos analisados, nota-se como justificativa para ação dos associados na área da educação: o investimento emitido como discurso de que o retorno é para o bem público. No entanto, após a problematização a respeito do NIS, observou-se: a vinculação financeira; a parceria tanto entre os APHs quanto com o poder público como forma moral de princípio democrático; e o discurso de deficiência de desenvolvimento da gestão pública. Para além, há a comparação entre o âmbito público e o privado, discussão atrelada à “questão social”, ao impulso econômico e o movimento de articulação dessas ações com a Agenda 2030 da ONU, como já discutido. O foco das ações inscritas no âmbito da educação, desde os primeiros censos, foi na *formação de professores*.

Diante disso, percebe-se que uma das intenções do grupo é, em termos gramscianos, a formação de um novo tipo de homem sob a perspectiva neoliberal. Assim, um centro formativo de cultura desenvolve ou deve desenvolver a difusão de um modo de pensar e agir homogêneo. Entende-se, portanto, que para além da capitalização da educação, uma das intenções é a difusão de um certo modo de pensar e agir alinhado ao contexto social neoliberal (GRAMSCI, 2001).

Dessa forma, os dados do Censo Gife 2009-2010 (2010) revelam que, para além da formação, a atuação dos associados no âmbito educacional perpassou várias frentes, como a doação de livros e materiais didáticos, sendo realizada, à época, por 43% dos associados. A oferta de atividades de reforço escolar também se revelou significativa dentre os respondentes, com 46% de organizações atuando nessa frente. Investimentos em construção, reforma ou manutenção de escolas eram feitos por apenas 17% das organizações. As crianças em idade escolar constituem o público-alvo mais frequente das ações em educação.

Em 2012, identifica-se uma nova articulação entre o Gife e o TPE, em que o último foi convidado para compor um grupo de Educação do Gife “para a concepção de um documento base para o alinhamento do investimento social privado em Educação com base no Plano Nacional de Educação (PNE)” (TPE, 2013, p. 14). Dessa articulação, ressalta-se o contexto histórico-político educacional desse período, que foi marcado pelo debate que pontuou diferentes questões, as quais perpassaram o projeto educacional que seria sistematizado nesse documento.

Na disputa, destacava-se a defesa, pelo grupo progressista de educadores, de que, pela via do então novo PNE (2014-2024): ser considerado como política de Estado e não como política de governo; a construção de indicadores que auxiliassem na avaliação do PNE; pertinência de ampliar e destinar os recursos públicos para a educação nacional pública; e a garantia de qualidade social na educação ofertada. De outro campo da disputa, os APHs⁶² advogavam:

a necessidade de não considerar a educação privada como concessão do Estado; a legitimidade da ampliação da intervenção dos setores privados na elaboração e na implementação das políticas públicas educacionais; o estabelecimento de políticas oficiais que acentuassem a integração entre os setores públicos e privados na educação; a restrição da concepção de gestão democrática às escolas públicas estatais; a garantia da liberdade do ensino exercida por meio da coexistência de instituições públicas e privadas (CÉLIO; PANTALEÃO; SÁ, 2016, p. 508).

No seio dessa disputa, especialmente pelo financiamento educacional, é importante pontuar que, nas últimas décadas, as políticas educacionais “têm sido focalizadas por ângulos e por perspectivas distintas, indo desde concepções que concebem a educação como direito e bem público até a perspectivas que veem essa prática social como mercadoria a ser livremente comercializada” (DOURADO, 2020, p. 15).

Outrossim, na análise do Censo Gife 2014 (2015a), identificou-se um *layout* e a forma de escrita diferenciada em relação aos outros censos, e que essa foi a maneira adotada desde então, com a disposição de artigos que indicam leituras sobre

62 Entre elas estão alguns associados do Gife, como o Instituto Unibanco (IU) e o IAS, para além do Movimento Todos Pela Educação (MTPE), a Federação Nacional das Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais (Fenapaes), a Associação Nacional das Universidades Particulares (Anup) e a Federação Nacional das Escolas Particulares (Fenep).

temas específicos. Como explicação para essa reorganização, identificou-se o Relatório de Atividades (2015) (GIFE, 2015b), em que o grupo ressalta as comemorações de 20 anos de existência. Nesse mesmo período, o Gife integrou o Grupo de assessoramento do TPE, cujo objetivo de discutir e aprofundar a temática de parcerias intersetoriais na Educação (TPE, 2014).

Sob esse prisma, o Gife indica que, em 2015, suas ações fizeram um convite à reflexão, convocando os associados e parceiros como parte integrante do processo. Para tanto, o grupo focou em quatro aspectos: 1. Reforço do coletivo Gife; 2. Força produtiva; 3. Novas abordagens; e 4. Produção de conhecimento com sentido e qualidade. Quanto ao último aspecto, o grupo ressalta que a produção de conhecimento de 2015 foi especialmente estruturada em torno de mais densidade e qualidade aos produtos e pesquisas (GIFE, 2015b).

Em 2017, um *advocacy* significativo desenvolvido pelo Gife foi o processo de definição e promoção da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), por meio do Movimento pela Base Nacional Comum Curricular (MBNCC). Esse movimento se intitula como “uma rede não governamental e apartidária de pessoas e instituições, que desde 2013 se dedica a apoiar a construção e implementação de qualidade da BNCC e do Novo Ensino Médio” (MOVIMENTO PELA BASE NACIONAL COMUM, 2022, não paginado).

Participam dele 12% dos membros do Gife (GIFE, 2016). Nesse cenário, por meio do MBNCC, materializou-se “uma história sobre como atores corporativos e privados negociam aberturas e alianças políticas que permitem novas afirmações de poder e influência, em geral por meio de discursos sobre educação de qualidade para todos [...]” (TARLAU; MOELLER, 2020, p. 555). Ressalta-se que

o contexto de elaboração da BNCC foi determinado pelos agentes privados. Este processo apresenta a abertura, presença e condução dos agentes privados na política educacional contemporânea. A presença desses agentes é marcada por influências e determinações desde o início dos eventos e seminários de debate acerca da BNCC; caracteriza-se, também, pela influência na produção do documento (D’ÁVILA; LIMA, 2020, p. 70).

Essa política educacional se desenvolveu como espaço de disputa entre projetos societários distintos, tendo como hegemonia o projeto de natureza burguesa do Estado brasileiro. Sinaliza-se que o MBNCC está na fase de implementação da

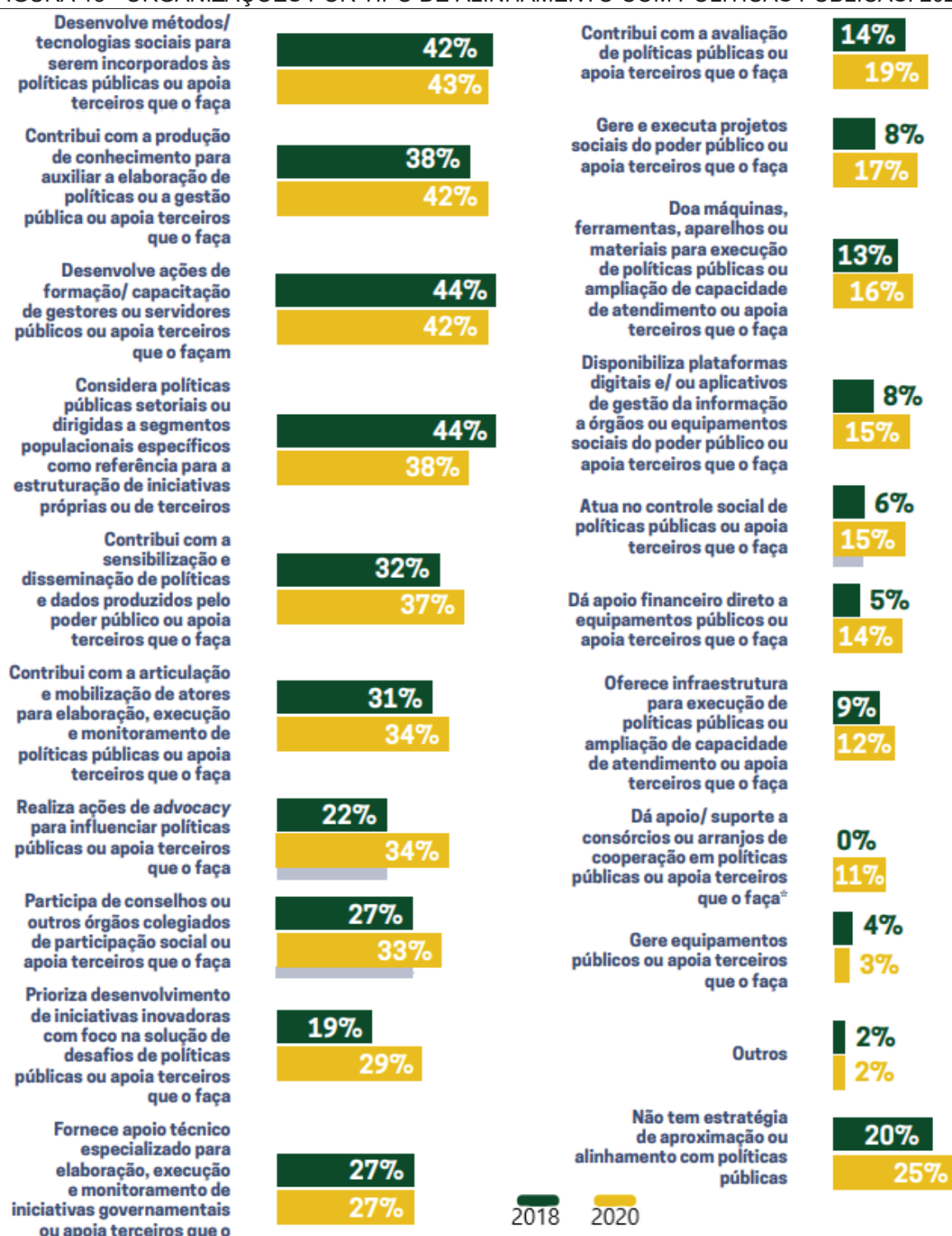
BNCC, e em sua plataforma estão dispostos mais de 350 documentos de apoio à implementação dessa política, para além de todo o movimento individual dos APHs em materiais didáticos, formações de profissionais entre outros.

Desta feita, em 2018, identifica-se que 61% dos associados desenvolviam projetos/programas próprios no âmbito educacional (GIFE, 2019). Naquele período, o Gife destaca que o alinhamento entre o ISP e o negócio foi percebido pelo setor como tendência. Contudo, diminuiu a proporção de organizações engajadas com o NIS, mas aumentou a parcela de recursos destinados ao tema. Proporcionalmente, institutos e fundações independentes apresentaram maior envolvimento com o NIS (33%), seguidos por empresas e seus institutos e fundações (30% e 29%, respectivamente), ficando institutos e fundações familiares em último lugar (17%) (GIFE, 2019). Em 2020, houve um aumento desse envolvimento, 56% das organizações tiveram algum tipo de envolvimento com o NIS, com destaque para Institutos, Fundações e Fundos Filantrópicos Independentes, dentre os quais 74% se envolveram com esse campo (GIFE, 2021a). Nesse período,

as principais estratégias de alinhamento com políticas públicas foram: desenvolvimento de métodos ou tecnologias sociais a serem incorporados às políticas públicas, contribuição com a produção de conhecimento para auxiliar a elaboração de políticas ou a gestão pública e desenvolvimento de ações de formação de gestores/as ou servidores/as públicos/as (incluindo participação em eventos formativos e formação técnica ou preparação emocional) – apoiadas, cada uma delas, por 42% dos respondentes (GIFE, 2021, p. 121).

Nesse cenário, o *advocacy* para influenciar políticas públicas foi impulsionado, sendo a estratégia que desenvolveu maior ampliação na comparação com 2018, com um aumento de 12 pontos percentuais. A gestão e execução de projetos sociais do poder público teve aumento de 9 pontos (GIFE, 2021). É importante verificar as organizações e seu alinhamento às políticas públicas, por meio da figura 15.

FIGURA 15 - ORGANIZAÇÕES POR TIPO DE ALINHAMENTO COM POLÍTICAS PÚBLICAS: 2022



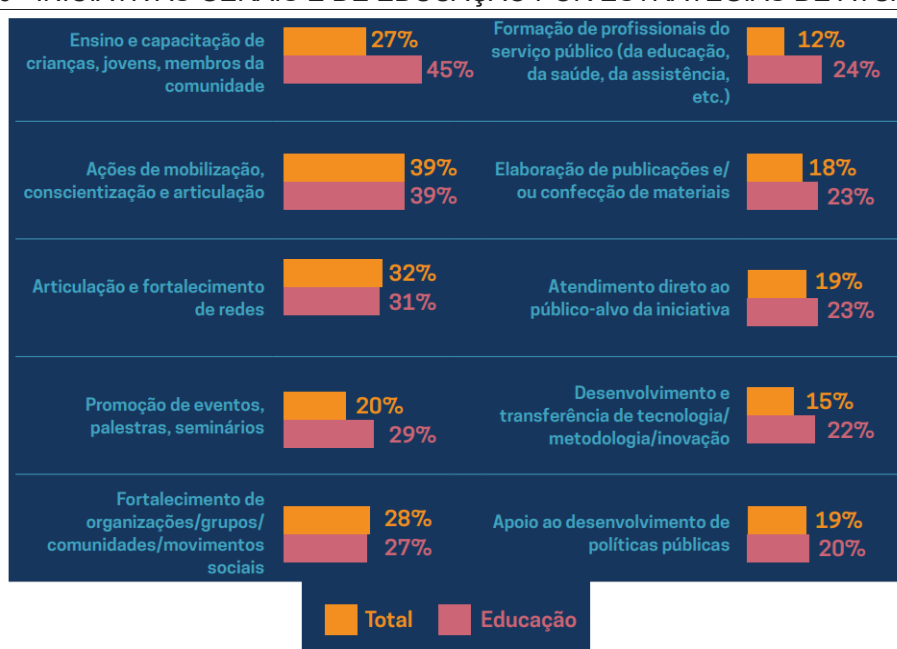
FONTE: Organizado pela autora com dados do Censo Gife 2020 (2021).

No bojo do alinhamento das iniciativas às políticas públicas, destaca-se, em 2020, o aumento de 11% dos suportes a consórcios ou arranjos de cooperação em

políticas, à execução de projetos sociais (17%), ao *advocacy* em políticas públicas (34%), à produção de “conhecimento” para elaborar políticas públicas (42%), e à formação e capacitação de gestores ou servidores públicos (42%). Em relação à capacitação e formação de gestores, entende-se que essa ação específica entre os associados é uma estratégia de formação do “novo intelectual urbano que deve apresentar novas qualificações técnicas e políticas para o exercício das funções organizativas da nova sociabilidade junto aos segmentos da classe trabalhadora” (MARTINS, 2006, p. 247).

Nessa linha, a estratégia de ensino e capacitação são preponderantes, seguida pelas ações de mobilização, conscientização ou articulação, a promoção de eventos, palestras, seminários, e o fortalecimento de organizações, grupos e/ou comunidades, articulação e fortalecimento de redes e atendimento direto ao público. O Gife também desenvolve a elaboração de publicações e/ou confecção de materiais, bem como o desenvolvimento e transferência de tecnologia e metodologia. Para além, como visto, o aumento da incidência de estratégias, como *advocacy* à concessão de bolsas de estudo, bem como o apoio financeiro a organizações ou indivíduos, premiações e assessoria técnica ou de gestão para órgãos públicos (GIFE 2016; 2017). Essas estratégias de atuação podem ser observadas na figura 16.

FIGURA 16 - INICIATIVAS GERAIS E DE EDUCAÇÃO POR ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO: 2022



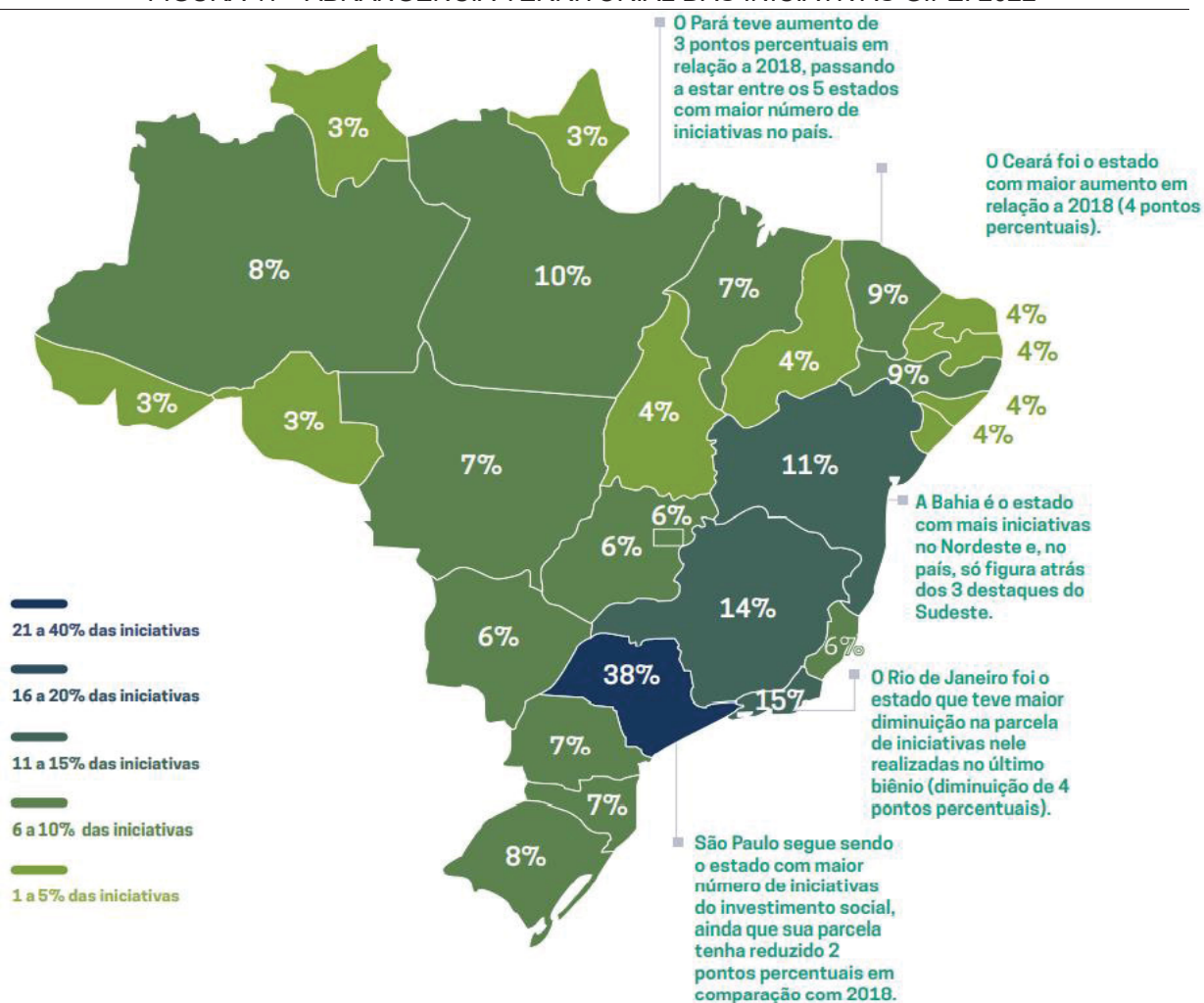
FONTE: Infográfico Atuação do ISP em Educação (GIFE, 2022a).

Emerge, desse quadro de ações, a *tática política*: em termos gramscianos, compreende-se que os empresários, ou “pelo menos uma elite deles deve possuir a capacidade de organizar a sociedade em geral, em todo o seu complexo organismo estatal, tendo em vista a necessidade de criar condições mais favoráveis à expansão da própria classe” (GRAMSCI, 2000, p. 15). Sob esse prisma, vemos que, para além do retorno financeiro, emerge a capacidade dos agentes privados em atualizar estratégias e ações para consolidar com mais efetividade os consensos favoráveis ao projeto educacional neoliberal.

Outrossim, um dado importante que se alinha ao escopo da presente tese refere-se à esfera municipal. Os associados atuam em todos os níveis administrativos, mas o âmbito municipal segue como o mais frequente nas ações dos associados de aproximação com políticas públicas. Segundo o Censo Gife 2020 (2021), 65% dos associados se aproximaram do âmbito local em 2020. O levantamento indicou que é praticamente nula a aproximação exclusiva com os níveis estaduais e federal: 58% das organizações aproximou-se deles de modo articulado à atuação na esfera municipal (GIFE, 2021).

Ao analisar a abrangência da atuação do Gife no território brasileiro, contata-se que: 7% das iniciativas são desenvolvidas em todas as unidades da federação; a concentração de iniciativas no Sudeste é um padrão que se repete em todas as edições do Censo GIFE; desde 2018 houve reduções nos três estados anteriormente com maiores números (São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais); em todos os outros estados houve manutenção ou crescimento do número de iniciativas, com a única exceção de Goiás; as porcentagens de iniciativas realizadas em todos os estados das regiões Norte e Nordeste tiveram aumento de, em média, 2 pontos percentuais em cada região. Desta feita, indica-se a atuação do Gife por estado em 2020, conforme sintetizado na figura 17.

FIGURA 17 - ABRANGÊNCIA TERRITORIAL DAS INICIATIVAS GIFE: 2022



FONTE: Censo Gife 2020 (2021).

Para além, “25% de todas as iniciativas desenvolvidas pelos investidores sociais não têm localidade geográfica definida, já que incluem ações que podem atingir todo o país (como publicações, campanhas ou iniciativas de *advocacy*)” (GIFE, 2021a, p. 99). Sob esse prisma, compreende-se que os agentes privados do Gife possuem a clareza de que a ação de seus organismos, de forma isolada, é insuficiente para o direcionamento das políticas públicas. Nesse sentido, emerge um movimento ordenado e sistematizado de *advocacy* a partir de um projeto societário que seja comum entre seus pares. É importante mencionar que, apesar de emergir a defesa desse projeto “comum”, cada associado possui um histórico específico e traz consigo particularidades, que estão tratadas no próximo capítulo.

Outrossim, essa seção visou ao aprofundamento das especificidades da atuação do Gife no âmbito educacional, principalmente por meio dos seus censos. Esse movimento esclarece, de maneira geral, a forma de atuação do grupo, suas táticas e prioridades.

Desse cenário inferiu-se, a partir dos 10 Censos Gife, dos 07 Relatórios de atividades do TPE (TPE, 2006-2009; 2007; 2008; 2009; 2012; 2013; 2014), e do Relatório Benchmarking do Investimento Social Corporativo (BISC) 2020 (BISC, 2021) analisados, que: o Gife possui 161 associados; há uma articulação do grupo com o TPE, especialmente nas frentes relacionadas ao PDE, PNE (2014-2024) e no MBNCC, e foram vistas as estratégias de atuação do Gife.

Essas estratégias são: Promoção de eventos, palestras e seminários; Atendimento direto ao público-alvo da iniciativa; Ações de mobilização, conscientização e articulação; *Advocacy*; Apoio ao desenvolvimento de políticas públicas; Articulação e fortalecimento de redes; Assessoria técnica ou de gestão para organizações da sociedade civil e equipamentos sociais da administração pública; Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais Ensino; Capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade; Estudo e mitigação de impactos; Formação de profissionais do serviço público; e Desenvolvimento e transferência de tecnologia/metodologia/ inovação. Para além disso, constatou-se que a atuação ocorre em todos os níveis administrativos, e que 65% dos associados se aproximaram do âmbito local.

Esse esclarecimento auxilia no entendimento acerca do movimento e direcionamento referente aos projetos e programas desenvolvidos pelos associados na gestão educacional das localidades. A partir disto, a próxima seção visa a adentrar os aspectos da gestão educacional advogado pelo grupo.

3.3 GIFE E SEU *ADVOCACY* DE GESTÃO EDUCACIONAL

O objetivo desta seção é discutir a concepção de gestão educacional que é advogada pelo Gife. Essa discussão visa a uma aproximação ao conceito de gestão educacional que é propagado na atuação dos associados do grupo no âmbito da gestão das redes públicas municipais de ensino. Para a materialização desse objetivo,

esta seção inicia com uma discussão sobre os paradigmas de gestão educacional que disputam o âmbito educacional, e a concepção que emerge na relação entre o âmbito público e o privado, em oposição ao princípio da gestão democrática. A seguir, tece análises sobre materiais/ações desenvolvidas pelo Gife, os quais discorrem sobre sua proposta de gestão.

Entende-se a gestão educacional como o ato de pensar sobre os fins educacionais, o *tipo de homem* que será formado a partir de determinados valores, visão de mundo e de sociedade no âmbito dos sistemas de ensino. Nessa direção, os paradigmas de gestão educacional estão localizados historicamente, sendo resultado da concepção de Estado em que se fundamentam (SCAFF; SOUZA; PAXE, 2018) e da correlação de forças posta pelos contextos histórico, social e cultural em que estão inseridos.

Como resultado dessa correlação de forças, a gestão educacional “foi permeada e influenciada por diferentes enfoques e teorias ao longo das últimas décadas. No Brasil, historicamente, por modelos de gestão baseados no autoritarismo, patrimonialismo e no clientelismo” (ROSSI; LUMERTZ; PIRES, 2017, p. 559). Contudo, de acordo com os documentos normativos, o princípio de gestão proposto no âmbito educacional é o da gestão democrática. Esse “ideal é bastante recente, tendo sido reforçado a partir do momento em que a educação foi considerada um direito humano fundamental e que à escola foram atribuídas responsabilidades de educação para todos e de formação de cidadãos democráticos” (LIMA, 2018, p. 21).

Esse paradigma foi conquistado pela luta dos movimentos sociais, que se materializou pela CF/88, quando indica como marco legal a cláusula pétrea no parágrafo único de seu Art. 1º, que “[...] todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente [...]” (BRASIL, 1988). Significa, portanto, uma abertura da participação e um empoderamento popular na gestão das instituições públicas. Tal participação poderá ser realizada de forma direta ou representativa.

Especificamente no âmbito educacional, em seu Art. 206, a CF/88 aponta que “[...] O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei; [...]” (BRASIL, 1988). A mesma indicação está em consonância com a LDBEN/1996, quando prevê, em seus artigos

3º, 14 e 56, respectivamente, que o ensino terá como princípio a gestão democrática, a definição de normas de acordo com as particularidades de cada sistema de ensino e com a participação dos educadores e comunidade escolar, e por fim, a existência de órgãos colegiados deliberativos (BRASIL, 1996).

Os documentos legais ressaltam a gestão democrática pautada na participação como forma-base para gestão do ensino público em todos os níveis. O PNE 2014-2024 segue a mesma indicação nas estratégias 19.2; 19.3; e 19.5. Elas visam, grosso modo, a ampliar os programas de apoio e formação dos conselhos e conselheiros, de forma a garantir recurso financeiro, espaço físico adequado, entre outros. Também incentiva a constituição de fóruns permanentes em todas as esferas administrativas para acompanhar a execução do PNE 2014-2024 e dos seus planos, e estimular tanto a constituição quanto o fortalecimento de conselhos escolares e municipais “como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo” (BRASIL, 2014).

Outrossim, a prática democrática refere-se à capacidade de criar momentos que possibilitem a participação de todos os envolvidos nos processos de tomada de decisão sem, contudo, perder as obrigações de cada participante do processo, “especialmente o Estado. Essas relações perpassam um olhar do e para o coletivo de forma que as decisões sejam consensuais e atendam ao interesse geral conforme condições causais e objetivas de determinado momento histórico” (FLACH; SAKATA, 2016, p. 551).

Atualmente, apesar dos governos de orientação democrático-popular (2003–2016), que imprimiram na gestão pública “uma combinação entre o gerencialismo e a participação societal o que possibilitou avanços no campo da educação pública ao mesmo tempo em que manteve os preceitos de mercado” (SCAFF; SOUZA; PAXE, 2018, p. 22), o modelo de gestão adotado pelas escolas perpassa medidas de regulação que retiram essa participação adquirida. Sob esse prisma, emergem disputas ideológicas influenciadas pela militarização, *homescholling*, formação dos gestores a partir dos APHs, PPP, conveniamentos no âmbito da Educação Infantil, entre outros.

Nessa linha, para localizar as concepções de gestão educacional que perpassam o âmbito educacional na atualidade, é importante retomar a redefinição do papel do Estado brasileiro de 1990, que se localizam no bojo do discurso da governança. Comumente, as redefinições estatais ocorrem para a superação das crises cíclicas postas pelo capital. Sendo assim, a redefinição de 1990 é o resultado a uma fase de crise orgânica iniciada em meados de 1970, em que em toda parte houve desemprego em ascensão e inflação acelerada (MÈSZÀROS, 2011; HARVEY, 2008).

Desde então, o neoliberalismo têm sido um orgânico e complexo processo de reestruturação desse capital, visando à sua revitalização (SILVA; RICHTER, 2018). Para o seu desenvolvimento, no âmbito político emerge a “desregulação, a privatização e a retirada do Estado de muitas áreas do bem-estar social” (HARVEY, 2008, p. 12). É nesse contexto de “sedimentação do neoliberalismo substantivado na configuração do estado gerencial que são criadas as bases para o gerencialismo ou Nova Gestão Pública” (SILVA; RICHTER, 2018, p. 1279). No bojo das reformas advindas do reordenamento estatal, há um paradigma de gestão que indica a superação do modelo burocrático de administração até então vigente e que condizia com o Estado-providência.

Lima (2012, p. 143) tece críticas à utilização e naturalização do conceito de burocracia pelos reformadores, especialmente a sua apropriação fora do campo sociológico, “situação em que se torna mais provável a opção por uma significação marcada por doutrinas organizacionais, por teorias normativas da administração e por ideologias políticas de legitimação da reforma neoliberal do Estado-Providência”. Nesses casos, a burocracia acaba sendo sinônimo de controle democrático, que se torna irracional sob a gestão “racional” garantida pelo mercado e pela livre escolha.

Nessa direção, o autor indica que o Estado, antes visto como um concentrado de burocratas, tem agora como alternativa enunciada a “escolha pública”, defendida no Reino Unido e nos Estados Unidos por meio do discurso de inovação, empreendedorismo e descentralização do poder. Dessa forma, designa como *hiperburocratização* a administração do tipo gerencial promulgada, em que surgem novos princípios da administração científica (estrutura hierárquica, estabelecimento

de metas), controle de resultados e medição de performances, rigorosa avaliação de resultados, objetivos definidos, entre outros (LIMA, 2012).

Para além da Teoria Clássica da Administração, a NGP busca fontes em outras teorias, como a Teoria das Relações Humanas, a Teoria da Burocracia, a Teoria Matemática, os conceitos da Teoria Estruturalista e da Teoria de Sistemas. Desta feita, esse modelo gerencial acaba possuindo estratégias dinâmicas e inconclusas, que permitem se adaptar à diferentes realidades (SCAFF; SOUZA; PAXE, 2018). Nesse sentido, a NGP

[...] é anunciada como paradigma reformador do Estado e das organizações públicas, colocando o “cliente” em primeiro lugar, substituindo as organizações públicas por empresa privadas e por fundações e organizações sociais de direito privado; as regras burocráticas seriam substituídas pela desregulação, a centralização pela descentralização, a hierarquia pela competição, o direito público pelo direito privado. Com base na teoria contratual “principal-agente”, o governo (principal) passa a escolher de forma competitiva os “agentes” fornecedores de bens e serviços, admitindo uma grande diversidade de “agentes” e o seu hibridismo, designadamente através de parcerias público-privadas (LIMA, 2012, p. 140).

É importante destacar que tais princípios, por não se configurarem como um modelo monolítico, podem ser aplicados de forma combinada ou independente e em configurações diferentes, dependendo da realidade e disputas de poder de cada localidade (SCAFF; SOUZA; PAXE, 2018). Em geral, a NGP possui como principais características o sistema de avaliação por resultados e o sistema de bonificação, incorporando valores, como o estímulo à competição e a meritocracia (AZEVEDO; OLIVEIRA, 2020). Em outras palavras, há um conjunto de princípios advindos do âmbito privado, que possuem estratégias de mercado para otimizar sua ação, e nela incluem-se a flexibilidade, a eficiência e o baixo custo (SCAFF; SOUZA; PAXE, 2018).

Os princípios da NGP, no contexto brasileiro, acentuam o individualismo e a meritocracia, e portanto, dificultam o princípio da gestão democrática proposta nos documentos normativos (BRASIL, 1988; BRASIL, 1996; BRASIL, 2014), deslocando a gestão do controle social para o controle desenvolvido pelos agentes privados por meio da sua relação com o Estado (AZEVEDO; OLIVEIRA, 2020). Nesse contexto, identifica-se o Gife dentre os APHs que se organizam para a implementação de mudanças na gestão educacional pública, que na relação com as instituições, assumem o controle por meio de programas e projetos.

Também é importante sinalizar que, historicamente, o mercado tem sido o padrão para o público no Brasil (PERONI, 2012), e concomitantemente, no âmbito da Administração, emergiram diferentes paradigmas de gestão pública. O início ocorreu com a chegada dos portugueses, em que houve o modelo de Administração Pública Patrimonialista (1500-1930); após, a Administração Pública Burocrática (1930-1985); Administração Pública Societal (1960); e a Administração pública gerencial/NGP (1990) (JUNQUILHO, 2010; PAULA, 2005).

A partir dos resquícios desses paradigmas e da maçante influência da fase política do neoliberalismo, há um tensionamento atual na gestão educacional pública, e como resultado podem emergir diferentes paradigmas, dependendo das configurações de cada localidade, haja vista que os sujeitos podem se constituir como agentes de resistência ao movimento neoliberal e resquícios reacionários. Em outras palavras, “há um hibridismo nas concepções e nas práticas vivenciadas pelas escolas, misturando desde os princípios do patrimonialismo e do clientelismo até a administração burocrática e a gestão gerencial” (PERONI, 2012, p. 24).

Nessa direção, Paula (2005) verifica uma disputa mais específica em torno da Administração Gerencial e da Administração Pública Societal. Esta última manifesta-se

[...] nas experiências alternativas de gestão pública, como os Conselhos Gestores e o Orçamento Participativo, e possui suas raízes no ideário dos herdeiros políticos das mobilizações populares contra a ditadura e pela redemocratização do país, com destaque para os movimentos sociais, os partidos políticos de esquerda e centro-esquerda, e as organizações não-governamentais (PAULA, 2005, p. 37).

A autora, ao examinar essas duas vertentes que considera as mais influentes na administração pública, identificou três dimensões para a construção de uma gestão pública democrática: a dimensão econômico-financeira, a dimensão institucional-administrativa e a dimensão sociopolítica. A vertente gerencial possui ênfase na dimensão econômico-financeira e institucional-administrativa; e a Administração societal, ênfase na dimensão sociopolítica. A autora critica o modelo gerencial por ter uma visão funcionalista e instrumental da administração pública, em que há uma separação entre questões técnicas e políticas (PAULA, 2005). Assim, a

[...] educação é isolada dos seus vínculos sociais e passa a ser vista como uma questão puramente de gestão. Imaginando “consertar” as escolas pela sua inserção no livre mercado e com propostas restritas às variáveis intraescolares, secundarizam a importância das variáveis extraescolares, entre elas o impacto das condições de vida das crianças na sua educação (FREITAS, 2018, p. 37).

Essa visão fere o princípio da gestão democrática materializado por instâncias colegiadas de diálogo entre educadores, alunos e comunidade, o qual necessita levar em consideração a não separação das questões políticas (visão de homem, mundo e sociedade) (WOOD, 2011). Esse princípio deveria almejar, como resultado, a concretização do direito à educação para todos. A gestão democrática, assim, visa sobremaneira a uma formação crítica ancorada em uma qualidade de ensino entendida de forma ampliada, como já discutido.

Todavia, o modelo de organização e gestão adotado pela escola, no contexto neoliberal, afasta-se desse princípio, que para além dos modelos administrativos indicados, também são “influenciados pelas organizações militares, religiosas e industriais, seja em termos de racionalização, formalização e hierarquização, seja também em termos de processos de produção em grande escala” (LIMA, 2018, p. 21). Sendo assim, os resquícios de modelos de gestão identificados historicamente, o paradigma da gestão Gerencial/NGP e as influências de várias organizações tornam visíveis o tensionamento e a disputa emergentes no desenvolvimento da gestão educacional dificultando, principalmente, o princípio democrático participativo.

Desta feita, após a reflexão sobre o paradigma de gestão educacional que está sendo proposto na relação entre o âmbito público e o privado, analisam-se as especificidades da concepção de gestão educacional advogado pelo Gife. Para tanto, identificaram-se duas Redes Temáticas (RT): a rede temática de *Gestão Institucional* e *Gestão e Políticas Públicas*. A primeira RT foi descartada da análise, pois se trata de um movimento para discussão da gestão interna dos associados.

A segunda RT, criada recentemente, em 2020, é a junção de duas RTs: a *Gestão de Pessoas no Setor Público e Políticas Públicas*. O Gife resolveu agrupá-las para, em um único espaço, unir institutos e fundações atinados ao trabalho e discussão dos temas correlatos à cooperação com o setor público. Os APHs do grupo que coordenam essa rede são: Fundação Lemann, Instituto Humanize, Instituto Votorantim e Fundação Vale (GIFE, 2022a).

A partir dessa rede, foram identificados, para análise, 07 notícias, 02 documentos a partir do SINAPSE e 03 vídeos que estavam dispostos no canal do grupo na plataforma *YouTube*. Todos esses materiais foram analisados na íntegra e podem ser visualizados no quadro abaixo.

QUADRO 22 - MATERIAIS SELECIONADOS: ANÁLISE CONCEPÇÃO DE GESTÃO EDUCACIONAL GIFE – 2022

(Continua)

Material ⁶³	Título	Resumo
Notícia 1	Fundação Itaú Social inicia atividades do Ciclo de Debates de Gestão Educacional (2015)	Sinaliza que a iniciativa (RT) foi criada em 2011 e tem como objetivo ampliar o debate sobre estratégias e experiências que colaborem com o trabalho de gestores e contribuam para a melhoria da qualidade da educação pública. As atividades pretendem expor temas que estão em pauta sobre gestão educacional no mundo.
Notícia 2	Instituto Unibanco promove Seminário Internacional “Caminhos para a qualidade da educação pública: Gestão Escolar” (2015)	Visa a promover o diálogo entre a experiência brasileira de gestão escolar com casos internacionais que alcançaram melhoras relevantes nos resultados de aprendizagem de seus estudantes. Traz como ideia que as experiências de sucesso no Brasil e no exterior possam motivar novas práticas. Destaque para as ações do Instituto Unibanco.
Notícia 3	Investidores sociais reforçam temáticas urgentes da agenda pública e apontam contribuições potenciais (2018)	No debate promovido pela Fundação Lemann, Vetor Brasil, Humanize e Fundação Brava, discutiu-se que o ponto de dificuldade da gestão pública está atrelado à gestão de pessoas. Assim, o ISP pode contribuir com formação dos gestores, inovações de processos, metodologias e compartilhando boas práticas.
Notícia 4	Gife lança Rede Temática de Gestão de Pessoas do Setor Público (2018)	Indica o lançamento da RT Gestão de pessoas no setor público, relatando que incidir na gestão pública é fundamental para os resultados da atuação do ISP. Tece críticas sobre a gestão pública. Sinaliza a Fundação Lemann como exemplo de trajetória em Educação.
Notícia 5	Investimento social privado aposta na cooperação para gerar transformações nas práticas da gestão pública (2018)	Ressalta que a gestão pública possui uma visão pessimista no contexto social. Traz uma entrevista com Sérgio Andrade (cientista político), fundador de uma OSC que visa a aprimorar a gestão pública. Indica cooperação entre o setor público e o privado por meio do ISP para fomentar a gestão de pessoas, inovação e boas práticas.
Notícia 6	Rede Temática de Gestão de Pessoas no Setor Público empreende mapeamento de ecossistema (2018)	Indica que a importância de incidir na gestão pública para os resultados da atuação do ISP e que os principais desafios colocados pela agenda se relacionam com a gestão de pessoas foi o que motivou a criação da RT. A ideia do mapeamento de ecossistema é ter uma visão ampla dos associados sobre a agenda.

63 Forma que o material foi citado no corpo do texto.

(Conclusão)

Notícia 7	Escola em tempo integral, gestão de resultados e estratégias pedagógicas inovadoras são caminhos para qualificar educação pública (2019)	Indica o relatório Excelência com Equidade no Ensino Médio, que objetiva entender as estratégias e práticas pedagógicas, de gestão e administrativas que influenciam a aprendizagem dos estudantes; e Mapa da Aprendizagem, uma plataforma que reúne dados do Brasil e do mundo no Pisa 2015. Os APHs envolvidos foram Iede, Fundação Lemann e Itaú BBA.
Documento 1	Melhoria da educação no município: diálogos sobre a gestão municipal (2013)	Reuniu uma metodologia sobre gestão educacional para municípios, resultado de 13 anos de atuação do programa Melhoria da Educação, com o objetivo de preparar e formar os gestores das secretarias de educação no exercício de seu papel de conduzir e coordenar a política de educação. Apresenta uma análise e a sistematização do trabalho do gestor municipal, tendo como referência a gestão por processos.
Documento 2	Excelência em gestão educacional: a reforma educacional em Nova York, possibilidades para o Brasil (2014)	A Fundação Itaú Social, com a coordenação técnica do Instituto Fernand Braudel de Economia Mundial, iniciou, em 2009, o Programa Excelência em Gestão Educacional Mundial, que tem como uma de suas colaborações a publicação de suas experiências educacionais que possam servir de inspiração para melhorar a qualidade das escolas públicas.
Vídeo 1	O que o investimento social privado pode fazer pela gestão pública? Com Weber Sutti – Fundação Lemann (2018)	Os dois vídeos pertencem à série de vídeos “O que o investimento social privado pode fazer por...”. Eles debatem temas da agenda pública ainda pouco explorados no campo do investimento social privado com o objetivo de refletir sobre quais são as contribuições potenciais do campo. A ideia é elencar boas práticas.
Vídeo 2	O que o investimento social privado pode fazer pela gestão pública? Com Joice Toyota – Vetor Brasil (2018)	
Vídeo 3	RT Gestão e Políticas Públicas Gestão de Pessoas no Setor Público (2020)	Refere-se ao 2º encontro da Rede Temática de Gestão e Políticas Públicas do GIFE, que teve como tema “Gestão de Pessoas no Setor Público”, debatendo sobre as potencialidades e desafios específicos no âmbito educacional e formas de o ISP incentivar o desenvolvimento de soluções nessa frente.

FONTE: Organizado pela autora com dados de Gife (2022a).

Os associados que se destacaram na discussão identificada pelos materiais foram: Fundação Lemann, Fundação Itaú Social, Instituto Unibanco, Instituto Humanize e Fundação Getúlio Vargas. Na análise, não foi encontrado explicitamente o conceito de gestão educacional. Assim, tendo em vista essa situação, a análise

ocorreu a partir da literatura, por meio de *eixos de discussão*⁶⁴. Esses eixos possuem aproximação com o paradigma *gerencialista*, conforme síntese no quadro 23.

QUADRO 23 - EIXOS DE DISCUSSÃO SOBRE A CONCEPÇÃO DE GESTÃO: MATERIAIS GIFE – 2022

Eixos	Materiais
Foco nos resultados (nas avaliações/na atuação do ISP)	Notícia 2. Notícia 4. Notícia 6. Notícia 7. Vídeo 1. Vídeo 3. Documento 1. Documento 2.
Educação vinculada ao desenvolvimento econômico	Notícia 7. Notícia 5. Documento 2.
Melhoria de eficiência e eficácia	Notícia 2. Notícia 4. Notícia 5. Vídeo 1. Documento 1. Documento 2.
Boas práticas / <i>cases</i>	Todos os materiais
Gestão de pessoas (formação) para implementação de políticas	Notícia 4. Notícia 5. Vídeo 2. Vídeo 3. Documento 1. Documento 2.
Flexibilização das regras (entendidas como burocracia)	Notícia 4. Notícia 5. Notícia 6. Vídeo 3. Documento 1.
Responsabilização do trabalho gestor	Vídeo 3. Documento 1. Documento 2.

FONTE: Organizado pela autora com dados de Gife (2022a); Silva e Richter (2018), Scaff, Souza e Paxe (2018); Azevedo e Oliveira (2020); Peroni (2012) e Paula (2005).

É importante mencionar que há um entrelaçamento entre os eixos, e que eles não se encontram isolados. Assim, infere-se que esses eixos se alinham aos princípios da NGP. Nesse paradigma, a eficiência e a eficácia ganham destaque para que os objetivos sejam atingidos: a eficiência “entendida como o conjunto de meios pelos quais as coisas são feitas, a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível, e a eficácia, que se refere ao alcance dos objetivos por meio dos recursos disponíveis (SCAFF; SOUZA; PAXE, 2018, p. 9).

Como visto, o modelo gerencialista não é monolítico; logo, entende-se que os eixos que indicam a particularidade do paradigma proposto pelo Gife são: boas práticas; gestão de pessoas (formação) para implementação de políticas; flexibilização das regras (entendidas como burocracia); e responsabilização do trabalho gestor.

Nessa direção, há o destaque do eixo “boas práticas”, em que o grupo parte da proposta de disseminação de casos, os *cases*, entendidos como propostas específicas de gestão educacional. As questões que emergem desse eixo são: Quais propostas são consideradas como “boas práticas”? Qual tipo de formação elas propagam?

64 Esses eixos foram criados pela própria autora, tendo por base a literatura sobre a temática.

Assim, identifica-se que são casos pontuais de gestão que alcançaram resultados em avaliações em larga escala, os quais superariam obstáculos burocráticos, econômicos e de gestão de pessoas, considerados grandes entraves para o desenvolvimento da gestão educacional no âmbito público. Dessa forma, o Gife propõe vários *cases*, mas dois deles se destacam na análise, a Gestão por processo (DOCUMENTO 1) e a *Charter School* (DOCUMENTO 2).

O grupo indica que a Gestão por processos no âmbito educacional é uma forma de aprimorar as estratégias de ação, levando em consideração a política educacional e a aprendizagem dos alunos. Nesse desenvolvimento, projetam os encadeamentos e as “responsabilidades vinculadas às atividades”. Consideram como processo um conjunto de decisões baseadas em “fluxos operacionais (sequência de atividades) e destaca o compromisso de satisfazer as necessidades dos clientes/cidadãos, bem como a competência humana de tomar decisões”, conforme destaca o Documento, de autoria de Ellenrieder, Djrdjrjan e Noventa (2013, 1, p. 13). Contudo, esse *case* é permeado por técnicas e uso de tecnologia, como o desenvolvimento de fluxogramas e planejamentos estratégicos que vão além do proposto pelo sistema, o que compactua com a *hiperburocratização* indicada por Lima (2012), e o deslocamento de discussões sociopolíticas, conforme destacado por Paula (2005).

O outro *case* Escolas *charter*, *charter school*, são escolas públicas com gestão compartilhada pelo setor privado, que emergem no contexto dos Estados Unidos da América, em Nova York. Os alunos precisam fazer as mesmas avaliações estaduais que alunos das escolas públicas regulares. Apesar de receberem financiamento público, baseado no número de estudantes, são gerenciadas por agentes privados. O Gife indica que, no contexto americano, elas “possuem muito mais autonomia, pois podem contratar professores não sindicalizados, desenhar seus próprios currículos e oferecer uma carga horária maior”, conforme o Documento 2 (GALL; GUEDES, 2014, p. 99).

No entanto, como discutido no capítulo anterior, os estudos de Ravitch (2011; 2020) demonstraram que, após duas décadas desse modelo de gestão, o ensino foi reduzido ao desenvolvimento de habilidades básicas, estreitamento curricular e baixo desempenho. Os professores/gestores, para receberem a bonificação e não serem

responsabilizados por eventuais índices baixos nas avaliações, acabaram burlando o sistema com truques para ajudar os alunos nos testes.

Desta feita, identifica-se que as “boas práticas” utilizadas pelo grupo são trazidas do contexto nacional e internacional e propostas por projetos e/ou programas desenvolvidos por agentes privados no âmbito público, o que pode ser visualizado nos excertos:

A proposta ao trazermos também experiências internacionais é gerar provocações e novos aprendizados, comenta Patrícia Mota Guedes, da Fundação Itaú Social (NOTÍCIA 1 – GIFE, 2015c).

A ideia é que as experiências de sucesso no Brasil e no exterior possam motivar novas práticas (NOTÍCIA 2 – GIFE, 2015d)).

Para os participantes, o ISP pode contribuir não apenas com formação, mas trazendo inovações e processos, metodologias e compartilhando boas práticas (NOTÍCIA 3 – GIFE, 2018b).

Um dos principais projetos no momento é a implementação e sistematização de cases junto a órgãos públicos com a finalidade de dar escala à missão (NOTÍCIA 4 – GIFE, 2018c).

Para o alcance desses, *cases* o grupo indica a *gestão de pessoas* como estratégia principal. Esse eixo foca na formação específica para o desenvolvimento de projetos/programas, tendo como alvo principal os gestores e os professores. Isso pode ser observado na fala de Sérgio Andrade, da Agenda Pública: “*Queremos trabalhar a gestão de pessoas no setor público para incidir na gestão pública, acreditamos numa gestão pública mais eficiente e que as pessoas são uma alavanca para fazer essa mudança*” (NOTÍCIA 4 – GIFE, 2018c). Também na fala de Weber Sutti, da Fundação Lemann:

Eu acho que a gente sempre está discutindo em torno de pessoas, então eu acho que uma coisa que a gente já tem trabalhado e parece que sinerge com tudo que foi discutido é pensar como que a gente pode fazer para ter as melhores pessoas, as pessoas mais aptas nos cargos críticos de governo, capaz de promover uma gestão pública focada em resultado focada na sociedade que busque a inovação que busque cada vez mais um Estado que dê conta de responder os anseios da sociedade (VÍDEO 1 – GIFE, 2018d).

Desse modo, o grupo possui clareza que não basta advogar e definir políticas públicas no âmbito normativo: é preciso que haja um agente no âmbito educacional que garanta a implementação da política, especialmente no que se refere ao trato

junto ao sistema. Esse entendido como regras impostas pelo aparelho estatal, que tornariam a gestão ineficaz e ineficiente.

No que se refere ao eixo *flexibilização das regras*, em um dos materiais analisados, Regina Pacheco, da Fundação Getúlio Vargas, defende “a *flexibilização das regras com foco em resultados como caminho para superação dos desafios e aponta como prioridades os quadros de liderança e as boas práticas*” (NOTÍCIA 6 – GIFE, 2018e).

Outra fala que explicita esse eixo é a de Haroldo Corrêa Rocha, ex-secretário executivo da Secretaria de Educação de São Paulo (VÍDEO 3):

Nas últimas três décadas do século passado na educação, em geral no setor público, mas especificamente na educação a legislação foi muito marcada pela crise do Estado e por uma forte presença sindical, então é uma legislação ainda com esse ranço das bandeiras sindicais e todas as consequências que isso tem a nossa coordenação de recursos humanos é como todo setor público, salvo exceções, um grande departamento de pessoal, né! Que registra, carimba e vê se o pagamento caiu [...] (GIFE, 2020).

Pelo discurso emitido, percebe-se que, para além da visão estreita que se faz acerca do trabalho no âmbito público, emerge a visão contrária à participação de alguns segmentos da sociedade civil. Explicando de outro modo, trata-se de uma visão alinhada com as reformas gerencialistas, em que o discurso de participação da sociedade civil se limita aos grupos específicos compostos pelos agentes privados. Nessa direção, para que os projetos e programas se concretizem no âmbito da gestão educacional, desenvolve-se um controle percebido pelo eixo *responsabilização do trabalho gestor*, mais bem visualizado no trecho abaixo, excerto do Documento 2:

Entretanto, a autonomia escolar não seria eficaz se não fosse acompanhada por um forte sistema de monitoramento e responsabilização de diretores por resultados de aprendizado. Essa cobrança vem diretamente do órgão central, que precisa atrair um misto de profissionais com profunda experiência da rede, e outros que agregam liderança e criatividade do setor privado (GALL; GUEDES, 2014, p. 129).

Depreende-se que o modelo proposto procura tornar os educadores, tanto professores quanto gestores, os únicos responsáveis pelo resultado da aprendizagem, tendo como parâmetro as avaliações. Nesse sentido, essa responsabilização é acompanhada por políticas e sistemas de monitoramento

realizado de forma verticalizada, como forma de pressionar estes profissionais (FREITAS, 2018). Contraditoriamente, no case Gestão por processo, no documento 1, o Gife indica que a

[...] mudança significativa proposta pela Gestão por Processos aplicada ao Órgão Gestor de educação é que o trabalho deve ser estruturado de forma horizontal, em função das ações a serem realizadas e não com base na hierarquia, sempre tendo como princípio as concepções que orientam a política educacional, envolvendo os processos e as equipes técnicas que os executam no dia a dia (ELLENRIEDER; DJRDJRJAN; NOVENTA, 2013b, p. 13).

Em outras palavras, para além do desenvolvimento da gestão ser pautado estritamente por estratégias, sem levar em consideração outras dimensões para a construção de uma gestão pública democrática (PAULA, 2005), há um discurso de desenvolvimento da gestão pautado em um trabalho horizontal, enquanto todo o sistema de monitoramento e responsabilidade não segue esse formato.

Dessa forma, entende-se que existe, no paradigma educacional proposto pelo Gife, um predomínio da *gestão educacional gerencialista*. Em consonância com vários estudos (FÁVERO; MARCON, 2020; PERONI; LIMA 2020; AZEVEDO; OLIVEIRA, 2020; VENCO; BERTAGNA; GARCIA, 2021; SAKATA, 2018, entre outros), esse paradigma afeta sobremaneira o princípio constitucional de gestão democrática. A especificidade do Gife baseia-se no foco em resultados a partir dos seguintes eixos: “boas práticas”, gestão de pessoas (formação) para implementação de políticas, flexibilização das regras, e responsabilização do trabalho gestor. A partir desses eixos e do destaque dado nos materiais sobre as “boas práticas”, entende-se o paradigma proposto como *Gestão gerencial por transferência*.

O Gife, assim, advoga a gestão com princípios gerencialistas, tendo por base a transferência das “boas práticas”, entendidas como exemplos de práticas de sucesso no âmbito da gestão. Esse modelo possui como finalidade resultados educacionais nas avaliações em larga escala. Portanto, a meritocracia é a questão-chave para o discurso progressista desenvolvido pelos agentes privados, em que os melhores são os que conseguem bons resultados em avaliações externas.

Esse paradigma incide especialmente na forma “de construção coletiva do trabalho pedagógico e da identidade das escolas, descaracterizando a participação

da comunidade escolar nas tomadas de decisões sobre as questões pedagógicas, administrativas, organizacionais entre outras” (VENCO; BERTAGNA; GARCIA, 2021, p. 138). Desse modo, a gestão democrática tende a ser esquecida, quando se trata de propor a empresarialização das escolas ou do seu modo de gestão, pois está assente nas concepções de educação como formação de capital humano na produção de certas qualificações que estejam ao serviço da competitividade econômica.

A democracia e a autonomia, como participação nas decisões, não se constituem como simples técnicas de gestão, como proposto nas “boas práticas”. “Mais do que tudo isso, são práticas educativas e de aprendizagem da democracia através do exercício da participação nos processos de tomada das decisões e um direito de professores, alunos, famílias e entorno comunitário” (LIMA, 2018, p. 24).

A consequência desse paradigma está atrelada à falta de concretude do direito educacional ao ensino de qualidade, entendido de forma ampliada (CAMPANHA NACIONAL PELO DIREITO À EDUCAÇÃO, 2018; CARREIRA; PINTO, 2007; TOMASEVSKI, 2004; XIMENES, 2014a, 2014b; ADAMS, 1993), pois nele há a supressão do princípio da gestão democrática, especialmente em duas questões. Em primeiro lugar, a gestão não é desenvolvida por meio da participação e do diálogo entre a comunidade, os professores e alunos de forma colegiada. Em segundo lugar, considera somente a dimensão puramente técnica e pragmática, desconsiderando as dimensões socioeconômicas e políticas (PAULA, 2005). Defende-se que o paradigma de gestão educacional deveria estar atrelado à qualidade entendida para além dos resultados e índices de avaliações externas. Nela, seriam incluídas dimensões socioeconômicas e políticas associadas a uma educação como proposta de formação integral aos alunos.

É importante mencionar que a educação pública, no bojo gerencial, não se encontra como um serviço exclusivo do Estado. Esse fato ocorre porque existe a vinculação da lógica do mercado posta pelos APHs no contexto da gestão educacional, que teoricamente pertencem ao âmbito das competências do Estado *stricto sensu*. Sendo assim, encontra-se a complexidade da atuação dos agentes privados, que operam em disputa com os outros modelos e princípios de gestão mencionados. Esses agentes, aproveitando-se do discurso progressista de participação de todos, como princípio democrático, direcionam as políticas

educacionais e as formas de gestão voltadas à continuidade da hegemonia do grupo dirigente.

Desta feita, é importante retomar o que foi discutido nas seções anteriores deste capítulo. A seção 1 aferiu que uma especificidade da atuação do Gife, nesse contexto, localiza-se na atuação por meio do ISP, discorrendo que o Gife foi um dos propulsores do ISP no Brasil, sendo o pioneiro no processo de mudança do comportamento político empresarial com um diferenciado formato de atuação e direcionamento político. A partir do ISP, identificou-se que ocorre o CIS, caracterizado como um novo formato das PPP e em fase de legitimação legal no Brasil, que iniciou um projeto no âmbito educacional, mas ele não foi finalizado.

A seção 2 identificou que a atuação do grupo é realizada em todas as etapas da Educação Básica e iniciativas no Ensino Superior. O grupo trabalha por meio de Redes Temáticas (RT), desenvolve projetos internos e elabora levantamentos e pesquisas (com fragilidades de cunho científico), disponibilizando esses dados em conjunto com pesquisas desenvolvidas pelo âmbito do governo federal.

Após essas constatações e levando em consideração o destaque dos associados (Fundação Lemann, Fundação Itaú Social, Instituto Unibanco, Instituto Humanize e Fundação Getúlio Vargas) na indicação do paradigma de gestão educacional advogado pelo Gife, emergem algumas indagações retóricas: *Os associados seguem o mesmo paradigma de gestão educacional em sua relação com os municípios? Quais as diferenças e/ou aproximações? Existe um padrão nos programas/projetos propostos?*

Desta feita, no próximo capítulo, a partir do panorama da esfera administrativa educacional municipal, identificam-se os associados do Gife que atuam na gestão educacional dos municípios brasileiros, caracterizando os programas/projetos desenvolvidos. Ao final, problematiza-se a gestão educacional que emerge dessas atuações, refletindo seus principais padrões e implicações nas localidades.

4 OS PROGRAMAS E PROJETOS DOS AGENTES PRIVADOS DO GIFE NA GESTÃO PÚBLICA EDUCACIONAL MUNICIPAL

Desconfiai do mais trivial, na aparência singela. E examinai, sobretudo, o que parece habitual. Suplicamos expressamente: Não aceiteis o que é de hábito como coisa natural, pois em tempos de desordem sangrenta, de confusão organizada, de arbitrariedade consciente, de humanidade desumanizada, nada deve parecer natural, nada deve parecer impossível de mudar.
(BRECHT, 1982).

É importante sinalizar que as discussões e análises realizadas nos capítulos anteriores visaram a entender a problemática central de pesquisa: Quais os princípios de gestão educacional que embasam os programas desenvolvidos pelos associados do Gife e suas implicações na relação com a gestão educacional pública municipal?

Nessa direção, constatou-se que, a partir do paradigma da governança, a relação entre o público e o privado no âmbito educacional envolve APHs com projetos e interesses distintos ao desenvolvimento da educação entendida no bojo do direito, ou seja, com princípios democráticos e de qualidade ampliada. Desse modo, “as redes públicas vão sendo colocadas em um ‘vetor de privatização’, no qual elas podem ser vistas como mais distantes ou mais próximas de seu estágio final de privatização e inserção em um livre mercado educacional” (FREITAS, 2018, p. 34). Outrossim,

[...] a crescente corrosão do conceito de público no âmbito da educação decorre da intervenção de inúmeros agentes. São instituições privadas com interesses estritamente mercantis que adentram o campo das políticas educacionais; são organizações privadas que intervêm em redes de educação, alterando substancialmente a perspectiva pública em favor de um ensino instrumentalizado; são discursos gerencialistas oriundos de agências multilaterais como o Banco Mundial, a OCDE e o FMI que simplificam processos pedagógicos complexos por fórmulas instrucionais (FÁVERO; MARCON, 2020, p. 5).

Nesse contexto, a proposição do Gife ganha destaque no desenvolvimento do ISP para o trato da “questão social” (MARTINS, 2006; MONTAÑO, 2010; CASIMIRO, 2016), bem como sua atuação por meio do *advocacy* na defesa de suas agendas e causas. Destaca-se a sua defesa de gestão educacional, entendida como gestão gerencial por transferência, que se situa no seio do paradigma da NGP.

Sob esse prisma, o capítulo em tela visa a refletir as seguintes questões específicas: Quais são as instituições de interesse privado dispostas no Gife que possuem programas ou projetos no âmbito da gestão educacional municipal? Qual a concepção de gestão que perpassa esses programas e quais as implicações deles na gestão educacional pública municipal?

Para discutir essas questões, a seção 4.1, sob uma perspectiva quali-quantitativa, trata do panorama educacional dos municípios brasileiros, indicando dados relativos à matrícula, escola, frequência, entre outros. Essa reflexão parte das pesquisas realizadas no âmbito do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2020) e do INEP (BRASIL, 2021a). A seção 4.2 indica os associados do Gife que atuam no âmbito da gestão educacional municipal, bem como os programas/projetos desenvolvidos, problematizando as diferenças, nuances e aproximações entre eles. Para além, tece considerações sobre os APHs que se destacaram em atuações no decorrer da presente tese. Ao final, a seção 4.3, a partir dos eixos de gestão educacional identificados no capítulo anterior, discute a concepção de gestão educacional que perpassa os programas/projetos desenvolvidos no âmbito da gestão educacional municipal e suas implicações no âmbito local.

4.1 PANORAMA EDUCACIONAL DOS MUNICÍPIOS BRASILEIROS

Ao tratar sobre o panorama educacional na esfera administrativa municipal, é importante mencionar as discussões sobre o federalismo, o municipalismo, a não concretude do Sistema Nacional de Educação (SNE) e o papel da descentralização atribuído à CF/1988 e suas repercussões nesse contexto. Esse movimento foi marcado pela desconcentração, “sob a qual a atribuição de responsabilidades nem sempre se faz acompanhar por condições técnicas, político-pedagógicas e de financiamento” (DOURADO, 2018, p. 479). Essas temáticas já são há tempos discutidas e aprofundadas nas pesquisas no âmbito das políticas educacionais (ARAUJO, 2012; 2013; ARRETCHE, 1999; 2002; 2004; CURY, 2008; DOURADO, 2013; 2018; MARTINS, 2009; SAVIANI, 2014; SOARES, 2005).

Sob esse prisma, a reflexão sobre as políticas educacionais e seus desdobramentos na realidade local implica a antecipada

[...] compreensão dos complexos processos de organização e gestão, bem como a regulamentação e a regulação que os demarcam, a relação e o regime de colaboração entre os entes federados (União, estados, Distrito Federal e municípios), as questões relativas ao acesso, qualidade, valorização profissional, financiamento e seus desdobramentos nas ações, programas e políticas direcionadas à educação (DOURADO, 2013, p. 762).

Apesar da indicação do regime de colaboração entre as esferas administrativas pela CF/1988, existe a ausência de regulamentações estritas desse modelo no âmbito dos Sistemas de Políticas Públicas. Nesse contexto, importante destaque está no PNE (2014-2024), que em seu art. 13, indica que, contado o prazo de dois anos de sua instituição, o poder público deveria instituir em lei o SNE para efetivação das diretrizes, metas e estratégias do Plano (BRASIL, 2014). Passado esse prazo, o SNE ainda está em processo de regulamentação legal, por meio do projeto de lei complementar 235/19. Esse projeto, que regulamenta o SNE, foi aprovado no Senado em março de 2022 e será votado na Câmara dos deputados.

Ainda que haja um aparente avanço, o texto legal apresenta falhas graves, como o CAQ, aspectos referentes ao princípio da gestão democrática e avaliação da Educação Básica. Outrossim, a omissão de um SNE tem resultado em fragilidades, como “a ausência de referenciais nacionais de qualidade capazes de orientar a ação supletiva para a busca da equidade, a descontinuidade de ações, a fragmentação de programas e a falta de articulação entre as esferas de governo” (BRASIL, 2015a).

Desta constatação, resultam paradigmas diferenciados de cooperação entre as esferas administrativas. Esse debate é analisado e discutido por distintas perspectivas teórico-ideológicas, as quais convergem para a importância da efetivação do PNE e a institucionalização do SNE (DOURADO, 2013) para o desenvolvimento de uma educação com princípios democrático-emancipatórios. Outro marco importante para refletir sobre a gestão educacional municipal é a tramitação do PNE com desdobramentos no PME.

Sendo assim, para o desenvolvimento da gestão educacional municipal, emerge um arcabouço legal delineado pela dinâmica federativa do país, que no artigo 211 da CF/1988, indica que a esfera administrativa municipal atenderá, de forma prioritária, o Ensino Fundamental e a Educação Infantil. Os Estados e o Distrito Federal serão responsáveis pelo Ensino Fundamental e Médio. Para além, no que se

refere à organização dos sistemas de ensino, cada ente federativo definirá formas de colaboração (BRASIL, 1988).

Desse modo, a “autonomia política e fiscal dos governos estaduais e municipais permite que estes adotem uma agenda própria, independente da agenda do Executivo federal” (ARRETCHE, 2004, p. 20). Essas questões trazem complicações ao desenvolvimento da gestão educacional no contexto local. Entre 1997 e 2000, devido ao movimento de municipalização⁶⁵, “as matrículas oferecidas pelos municípios cresceram 34,5% e as matrículas estaduais tiveram crescimento negativo (-12,4%). [...] Isso significa que ocorreu uma relevante transferência das matrículas até então oferecidas pelos governos estaduais para os governos municipais” (ARRETCHE, 2002, p. 38).

Nesse sentido, “tais questões assumem grande complexidade no atual cenário da educação, especialmente nos contornos políticos e econômicos que a engendram, em especial o fundo público, na interface entre esferas pública e privada” (DOURADO, 2013, p. 763). Observa-se que, nesse contexto, surgiram condições para atuação dos APHs na gestão educacional municipal, por meio da justificativa de incapacidade de a gestão local assumir tal responsabilidade (FREITAS, 2018; PERONI, 2012; 2018; FÁVERO; MARCON, 2020).

Desse cenário, além do *advocacy*, o Gife atua com o princípio de *filantropia colaborativa*, como visto no capítulo anterior. O grupo age com a intencionalidade deliberada dos participantes em se articular, definindo uma governança em redes para concretude de suas agendas. É importante retomar o “Educação Já”, desenvolvido pelo TPE, que possui o apoio dos seguintes associados Gife: Fundação Bradesco, Fundação Lemann, Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, Fundação Telefônica Vivo, Fundação Vale, Instituto Natura, Instituto Península, Itaú BBA, Itaú Social e Instituto Unibanco. Esse movimento

tem subsidiado as iniciativas e ações em pauta no Congresso Nacional, com apoio de outras instâncias, como o Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed), a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime) e o Ministério da Educação (MEC), para definição do SNE (ARAUJO; NASCIMENTO, 2020, p. 03).

65 Em 1996 ocorreu a exigência da municipalização do Ensino Fundamental, posteriormente implementada em nível nacional por meio da Emenda Constitucional nº 14/96, que criou o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério (FUNDEF).

Para além desse movimento estão os Arranjos de Desenvolvimento Educacional (ADEs), que se inserem em um debate de intersecções entre a elaboração do SNE e do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica (Fundeb) (ANDRADE; ARGOLLO; LAMARÃO, 2021).

Os ADEs são entendidos como uma forma de regime de colaboração horizontal, “um instrumento de gestão pública que propicia agrupar interesses econômicos, políticos, sociais e educacionais criando um ambiente de negociação e cooperação entre a cadeia produtiva local e as instituições públicas de ensino” (MOTTA; ARGOLLO, 2019, p. 02). Eles emergiram em 2008 e referem-se à proposta concebida por seus elaboradores, Mozart Ramos e Fernando Abrucio (2012), integrantes do TPE, no contexto de elaboração do Programa de Desenvolvimento Educacional (PDE) (2007).

A partir de 2009, foram realizadas os primeiros ADEs, incentivados pelo Instituto Votorantim. O primeiro deles realizado nesse formato foi efetivado por 12 municípios do Recôncavo Baiano, quando o Instituto Votorantim entrou em contato com o TPE para encontrar maneiras de atuação. “Neste ano, o TPE promoveu encontros envolvendo o MEC e a iniciativa privada, representada pelo Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), para debater estratégias que evitassem a sobreposição de esforços e recursos” (ARAUJO, 2012, p. 518).

Assim, nessa discussão, como visto no capítulo anterior, identificou-se a atuação do Gife no *advocacy* dessa agenda. Verifica-se que uma das formas de atuação dos seus associados no âmbito da gestão educacional municipal *ocorre por meio dos ADEs*, o que se discute na próxima seção.

Com base nessas experiências, a “proposta adquiriu fôlego diante da ausência de legislação complementar para a regulamentação do regime de colaboração entre União, estados, Distrito Federal e municípios” (CARVALHO; PERONI, 2020, p. 4). A partir do *advocacy* dos APHs, ele foi aprovado pelo CNE, pela Resolução nº 1, de 23 de janeiro 2012, o qual indica que essa forma de colaboração “poderá ser aberta à participação de instituições privadas e não-governamentais, mediante convênios ou termos de cooperação, sem que isso represente a transferência de recursos públicos para estas instituições e organizações” (BRASIL, 2012). Em agosto de 2021, foi

aprovado na Comissão de Educação da Câmara dos Deputados o PL 2417/2011, no qual está apensado o PL 5182/2019, que prevê a regulamentação do modelo de trabalho dos ADEs. Nesse sentido, os ADEs caminham para o escopo de lei própria.

Entende-se que esse novo modo de colaboração realizado por meio de parceria via convênios, contratos ou Consórcio público, está para além de um instrumento “para soluções colaborativas na administração pública, configura-se como uma nova estratégia para que o setor privado influencie diretamente a gestão da Educação Básica pública e, ao mesmo tempo, expanda e controle o mercado educacional” (CARVALHO; PERONI, 2020, p. 03). Desse modo, este modelo indicado pelos ADEs

são funcionais à lógica do empresariado educacional de duas formas distintas: de um lado, a forma de organização do ADE abre a possibilidade de mercadorização de diversos “materiais” de apoio em larga escala: apostilas, serviços, pacotes de avaliação, aprendizagem, gestão e outros. Nesse sentido, não deixa de ser uma forma de destinação de verba pública aos entes privados, ainda que haja uma comercialização na qual a escola pública compra mercadorias com determinada utilidade. Além disso, os próprios convênios e parcerias abarcam outros tipos de transferência de recursos, como as isenções fiscais, os convênios e acordos de colaboração técnica estabelecidos entre os entes federados e as instituições privadas no rol do federalismo cooperativo (ANDRADE; ARGOLLO; LAMARÃO, 2021, p. 330).

Sendo assim, direta ou indiretamente, há desvio de recurso. Para os seus elaboradores, o ADE “é um potencial modelo para regulamentar o Sistema Nacional de Educação (SNE) e um novo tipo de regime de colaboração” (MOTTA; ARGOLLO, 2019, p. 02). Nesse sentido, ele possui caráter horizontal de cooperação, o qual pode ser realizado com mediação de empresas e organizações da sociedade civil, tanto por meio de Consórcios públicos quanto via convênios, contratos administrativos e outros, na materialização de parcerias público-privadas.

Os ADEs são distintos do Consórcio público, que é resultado da descentralização como um dos motes de organização política e administrativa do Brasil. Isso significou uma nova organização dos repasses de recursos e poder aos governos subnacionais e o reconhecimento dos municípios à condição de ente federado. A trajetória dos Consórcios públicos não é atual: emergiu em meados de 1960, ganhando impulso após 1980 com a atuação de entidades municipalistas. No âmbito legal, de acordo com o art. 241 da CF/1988,

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios disciplinarão por meio de lei os consórcios públicos e os convênios de cooperação entre os entes federados, autorizando a gestão associada de serviços públicos, bem como a transferência total ou parcial de encargos, serviços, pessoal e bens essenciais à continuidade dos serviços transferidos (BRASIL, 1988).

Outrossim, “a finalidade de criação de um Consórcio público é a gestão associada de serviços públicos – isso significa dizer que dois ou mais entes federados podem se unir para prestar um serviço público de interesse comum” (IBGE, 2020b, p. 43). Essa cooperação intermunicipal se fortaleceu com a disseminação de experiências de consórcios nas últimas décadas e a criação de leis, especialmente com a aprovação da Lei que regulamenta o Consórcio público, nº 11.107, de 2005. Ela indica que o Consórcio público “constituirá associação pública ou pessoa jurídica de direito privado” (BRASIL 2005). Seu regulamento, dado pelo decreto nº 6.017, de 2007, aponta o Consórcio público como

pessoa jurídica formada exclusivamente por entes da Federação [...] para estabelecer relações de cooperação federativa, inclusive a realização de objetivos de interesse comum, constituída como associação pública, com personalidade jurídica de direito público e natureza autárquica, ou como pessoa jurídica de direito privado sem fins econômicos (BRASIL, 2007b).

Dessa forma, os Consórcios públicos são entendidos tanto como “instrumentos de cooperação horizontal como instrumentos de cooperação vertical” (IBGE, 2020b, p. 44). Para distingui-lo dos ADEs, segue quadro comparativo.

QUADRO 24 - APROXIMAÇÕES ADES E CONSÓRCIO PÚBLICO – 2022

(Continua)

ARRANJO DE DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL	CONSÓRCIO PÚBLICO
Não possui lei própria (em trâmite)	Possui mais de 10 anos de legislação própria
Realizado de forma horizontal entre municípios e agentes privados	Realizado tanto de forma horizontal quanto vertical entre os entes federados e agentes privados
Regras simples para adesão e desistência dos municípios	Regras menos flexíveis para adesão e/ou desistência dos municípios/outros entes federados
Maior adesão observada por municípios de pequeno porte	Não observado o porte dos entes federados quanto a adesão
Envolve maior participação do secretário da educação municipal (com autorização do dirigente administrativo local)	Envolve maior participação do dirigente administrativo local

(Conclusão)

Sustentabilidade financeira gira em torno dos agentes privados	Sustentabilidade financeira ocorre por meio de rateio entre os entes federados
PRINCIPAIS LEGISLAÇÕES E NORMAS APLICÁVEIS	
Resolução nº 1, de 23 de janeiro 2012-CNE- Dispõe sobre a implementação do regime de colaboração mediante Arranjo de Desenvolvimento da Educação (ADE).	CF/1988 art. 41 - a gestão associada de serviços públicos (redação dada pela emenda 19/1988)
Resolução nº 2, de 16 de agosto de 2021 – CNE- Dispõe sobre Diretrizes Operacionais para implementação do ADE.	Lei 11.107/2005 - Dispõe sobre normas gerais de contratação de consórcios públicos e dá outras providências
Projeto de Lei 2417/2011 apensado o PL 5182/2019 (em trâmite, aprovado na Comissão de Educação da Câmara dos Deputados)	Decreto 6.017/2007 - Regulamenta a Lei nº 11.107/ 2005
PLP 25/2019 (situação: aguardando Parecer do Relator na Comissão de Educação) - Institui o Sistema Nacional de Educação (SNE). ADEs são apresentados como alternativa para a constituição de polos regionais de educação.	-----
Não são institucionalizados como pessoa jurídica.	Constituído como personalidade jurídica de direito público e natureza autárquica, ou como pessoa jurídica de direito privado sem fins econômicos.

FONTE: Organizado pela autora a partir de leis diversas (BRASIL, 1988; 2005; 2011; 2012; 2019d; 2021). Organizado

Nessa linha, de acordo com o Parecer CNE/CEB nº 7/2020 (homologado em agosto de 2021), os municípios organizados em ADEs “poderão vir a optar por deixar de ser um ADE e adotar a personalidade jurídica de um Consórcio. Isso significa dizer que os ADEs e Consórcios são modelos distintos, os quais não concorrem entre si, e não são, necessariamente, consecutivos” (BRASIL, 2021b).

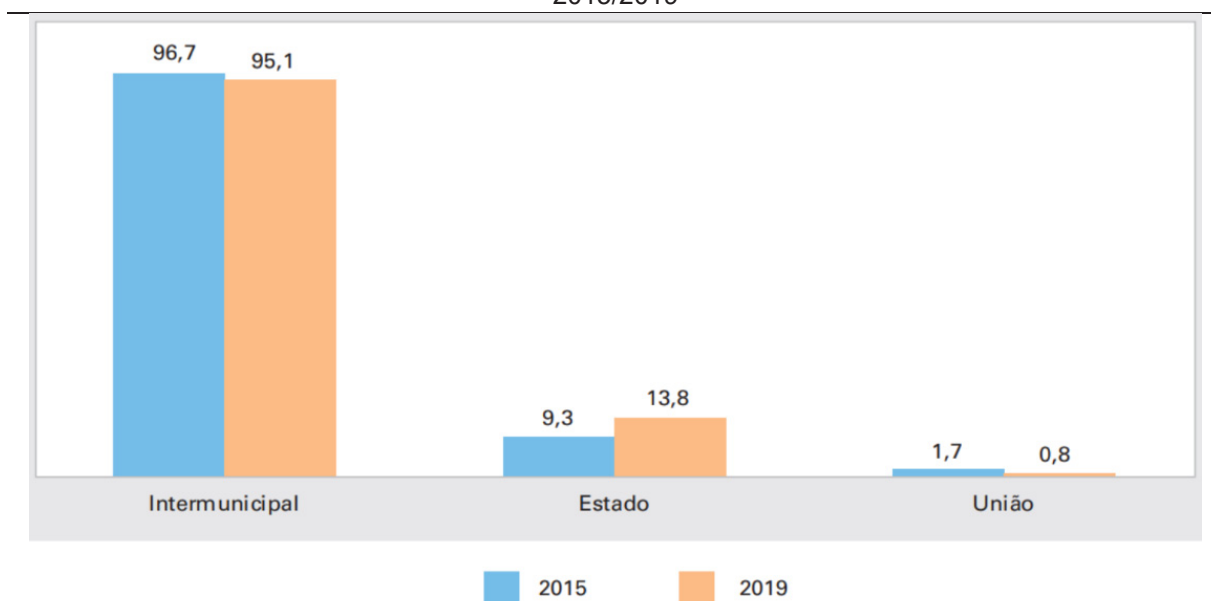
Sob esse prisma, a fim de entender o panorama educacional dos municípios, a partir da pesquisa “Perfil dos municípios brasileiros: 2019”⁶⁶ (IBGE, 2020b), conhecida como MUNIC, identificaram-se os temas relativos à administração pública municipal: recursos humanos, recursos para a gestão, comunicação e informática, governança, articulação interinstitucional, segurança pública e direitos humanos. A pesquisa traz dados referentes ao Consórcio público, o qual está inserido na temática sobre articulação interinstitucional.

Essa pesquisa indicou a existência de consórcios públicos pactuados entre os entes federativos, os quais foram realizados pelos administradores nas áreas de

⁶⁶ Trata-se de resultado de estudos sobre a gestão municipal e suas atividades, expressa a oferta e a “qualidade” dos serviços públicos com vistas a capacitar os gestores para o atendimento de suas populações.

Educação, Saúde, Assistência e desenvolvimento social, Turismo, Cultura, Habitação, Meio ambiente, Transporte, Desenvolvimento urbano, Saneamento básico, Gestão das águas e Manejo de resíduos sólidos (IBGE, 2020b). A síntese pode ser visualizada pela figura abaixo.

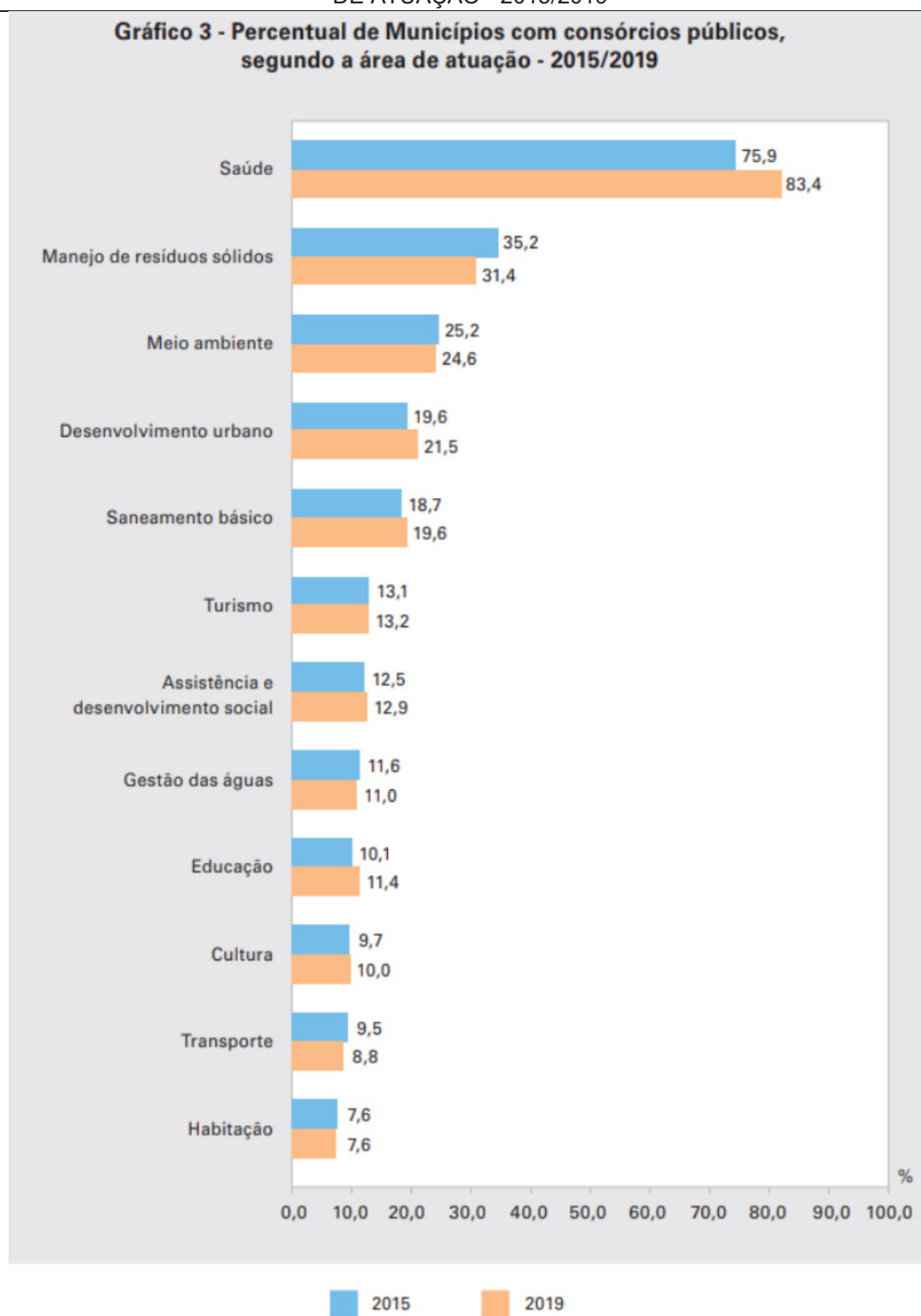
FIGURA 18 - PERCENTUAL DE CONSÓRCIOS PÚBLICOS, SEGUNDO O TIPO DE PARCERIA - 2015/2019



FONTE: IBGE (200b).

Constatou-se que as parcerias intermunicipais são realizadas por mais de 84% dos municípios em todas as Grandes Regiões e classes de tamanho da população, chegando a 100% daqueles com consórcio público na Região Norte (IBGE, 2020b). Em relação às políticas públicas desenvolvidas por meio de Consórcio, pode ser verificado, na figura 19, o percentual dos municípios que realizam Consórcio.

FIGURA 19 - PERCENTUAL DE MUNICÍPIOS COM CONSÓRCIOS PÚBLICOS, SEGUNDO A ÁREA DE ATUAÇÃO - 2015/2019



FONTE: IBGE (2000b).

Das 12 políticas públicas pesquisadas, verificou-se que os maiores percentuais de municípios com esse instrumento de cooperação foram registrados nas áreas de Saúde, Manejo de resíduos sólidos e Meio ambiente (IBGE, 2020b). Identificou-se que os Consórcios intermunicipais são pouco expressivos na educação, com variação de 10,1% em 2015 para 11,4% em 2019. No entanto houve, nas últimas duas décadas, crescimento da cooperação intermunicipal na educação por meio da criação dos ADEs, realizado por meio de parcerias público-privadas.

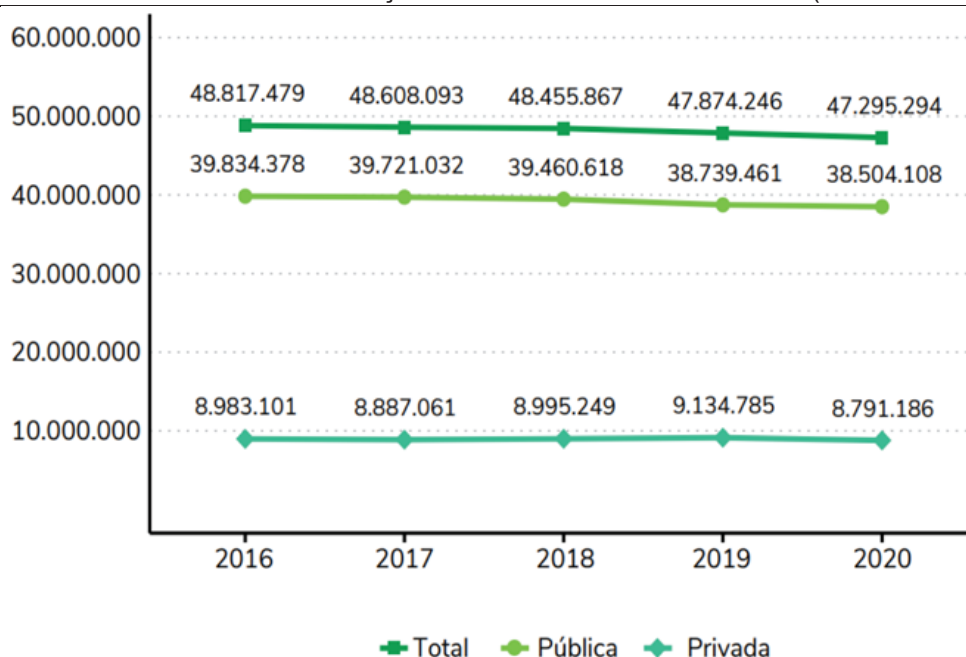
Dando sequência à indicação do panorama educacional municipal, a partir das pesquisas Censo da educação básica 2020: resumo técnico⁶⁷ (BRASIL, 2021a) e Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira 2020⁶⁸ (IBGE, 2020a), foram obtidas informações educacionais relevantes relativas a todos os 5.570 municípios.

Segundo o Censo da Educação Básica 2020 (BRASIL, 2021a), no ano de 2020, foram registradas 47,3 milhões de matrículas nas 179,5 mil escolas, em que o atendimento é realizado por 2,2 milhões de docentes. Esses dados podem ser observados na figura 20.

67 Em 2020, houve alteração da data de referência para os dados informados. Essa mudança ocorreu por conta da pandemia do novo coronavírus e da consequente suspensão das atividades presenciais na maior parte das escolas. A data de referência da pesquisa, tradicionalmente indicada pela última quarta-feira do mês de maio, foi antecipada para o dia 11 de março de 2020, que marca o momento imediatamente anterior à interrupção das aulas. Assim, as informações do Censo Escolar 2020 retratam a situação das escolas no momento imediatamente anterior à pandemia.

68 Nessa edição, os temas foram organizados a partir de três eixos: estrutura econômica e mercado de trabalho; padrão de vida e distribuição de renda; e educação.

FIGURA 20 - MATRÍCULAS EDUCAÇÃO BÁSICA: REDES DE ENSINO (BRASIL - 2016-2020)



FONTE: Elaborado por Deed/Inep com base nos dados do Censo da Educação Básica (BRASIL, 2021a).

Devido à indicação legal de atendimento prioritário na esfera administrativa municipal do Ensino Fundamental e da Educação Infantil (BRASIL, 1988), existe maior dominância dessa esfera nas matrículas da Educação Básica (BRASIL, 2021a). Isso pode ser observado pela síntese da tabela 05.

TABELA 5 - PERCENTUAL DE MATRÍCULAS POR DEPENDÊNCIA ADMINISTRATIVA: BRASIL - 2021

ETAPAS DA EDUCAÇÃO BÁSICA	ESFERA MUNICIPAL	ESFERA ESTADUAL	ESFERA FEDERAL	ESFERA PRIVADA
Educação Infantil	72,93%	0,67%	0,03%	26,38%
Ensino Fundamental (anos iniciais)	68,14%	12,79%	0,05%	19,02%
Ensino Fundamental (anos finais)	43,00%	41,4%	0,1%	15,4%

FONTE: Organizado pela autora com dados de Brasil (2021a).

As redes municipal e privada apresentam a maior participação na Educação Infantil, com 72,93% e 26,38% das matrículas, respectivamente. Das matrículas totais da rede privada, 32,8% estão em instituições particulares, comunitárias, confessionais e filantrópicas conveniadas com o poder público (BRASIL, 2021a).

Há uma dominância da rede municipal quando se analisa a distribuição das matrículas por dependência administrativa. Essa esfera detém 48,4% das matrículas na Educação Básica. A rede estadual é responsável por 32,1% das matrículas da Educação Básica. A rede privada detém 18,6% e a rede federal possui participação inferior a 1% do total de matrículas (BRASIL, 2021a).

Em relação ao Ensino Fundamental, em 2020 foram registrados 26,7 milhões de matrículas. Esse valor é 3,5% menor do que o registrado em 2016. A queda no número de matrículas foi ligeiramente maior nos anos iniciais (4,2%), em relação ao observado nos anos finais (2,6%) do Ensino Fundamental. Nos anos iniciais do Ensino Fundamental, a rede municipal apresenta a maior participação, com 68,1% das matrículas, seguida pelas redes privada (composta por 18,3% da não conveniada e 0,7% da conveniada) e estadual (12,8%). Destaca-se que o percentual de matrículas da rede municipal se manteve relativamente estável entre 2016 e 2020. Nos anos finais do Ensino Fundamental, a rede municipal elevou sua participação, representando 43,0% das matrículas, seguida pelas redes estadual (41,4%) e privada (15,4%), como visto na tabela anterior (BRASIL, 2021a).

É importante destacar a modalidade Educação de jovens e adultos (EJA) de nível fundamental, pois 66,8% das matrículas estão na rede municipal, seguidas pela rede estadual e pela rede privada, que apresentam 28,8% e 4,4%, respectivamente. Na EJA de nível médio, a rede estadual é responsável por 88,9% das matrículas, seguida pela rede privada e pela rede municipal, com 8,0% e 2,0%, respectivamente. A EJA de nível fundamental concentra, proporcionalmente, o maior número de matrículas na zona rural (18,3%) (BRASIL, 2021a).

Quando se compara a oferta de educação inclusiva por dependência administrativa, observa-se que a rede estadual (97,2%) e a rede municipal (96,2%) apresentam os maiores percentuais de alunos incluídos. No entanto, na rede privada, a realidade ainda é diferente: do total de 198.396 matrículas da educação especial, somente 81.101 (40,9%) estão em classes comuns.

No que se refere às escolas, há 179.533 escolas de Educação Básica no Brasil. Desse total, a rede municipal é responsável por aproximadamente dois terços delas (60,1%), seguida da rede privada (22,9%). As escolas de pequeno porte (até 50 matrículas) estão concentradas nas regiões Norte (36,9%) e Nordeste (25,4%). Os

estados com o maior percentual de escolas de pequeno porte são Acre (48,2%), Roraima (44%) e Amazonas (43,8%) (BRASIL, 2021a).

Apesar de possuir o maior número de escolas, a rede municipal é a que menos dispõe de recursos tecnológicos, como lousa digital (9,9%), projetor multimídia (54,4%), computador de mesa (38,3%) ou portátil (23,8%) para os alunos, ou mesmo internet disponível para uso deles (23,8%) (BRASIL, 2021a). Na tabela abaixo pode-se observar dados referentes aos recursos tecnológicos.

TABELA 6 - RECURSOS DISPONÍVEIS NAS ESCOLAS ESFERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL – EDUCAÇÃO INFANTIL / ENSINO FUNDAMENTAL - BRASIL- 2021

EDUCAÇÃO INFANTIL	RECURSOS	PORCENTAGEM
	Internet	66,2%
	Internet Banda Larga	52,7%
	Internet para uso administrativo	63,4%
	Biblioteca	31,6%
	Brinquedo para Educação Infantil	61,1%
	Jogos Educativos	78,9%
	Materiais para atividades artísticas	28,1%
	Banheiro para Educação Infantil	42,4%
	Algum recurso de Acessibilidade	52,1%
	Area verde	29,9%
	Parque infantil	34,2%
	Pátio coberto/descoberto	67,8%
ENSINO FUNDAMENTAL	RECURSOS	PORCENTAGEM
	Internet	64,7%
	Internet banda larga	52,0%
	Internet para alunos	23,8%
	Internet para uso administrativo	61,6%
	Internet para ensino aprendizagem	33,7%
	Lousa digital	9,9%
	Projetor Multimídia	54,4%
	Computador de mesa para alunos	38,3%
	Computador portátil para alunos	23,8%
	Tablet para alunos	6,0%

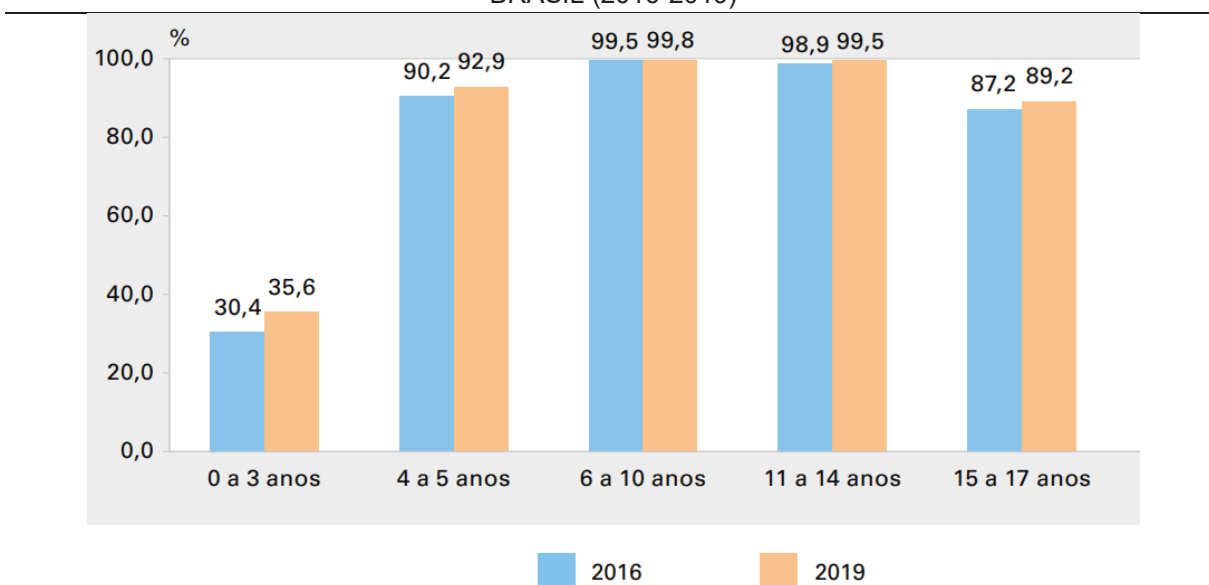
FONTE: Organizado pela autora com dados do Censo da Educação Básica (BRASIL, 2021a).

Os estados com menor proporção de acesso à internet banda larga são Acre, Amazonas, Maranhão e Pará, e não há dados que indiquem a qualidade da internet. A pesquisa indica uma disparidade de recursos tecnológicos por região entre o Norte e o restante do país; em todos os quesitos indicados na pesquisa, a região apresentou percentuais abaixo de 50%. Destaca-se que apenas 31,4% das escolas de Ensino Fundamental da região Norte possuem acesso à internet banda larga. No Nordeste, os percentuais de internet (66,6%) e de internet banda larga (54,7%) também são

menores que no Sul, Sudeste e Centro-Oeste. A região Sul é a que apresenta maior percentual (48,8%) de computador portátil para os alunos (BRASIL, 2021a).

A pesquisa Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira - 2020 (IBGE, 2020a) revela dados relevantes sobre a frequência escolar, que podem ser visualizados na figura abaixo.

FIGURA 21 - TAXA DE FREQUÊNCIA ESCOLAR BRUTA, SEGUNDO GRUPOS DE IDADE - BRASIL (2016-2019)



FONTE: IBGE (2020a).

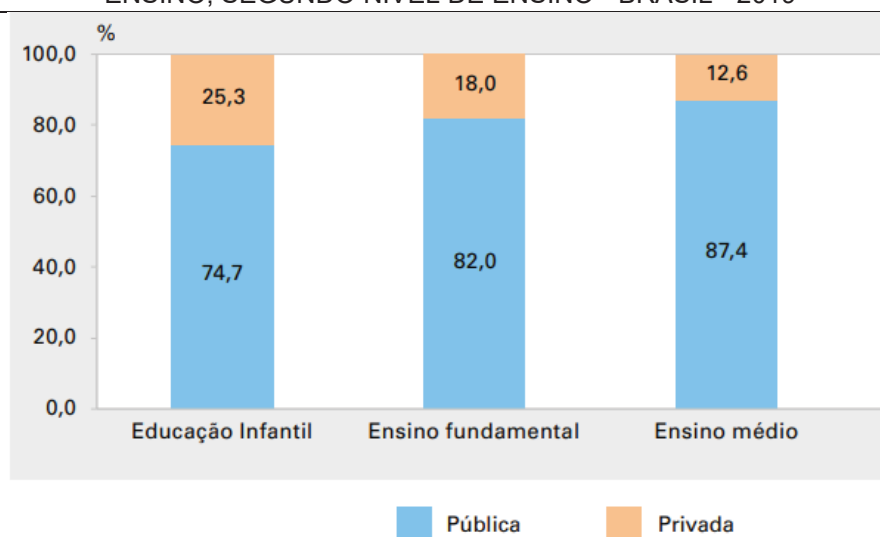
O ritmo mais acelerado de expansão da cobertura da rede de ensino está nas creches e pré-escolas. Em 2019, a taxa de frequência escolar bruta das crianças de 0 a 3 anos atingiu um acréscimo de 5,2 pontos percentuais em relação ao registrado em 2016. Na faixa de 4 a 5 anos, a taxa de frequência escolar bruta foi elevada em 2,7 pontos percentuais, atingindo 92,9% em 2019 (IBGE, 2020a).

Entende-se que esse movimento, que é realizado pelas municipalidades, decorre de atender a meta 01 do PNE, que propõe “universalizar, até 2016, a Educação Infantil na pré-escola para as crianças de 4 a 5 anos de idade e ampliar a oferta de Educação Infantil em Creches de forma a atender, no mínimo, 50% das crianças de até 3 anos até o final da vigência deste PNE” (BRASIL, 2014).

Contudo, mesmo com esse aumento, de acordo com o Observatório do PNE, o objetivo 1 da meta (matricular todas as crianças de 4 a 5 anos na pré-escola até 2016), como resultado parcial, mostrava que 94,1% das crianças de 4 a 5 anos estavam na escola em 2019. No objetivo 2 (atendimento de 50% dos menores de 3 anos e 11 meses na creche até 2024), mostrava como resultado parcial que 37,0% das crianças de 0 a 3 anos estavam na escola em 2019.

No que se refere às redes de ensino, a participação na rede privada está geograficamente associada a rendimentos mais elevados da população. O Distrito Federal, Unidade da Federação com maior rendimento domiciliar per capita médio, registrava, em 2019, a maior proporção de participação da rede privada na Educação Infantil (50,7%) e no Ensino Médio (24,7%). No Ensino Fundamental, a maior participação da rede privada em uma Unidade da Federação foi de 33,7%, registrada no Rio de Janeiro (quarta Unidade da Federação com maior rendimento domiciliar per capita) (IBGE, 2020a).

FIGURA 22 - DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DOS ESTUDANTES, POR TIPO DA REDE DE ENSINO, SEGUNDO NÍVEL DE ENSINO - BRASIL - 2019



FONTE: IBGE (2020a).

A partir desses dados, o contexto da educação torna-se evidente na esfera municipal, com 70% de municípios de pequeno porte, que enfrentam inúmeras fragilidades financeiras, ao mesmo tempo em que são responsáveis por 48,4% das matrículas na Educação básica. Esse fato nos remete à discussão acerca da proposta

de governança emitida pelo empresariado por meio da relação público-privada nas políticas educacionais municipais, tendo como pano de fundo as discussões sobre a concretização do SNE.

Sendo assim, é interessante observar como as propostas dos APHs se imbricam. Identificou-se que, em 2016, emergiu o chamado Movimento Colabora Educação (MCE). Em suas palavras, o MCE indica que atua de maneira a contribuir para o fortalecimento da governança federativa da educação, tanto no que diz respeito ao respectivo arcabouço legal e normativo quanto pela expansão das políticas públicas em Regime de Colaboração. Ressalta que dedica esforços à produção e disseminação de conhecimento e do *advocacy* no campo educacional (MCE, 2021).

Esse movimento é fruto das discussões promovidas no âmbito do Conselho da Sociedade Civil Organizada do Banco Interamericano de Desenvolvimento (ConSOC-BID) e da decisão das instituições participantes em fundar uma iniciativa conjunta com foco exclusivo no Regime de Colaboração. Entre as mantenedoras estão o próprio BID, Itaú Social, Fundação Lemann, Instituto Natura, Instituto Positivo, Instituto Unibanco e Todos Pela Educação (MCE, 2021). Delas, quatro associados fazem parte do Gife: a Fundação Lemann, o Instituto Natura, o Instituto Positivo e o Instituto Unibanco.

O Gife, em uma notícia intitulada “Articulação entre instâncias da federação é caminho para educação de qualidade e equitativa, defende movimento educacional” (GIFE, 2021c), destaca que o momento de *advocacy* para o MCE consiste no movimento de aprovação do Projeto de Lei Complementar 235/2019, que institui o SNE, como visto no início da presente seção (GIFE, 2022a).

Nessa notícia, Thiago Thobias, secretário executivo do MCE, explica que apesar dos avanços observados no campo educacional, ainda há muito a ser feito. Em suas palavras:

Para avançarmos é necessária uma grande mobilização dos atores educacionais. Afinal, existem boas práticas que podem ser replicadas ou adaptadas nos territórios. A troca de experiência e o trabalho integrado e conjunto são capazes de garantir a melhoria exponencial da qualidade e da equidade (GIFE, 2021b, não paginado).

A notícia destaca que, para Thiago, a regulamentação do SNE implica a revisão das atribuições dos entes federativos e instituição de normas de Regime de

Colaboração entre eles. “O secretário usa outros exemplos do campo educacional para defender a importância de um trabalho coordenado, como foi o processo de implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC)” (GIFE, 2022a).

É importante sinalizar a importância dos associados do Gife no contexto do *advocacy* utilizada no discurso sobre a governança municipal. O Instituto Positivo e o Instituto Votorantim, como visto, possuem papel relevante na coordenação e desenvolvimento dos ADEs.

Assim, a partir do que foi discutido nesta seção, identificou-se: a) o panorama educacional municipal, o qual sinaliza que o município detém 48,4% das matrículas da Educação Básica e que há fragilidades para a concretização das políticas educacionais, especialmente devido à escassez de recurso e o modo federativo de colaboração; e b) a forma de colaboração entre os entes federados, que é tensionada pelos agentes privados, os quais advogam pelo, em suas palavras “fortalecimento da governança” do SNE, tanto via regulamentações quanto instituído via modo de colaboração horizontal (ADEs) por meio da relação entre o público e o privado, em que disputam o fundo público.

Nesse contexto, procura-se retomar a problemática da presente tese: Quais os princípios de gestão educacional que embasam os projetos/programas desenvolvidos pelos associados do Gife e suas implicações na relação com a gestão educacional pública municipal?

Tendo a problemática como foco, na próxima seção identificam-se os associados do Gife que possuem projetos/programas na gestão educacional dos municípios brasileiros, discutindo como são desenvolvidas tais ações.

4.2 PROGRAMAS E PROJETOS NA GESTÃO EDUCACIONAL MUNICIPAL

A realização de um aparelho hegemônico, enquanto cria um novo terreno ideológico, determina uma reforma de consciências e dos métodos de conhecimento, é um fato de conhecimento um fato filosófico. Em linguagem crociana: quando se consegue introduzir uma nova moral conforme a uma nova concepção de mundo, termina-se por introduzir também esta concepção, isto é, determina-se uma completa reforma filosófica. (GRAMSCI, 2016, p. 320).

Parte-se da premissa de que os associados do Gife compõem os APHs que se expandiram no início do século XXI, os quais levaram à mercantilização e mercadorização da educação escolar (FAVERO; MARCON, 2020; MOTTA; ANDRADE, 2020; PERONI, 2018; RIKOWSKI; 2017). Para além do interesse econômico-mercantil, desenvolvem estratégias de conformação do grupo subalterno aos interesses do capital internacional (FARIAS, 2022).

Assim, é importante retomar que os associados são majoritariamente compostos por FASFIL (Institutos/Fundações Empresariais - 51%, Instituto/Fundações Familiares - 21% e Institutos/Fundações Independentes - 15%). Nessa linha, indicam-se abaixo os associados do Gife que possuem ações específicas voltadas ao âmbito educacional.

QUADRO 25 - ASSOCIADOS GIFE – AÇÕES NO ÂMBITO EDUCACIONAL – 2022

(Continua)

Associado	Fundação Ano	Principal Sede	Subgrupo*	Sede ou escritório	
				Região	UF
Alana	1994	EUA	FIF	Sudeste	SP
B3 Social	2007	Brasil	FIE	Sudeste	SP
FTD Educação	1902	Brasil	Empresa	Sudeste	SP
Fundação Amazonas sustentável	2008	Brasil	FII	Norte	AM
Fundação André e Lucia Maggi	1997	Brasil	FIE	Centro Oeste	MT
Fundação ArcelorMittal Brasil	2006	Alemanha	FIE	Sudeste	MG
Fundação Banco do Brasil	1985	Brasil	FIE	Centro Oeste	DF
Fundação Bradesco	1956	Brasil	FIE	Sudeste	SP
Fundação Bunge	1994	Brasil	FIE	Sudeste	SP
Fundação Cargill	1973	EUA	FIE	Sudeste	SP
Fundação Cia Siderúrgica Nacional	1941	Brasil	FIE	Sudeste	SP
Fundação Demócrito Rocha	1985	Brasil	FIE	Nordeste	CE
Fundação Dom Cabral	1976	Brasil	FII	Sudeste	MG
Fundação Educar DPaschoal	1989	Brasil	FIE	Sudeste	SP
Fundação (FEAC)	1964	Brasil	FIE	Sudeste	SP
Fundação Ford	1962	EUA	FII	Sudeste	RJ
Fundação Grupo Boticário	1990	Brasil	FIE	Sul	PR
Fundação Volkswagen	1979	Brasil	FIE	Sudeste	SP
Fundação Iochpe	1989	Brasil	FIE	Sudeste	SP

(Continua)

Fundação John Deere	2004	EUA	FIE	Sudeste	SP
Fundação José Luiz Egydio Setubal	2005	Brasil	N/C	Sudeste	SP
Fundação <i>Lamb Watchers</i>	2014	Brasil	FIF	Sudeste	SP
Fundação Lemann	2002	Brasil	FIF	Sudeste	SP
Fundação Maria Cecília Souto Vidigal	1965	Brasil	FIF	Sudeste	SP
Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho	1982	Brasil	FIE	Sul	RS
Fundação Nestlé Brasil	1999	Suíça	FIE	Sudeste	SP
Fundação Odebrecht	1965	Brasil	FIE	Nordeste	BA
Fundação Otacílio Coser (FOCO)	1999	Brasil	FIE	Sudeste	SP
Fundação Raízen	2002	Brasil	FIE	Sudeste	SP
Fundação Roberto Marinho	1977	Brasil	FIF	Sudeste	RJ
Fundação Romi	1957	Brasil	FIE	Sudeste	SP
Fundação Semear	1996	Brasil	FIC	Sul	RS
Fundação Sociedade de Maria (SM)BR	1977	Espanha	FIE	Sudeste	SP
Fundação Stickel	1954	Brasil	FIF	Sudeste	SP
Fundação Telefônica Vivo	1999	Brasil	FIE	Sudeste	SP
Fundação Tide Setubal	2006	Brasil	FIF	Sudeste	SP
Fundação Toyota do Brasil	2009	Brasil	FIE	Sudeste	SP
Fundação Vale	1998	Brasil	FIE	Sudeste	RJ
Fundação Victor Civita	1985	Brasil	FIE	Sudeste	SP
Instituto Gerda	1994	Brasil	Empresa	Sul	RS
Grupo Fleury	1926	Brasil	Empresa	Sudeste	SP
Hydro	1905	Noruega	Empresa	Sudeste	SP
Instituição de Ensino Superior-INSPIER	1987	Brasil	PA	Sudeste	SP
Inspirare	2011	Brasil	FIP	Sudeste	SP
Instituto 3M de Inovação Social	2006	EUA	FIE	Sudeste	SP
Instituto ABCD	2009	Brasil	FIF	Sudeste	SP
Instituto Aegea	2013	Brasil	FIE	Sudeste	MG
Instituto Chamex	2007	Brasil	FIE	Sudeste	SP
Instituto Alair Martins (IAMAR)	2005	Brasil	FIE	Sudeste	MG
Instituto Alcoa	1990	EUA	FIE	Sudeste	SP
Instituto Algar	1994	Brasil	FIE	Sudeste	MG
Instituto Arapyaú	2008	Brasil	FIF	Sudeste	SP
Instituto Arcor Brasil	2004	Argentina	FIE	Sudeste	SP
Instituto Ayrton Senna (IAS)	1994	Brasil	FIF	Sudeste	SP
Instituto BAT Brasil (antigo Instituto Souza Cruz)	2000	Brasil	FIE	Sudeste	RJ
Instituto Beatriz e Lauro Fiuza (IBLF)	2012	Brasil	FIF	Nordeste	CE
Instituto BRB – Banco de Brasília S.A	2017	Brasil	FIE	Centro Oeste	DF
Instituto Camargo Corrêa (ICC)	2002	Brasil	FIE	Sudeste	SP
Instituto Claro	2001	Brasil	FIE	Sudeste	SP
Instituto Conceição Moura	2014	Brasil	FIF	Nordeste	PE
Instituto Cyrela	2010	Brasil	FIE	Sudeste	SP
Instituto Desiderata	2003	Brasil	FIF	Sudeste	RJ
Instituto Ecofuturo	1999	Brasil	FIE	Sudeste	SP
Instituto Energias do Brasil (EDP)	2007	Brasil	FIE	Sudeste	SP
Instituto Embraer	2001	Brasil	FIE	Sudeste	SP
Instituto Estre	2006	Brasil	FIE	Sudeste	SP
Instituto Eurofarma	2006	Brasil	FIE	Sudeste	SP
Instituto General Motors	1993	Brasil	FIE	Sudeste	SP
Instituto Cia Bras.de Distribuição-GPA	1998	Brasil	FIE	Sudeste	SP
Instituto Grupo Boticário	2010	Brasil	FIE	Sul	PR
Instituto Invepar	2002	Brasil	FIE	Sudeste	RJ
Instituto Itaú Cultural	1986	Brasil	FIE	Sudeste	SP
Instituto João e Maria Backheuser	2007	Brasil	FIF	Sudeste	RJ

(Conclusão)

Instituto LafargeHolcim	2002	Brasil	FIE	Sudeste	RJ
Instituto Lina Galvani	2003	Brasil	FIF	Sudeste	SP
Instituto Lojas Renner	2008	Brasil	FIE	Sul	RS
Instituto Mosaic	2008	Brasil	FIE	Sudeste	SP
Instituto Natura	2010	Brasil	FIE	Sudeste	SP
Instituto Península	2010	Brasil	FIF	Sudeste	SP
Instituto Positivo	2012	Brasil	FIE	Sul	PR
Instituto Queiroz Jereissati	2005	Brasil	FIF	Nordeste	CE
Instituto Sabin	2005	Brasil	FIE	Centro Oeste	DF
Instituto SEB de Educação	2004	Brasil	FIF	Sudeste	SP
Instituto Unibanco	1982	Brasil	FIE	Sudeste	SP
Instituto Usiminas	1993	Brasil	FIE	Sudeste	MG
Instituto Verdescola	2010	Brasil	FIF	Sudeste	SP
Instituto Votorantim	2002	Brasil	FIE	Sudeste	SP
Instituto Yamana	2012	Canadá	FIE	Nordeste	BA
ISA CTEEP	1999	Brasil	Empresa	Sudeste	SP
Itaú Social	1993	Brasil	FIE	Sudeste	SP
Itaú Unibanco Holding S.A.	2008	Brasil	Empresa	Sudeste	SP
Liga Solidária	1924	Brasil	FII	Sudeste	SP
Mattos Filho Advogados	1999	Brasil	Empresa	Sudeste	SP
Microsoft	1975	EUA	Empresa	Sudeste	SP
Monsanto	1963	EUA	Empresa	Sudeste	SP
Movimento Arredondar	2011	Brasil	FII	Sudeste	SP
Oi Futuro	2001	Brasil	FIE	Sudeste	RJ
Pinheiro Neto Advogados	1942	Brasil	Empresa	Sudeste	SP
Roche	1972	Suíça	Empresa	Sudeste	SP
Santander	1982	Espanha	Empresa	Sudeste	SP
Serasa Experian	2007	Irlanda	Empresa	Sudeste	SP
Sociedade Brasileira de Cultura Inglesa – SBCI	1934	Brasil	FII	Sudeste	RJ
Tim Brasil	1998	Itália	Empresa	Sudeste	RJ
TV Globo	1965	Brasil	Empresa	Sudeste	RJ
United Way Brasil	2001	EUA	FII	Sudeste	SP

FONTE: Elaborado pela autora com dados de Gife (2022a).

*Perfis: FII: Fundação instituto independente. FIE: Fundação/Instituto Empresarial. FIF: Fundação Instituto Familiar.

Após essa identificação, houve um levantamento sobre a forma de atuação dos associados e os principais programas/projetos desenvolvidos⁶⁹. É importante sinalizar que o Gife, por meio de sua Base de projetos⁷⁰, indica um total de 375 projetos desenvolvidos no âmbito da educação. No entanto, em uma busca aprofundada nos sítios de cada associado, identificaram-se 404 projetos/programas. Sendo assim, com base nesses projetos/programas, indica-se as principais ações desenvolvidas, sintetizadas na tabela 7.

69 A lista com a forma de atuação de cada associado por projeto/programa desenvolvido encontra-se nos apêndices.

70 Plataforma de pesquisa, mais informações em: <https://mosaico.gife.org.br/base-de-projetos>.

TABELA 7 - PRINCIPAIS ATUAÇÕES DESENVOLVIDAS - ASSOCIADOS GIFE – 2022

AÇÕES DESENVOLVIDAS	QUANTIDADE*	PERCENTUAL
Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade.	38	22%
Formação de profissionais do serviço público (da educação, da saúde, da assistência, etc.).	21	12%
Promoção de eventos, palestras, seminários.	21	12%
Gestão (Assessoria, formação e desenvolvimento de materiais)	21	12%
Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais.	20	11%
Voluntariado	12	7%
Apoio financeiro	10	6%
Desenvolvimento de tecnologias	10	6%
Bolsa de estudo	9	5%
Capacitação profissional	8	4%
Construção de espaços, realização de obras/reformas.	2	2%
Total: 11 ações	172	100%

FONTE: Elaborado pela autora com dados de Gife (2022a). Sítios de todos os associados que possuem ações no âmbito educacional. *Quantidade de vezes que a ação foi identificada nos projetos/programas elencados.

Observa-se que 22% dessas atuações concentram-se no ensino e capacitação de crianças, jovens e membros da comunidade. São ações que estão alinhadas ao ODS e ao ramo comercial/econômico desenvolvido pelos associados. As ações no âmbito da gestão educacional são 22%, em que foram identificados 20 programas/projetos, os quais foram listados no quadro 26.

QUADRO 26 - PROGRAMAS/PROJETOS NO ÂMBITO DA GESTÃO – 2022

(Continua)

ASSOCIADOS	PROGRAMAS/PROJETOS	MUNICÍPIOS
Fundação Maria Cecília Souto Vidigal Fundação Roberto Marinho Fundação Victor Civita Instituto Natura Instituto Votorantim	Conviva Educação	4.078
Fundação Lemann Fundação Telefônica Vivo Instituto Claro Instituto Natura Oi Futuro	Aprendendo Sempre	1.002
Instituto Natura Fundação Lemann Associação Bem Comum	Parceria pela Alfabetização em Regime de Colaboração (PARC)	1.859

(Conclusão)

Fundação Lemann Fundação Vale Instituto Natura	Trilhos da Alfabetização	24
Instituto Alcoa	Programa ECOA	03
Instituto Arapyaú	Desenvolvimento Territorial do Sul da Bahia	06
Instituto Ayrton Senna (IAS)	Se liga	947*
	Acelera Brasil	947*
	Gestão das Políticas de Alfabetização	34
	Fórmula da Vitória	07
	Gestão Nota 10	546
Instituto João e Maria Backheuser	Letras do Saber	01
	Projeto TransFormar	
Fundação Lemann	FORMAR	27
	Educar para Valer (EpV)	29
Instituto Positivo	Produção e disseminação de conhecimento sobre Regime de Colaboração	Não identificado**
	Arranjo de Desenvolvimento da Educação da Granfpolis	22
Instituto Unibanco	Centro de Pesquisa Transdisciplinar em Educação (CPTE)	Não identificado**
Instituto Votorantim	PVE - Parceria pela Valorização da Educação	142
Oi Futuro	Empreendedorismo Social na Educação	Não identificado**

FONTE: Elaborado pela autora (2022) com dados das páginas eletrônicas de todos os associados incluídos no quadro. *O IAS indica uma pesquisa realizada com 947 parceiros, não informando se esse é o número de parcerias atuais. Indica que, no total, os programas contam 3.000 municípios já atendidos.

** Projetos e programas voltados para o tratamento de “informações” ou *advocacy*.

Na análise, observaram-se quatro ações desenvolvidas em forma de rede por alguns associados: Plataforma Conviva Educação, Aprendendo Sempre, Parceria pela Alfabetização em Regime de Colaboração (PARC) e Trilhos da Alfabetização. O restante, 16 programas/projetos, são desenvolvidos por APHs específicos, mas esses também possuem parceiros agindo por meio de redes para a concretização da sua atuação. Dessa forma, nota-se que o trabalho em rede é característica marcada da ação dos associados no âmbito da educação municipal.

Sendo assim, a partir da identificação desses programas/projetos desenvolvidos pelos associados no âmbito da gestão educacional municipal e de análise acerca da abrangência de atuação dos APHs nas localidades, os programas/projetos foram caracterizados a partir da divisão em quatro grupos.

No primeiro grupo estão as atuações desenvolvidas por meio de redes em que mais de dois associados desenvolvem as ações; no segundo grupo, os programas/projetos com foco no modelo de gestão, em que os associados atuam na indicação de modelos de gestão considerados bem-sucedidos, com estratégias e planejamentos para sua “qualidade”, tendo como base as avaliações externas. No terceiro grupo estão dispostos os programas/projetos que atuam na gestão educacional, tendo como foco a alfabetização e a distorção idade/série, em que a “qualidade” também se vincula às avaliações externas. No quarto e último grupo estão as ações na gestão educacional que possuem como foco o tratamento de informações direcionadas para os gestores, junto com o movimento de *advocacy*. Esta divisão por grupos pode ser observada por meio do quadro 27.

QUADRO 27 - GRUPOS PARA A CARACTERIZAÇÃO DOS PROGRAMAS/PROJETOS NO ÂMBITO DA GESTÃO EDUCACIONAL – 2022

GRUPO	PROGRAMA/PROJETO	Quantidade
Grupo 1 – Redes	Conviva Educação	04
	Aprendendo Sempre	
	Parceria pela Alfabetização em Regime de Colaboração (PARC)	
	Trilhos da Alfabetização	
Grupo 2 – Paradigmas de gestão (evidências)	Programa ECOA	07
	Desenvolvimento Territorial do Sul da Bahia	
	Projeto Transformar	
	Formar	
	Educar para Valer	
	Arranjo de Desenvolvimento da Educação da Granfpolis	
	PVE- Parceria pela Valorização da Educação	
Grupo 3 – Alfabetização e Distorção idade/série	Gestão Nota 10	06
	Se liga	
	Acelera Brasil	
	Gestão das Políticas de Alfabetização	
	Fórmula da Vitória	
	Letras do Saber	
Grupo 4 – Tratamento de Informação e <i>Advocacy</i>	Produção e disseminação de conhecimento sobre Regime de Colaboração	03
	Centro de Pesquisa Transdisciplinar em Educação	
	Empreendedorismo Social na Educação	
Total	20	20

FONTE: Elaborado pela autora com dados de Gife (2022a).

No que se refere à atuação por meio de redes, é importante retomar que as redes de governança “reúnem representantes de agências multilaterais, governos nacionais, organizações sociais, *think thanks*, empreendedores sociais e corporações multinacionais e são apresentadas como alternativa política para as “ineficiências” do Estado” (SHIROMA, 2020, p. 6). Desse modo, essas redes atuam de forma conjunta ao Estado, reconfigurando-o. O Estado, assim, passa a ser visto como simples coordenador de ações “decididas” pelos agentes privados. Dessa constatação, sinaliza-se que, para além dos associados indicados no quadro, que desenvolvem os programas/projetos, para sua implementação, outros agentes privados atuam como financiadores, apoiadores e/ou parceiros. Portanto, para além dos associados, segue um panorama dos agentes privados envolvidos nos programas/projetos em redes.

QUADRO 28 - PANORAMA DOS AGENTES PRIVADOS: PROGRAMAS/PROJETOS EM REDE – 2022

(Continua)

CONVIVA EDUCAÇÃO			
EXECUTORES	ASSOCIADOS GIFE	FINANCIADORES	PARCEIROS
União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME).	Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, Fundação Roberto Marinho, Fundação Victor Civita, Instituto Natura e Instituto Votorantim.	Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, Fundação Roberto Marinho, Instituto Natura, Instituto Votorantim, Itaú Social, UNICEF e Porticus América Latina.	Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, Fundação Roberto Marinho, Instituto Natura, Instituto Votorantim, Itaú Social, TPE, CONSED, Fundação Victor Civita, UNICEF, UNCME, Fundação SM e Porticus América Latina.
APRENDENDO SEMPRE			
EXECUTORES	ASSOCIADOS GIFE	FINANCIADORES	PARCEIROS*
Fundação Telefônica Vivo, Instituto Natura, Fundação Itaú Social, Fundação Lemann, Oi Futuro, MPBC e Porvir.	Fundação Lemann, Fundação Telefônica Vivo, Instituto Claro, Instituto Natura e Oi Futuro.	Fundação Telefônica Vivo, Instituto Natura, Instituto Claro, Fundação Itaú Social, Fundação Lemann, Oi Futuro, MPBC e Porvir.	Fundação Telefônica Vivo, Instituto Natura, Instituto Claro, Fundação Itaú Social, Fundação Lemann, Oi Futuro, MPBC e Porvir.

(Conclusão)

PARCERIA PELA ALFABETIZAÇÃO EM REGIME DE COLABORAÇÃO (PARC)			
EXECUTORES	ASSOCIADOS GIFE	FINANCIADORES	PARCEIROS
Instituto Natura, Fundação Lemann e Associação Bem Comum.	Fundação Lemann Instituto Natura	Instituto Natura Fundação Lemann	Instituto Natura. Fundação Lemann. Associação Bem Comum. Alagoas, Amapá, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Sul e Sergipe (total de 1859 municípios).
TRILHOS DA ALFABETIZAÇÃO			
EXECUTORES	ASSOCIADOS GIFE	FINANCIADORES	PARCEIROS
Fundação Vale, Instituto Natura, Fundação Lemann e Associação Bem Comum	Fundação Lemann, Fundação Vale e Instituto Natura.	Fundação Vale	Instituto Natura, Fundação Lemann, Associação Bem Comum, Fundação Getúlio Vargas e Governo do Estado do Maranhão.

FONTE: Elaborado pela autora com dados de Gife (2022a). *Municípios parceiros (que acessam os conteúdos) não foram identificados.

Observa-se que os APHs que se destacam na atuação de mais de um programa foram a Fundação Lemann e o Instituto Natura⁷¹, os quais aparecem nos programas/projetos Trilhos da Alfabetização, PARC e Aprendendo Sempre. Outrossim, a partir da identificação dos agentes privados atuantes nos programas/projetos desenvolvidos por meio de redes, suas principais características foram sintetizadas no quadro 29.

QUADRO 29 – PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS PROGRAMAS/PROJETOS GRUPO 1 - ATUAÇÃO EM REDE – 2022

(Continua)

CONVIVA EDUCAÇÃO	
Descrição do Programa/ projeto	Estratégia de atuação
Ambiente virtual de assessoria de gestão para Dirigentes Municipais de Educação (DME), equipes técnicas das secretarias, gestoras e gestores escolares com conteúdo voltado à atuação no processo de gestão e planejamento da educação pública municipal.	Apoio ao desenvolvimento de políticas públicas. Assessoria técnica ou de gestão para órgãos ou equipamentos sociais da administração pública (ex.: apoio à gestão de equipamentos públicos - redes de ensino, centros de saúde, etc., apoio a secretarias). Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais.

⁷¹ Sinaliza-se que há aprofundamento posterior sobre os APHs que se destacaram em atuação no decorrer da presente tese.

(Conclusão)

APRENDENDO SEMPRE	
Descrição do Programa/ projeto	Estratégia de atuação
Desenvolvido no contexto da Pandemia de Covid-19 para atuar junto aos gestores educacionais, professores e famílias. Formado por um grupo de organizações sociais que preparou uma curadoria de “conteúdos” para promover experiências de ensino e aprendizagem fora das escolas. São cerca de 400 “conteúdos”, entre orientações, experiências, formações e ferramentas.	Assessoria técnica ou de gestão para organizações da sociedade civil e órgãos ou equipamentos sociais da administração pública. Desenvolvimento e transferência de tecnologia/metodologia/ inovação. Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais. Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade.
PARCERIA PELA ALFABETIZAÇÃO EM REGIME DE COLABORAÇÃO (PARC)	
Descrição do Programa/ projeto	Estratégia de atuação
Instituto Natura, Fundação Lemann e a Associação Bem Comum lançaram o PARC. O objetivo é atuar junto aos estudantes em fase de alfabetização, por meio do apoio às Secretarias Estaduais de Educação, em uma iniciativa que abrange crianças do último ano da Educação Infantil e dos dois primeiros anos do Ensino Fundamental. Nessa parceria é oferecido suporte técnico e apoio às secretarias estaduais de Educação, para que os Estados, em regime de colaboração com seus municípios, possam desenvolver políticas públicas com foco na alfabetização das crianças.	Ações de mobilização, conscientização e articulação. <i>Advocacy</i> . Apoio a pesquisas e desenvolvimento de políticas públicas. Articulação e fortalecimento de redes de Assessoria técnica ou de gestão para organizações da sociedade civil e equipamentos sociais da administração pública. Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais. Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade, Estudo e mitigação de impactos.
TRILHOS DA ALFABETIZAÇÃO	
Descrição do Programa/ projeto	Estratégia de atuação
Atua na alfabetização de crianças até o 3º ano do Ensino Fundamental da rede pública de 23 municípios localizados ao longo da Estrada de Ferro Carajás, no Maranhão. A atuação da Fundação Vale também ocorre através do apoio à implementação do Programa de Alfabetização em Regime de Colaboração (PARC), em parceria com o Governo do Estado do Maranhão, Instituto Natura, Fundação Lemann e Associação Bem Comum. As ações contemplam formação das equipes técnicas das Secretarias Estadual e Municipais de Educação, dos educadores e a mobilização da comunidade escolar para a alfabetização.	Ações de mobilização, conscientização e articulação. <i>Advocacy</i> . Atendimento direto ao público-alvo da iniciativa. Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade (ex.: oferta de educação regular, cursos, oficinas de arte, oficinas de esporte, capacitação para geração de renda, informática para idosos, etc.). Formação de profissionais do serviço público.

FONTE: Elaborada pela autora com dados de Gife (2022a).

Observam-se diferentes estratégias de atuação que se desenvolvem para além da articulação direta com a gestão educacional municipal: Assessoria técnica ou de gestão para órgãos ou equipamentos sociais da administração pública (CONVIVA EDUCAÇÃO; PARC; Aprendendo Sempre); Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais, os quais tem como público-alvo os gestores (CONVIVA EDUCAÇÃO, PARC; Aprendendo Sempre); Ensino e capacitação de crianças, jovens e membros da comunidade (Trilhos de Alfabetização, PARC, Aprendendo Sempre);

Apoio e desenvolvimento de políticas públicas (CONVIVA EDUCAÇÃO; PARC); e Formações de profissionais do serviço público (Trilhos da Alfabetização).

Na sua atuação direta com a gestão municipal, infere-se que as atuações ocorrem por meio de assessoria com conteúdo voltado ao processo de gestão/planejamento e alfabetização⁷². Para além, a atuação ocorre por meio do regime de colaboração, em que a assessoria se desenvolve no âmbito estadual com incidência no âmbito local. As ações contemplam a formação continuada de professores (Trilhos da alfabetização). Diante dessas inferências e tendo em vista a capilaridade das atuações nos municípios (Conviva Educação: 4.078, Aprendendo Sempre: 1.002 e PARC: 1859) indicam-se especificidades dos três primeiros programas/projetos citados.

No que se refere ao *Conviva Educação*, foi uma iniciativa lançada em 2013 pela União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME) em parceria com os APHS. O investimento inicial do projeto pelo governo federal foi de R\$ 4 milhões (CONVIVA, 2021). A UNDIME é uma associação civil sem fins lucrativos, fundada em 1986. Ela indica que objetiva melhorar a qualidade do trabalho desenvolvido na Educação e, para tanto, mantém parcerias com sindicatos, confederações, associações, organizações não governamentais, movimentos sociais, redes e demais entidades da sociedade civil, as quais tenham interesse no processo educacional (UNDIME, 2022).

Ressalta-se que a UNDIME tem atuado frente às políticas educacionais por meio da articulação entre os gestores municipais, mas ela é somente a “porta de entrada” para que os APHS atuem com seu projeto hegemônico, tanto de sociedade quanto de educação (PERONI; CAETANO, 2015). Assim, apesar do Conviva informar ser uma iniciativa da UNDIME e parceiros, a referida plataforma é conduzida pelos parceiros, cuja relação é estreitada junto ao setor empresarial que compõe o Gife e o TPE.

Quanto à adesão dos municípios ao Conviva Educação, dos 5.568 municípios brasileiros, a plataforma está presente em 4.078 municípios, ou seja, ela está presente em 73% dos municípios. Para utilizar a plataforma, é necessário trabalhar em uma

72 Há dois grupos de análise que focam nessas especificidades, mas esses programas/projetos entraram nesse grupo devido à característica REDE ser mais evidente.

Secretaria Municipal de Educação ou escola (já cadastrado) e fazer um cadastro pessoal de adesão. Ele possui a exigência de concordância com o termo de responsabilidade, no qual a plataforma indica que não se responsabiliza caso haja compartilhamento de dados, pois eles os deixam acessíveis para parceiros com sede nos Estados Unidos (os quais possuem políticas de privacidade menos rigorosas). Assim, segue mapa com a indicação do quantitativo de municípios que aderiram ao Conviva, sintetizados na figura 23.

FIGURA 23 - MAPA DE ADESÃO DOS MUNICÍPIOS – CONVIVA EDUCAÇÃO - 2022



FONTE: Elaborado pela autora com dados do Conviva Educação (2022).

O Conviva Educação está presente em todos os Estados do Brasil, e a região com maior adesão é o Sudeste, seguido pelo Sul, atuando no campo da gestão educacional. Ele está dividido em três áreas de atuação: *Conteúdos*, *Ferramentas* e *Redes*. Cada uma dessas áreas possui especificidades. Na área de *Conteúdos* há textos, vídeos, infográficos e links sobre 13 áreas de gestão: Administrativa; Alimentação Escolar; Democrática; Estrutura e Documentação; Memorial de Gestão; Orçamentária e Financeira; Pedagógica; Pessoas; PME; Transporte Escolar; Regime de Colaboração; Relacionamento SME; e Escolas. Também possui Reportagens

informativas e formativas, Biblioteca com publicações e legislações para consulta online e Galeria de vídeos sobre gestão da educação (CONVIVA EDUCAÇÃO, 2022).

A área de *Ferramentas* é composta por instrumentos de uso cotidiano que apoiam as Secretarias Municipais de Educação e escolas em diferentes áreas da gestão. Está dividida em duas partes: 1) Ferramentas de trabalho para a equipe da secretaria - Agenda da Secretaria e compromissos indicados pelo Conviva; Arquivos da secretaria; Importação do Educacenso; Gerenciamento da equipe - acesso e permissões de uso; Planejamento anual; e Programas e projetos de adesão gratuita; 2) Há vinte ferramentas para apoiar a gestão da educação. Entre elas estão: Calendário escolar; Elaboração de cardápio; Contratos e Convênios; Receitas e despesas; Diagnóstico da Gestão Democrática; Registro de matrículas, escolas e estudantes; Infraestrutura dos prédios e Organização da rede; Cadastro de profissionais; Rota do transporte escolar; e Plano Municipal de Educação (CONVIVA EDUCAÇÃO, 2022).

Já na área *Rede* há ambientes de discussão e troca de experiências que apoiam as Secretarias Municipais de Educação nas diferentes áreas da gestão. Possui um campo discriminado como *Experiências* em que as secretarias municipais de educação registram suas “boas práticas” e têm acesso a textos produzidos por equipes de todo o país. Outro campo é o *Fórum*, em que os profissionais discutem e tiram as dúvidas sobre o trabalho cotidiano, e um último, chamado *Secretarias*, no qual há registro de contato das secretarias de todo o país (CONVIVA EDUCAÇÃO, 2022).

Verifica-se relação do Conviva Educação com o Plano de Ações Articuladas (PAR)⁷³, que é

uma referência embrionária para a estruturação da plataforma e ordenamento das ferramentas do Conviva, pois do mesmo modo se baseia em “diagnósticos” e “planos de ação”. Entretanto, no PAR há uma previsão de

73 O PAR é uma estratégia de assistência técnica e financeira iniciada pelo Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, instituído pelo Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007, fundamentada no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), que consiste em oferecer aos entes federados um instrumento de diagnóstico e planejamento de política educacional, concebido para estruturar e gerenciar metas definidas de forma estratégica, contribuindo para a construção de um sistema nacional de ensino (BRASIL, 2007 [?]). Mais informações em: <https://www.fnde.gov.br/index.php/programas/par/sobre-o-plano-ou-programa/perguntas-frequentes-2>.

suporte técnico por parte do MEC para os municípios em situação de baixo rendimento no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). No que corresponde o Plano de Ação do Conviva, tal suporte ocorre pela equipe diretamente ligada ao setor empresarial [...] pode-se inferir, que se trata de uma transferência estrita de responsabilidades, condução e indução por estratégias de apoio, que passa pela desarticulação da gestão do espaço público para a real efetivação do público pelo privado individualizado (VIEGAS, 2019, p. 224).

Nessa direção, entende-se a plataforma como um ambiente virtual que desenvolve intermediação ou articulação. Em outras palavras, “atua no sentido de aumentar as chances de realização da gestão de ‘sucesso’ a partir de conexões traçadas em rede. O que varia em relação ao previsto no PAR, que oferta suporte aos municípios em situação de desigualdade, por medida atribuída via IDEB” (VIEGAS, 2019, p. 225).

Desta feita, é importante pontuar a presença “cada vez maior do setor privado mercantil definindo a educação pública [...] o “conteúdo” pedagógico e de gestão da escola é cada vez mais determinado por instituições que introduzem a lógica mercantil” (PERONI; CAETANO, 2015, p. 348). Para essa atuação, utilizam a justificativa de contribuição para a qualidade, que é entendida de forma estreita.

Em relação ao *Aprendendo Sempre*, para além dos conteúdos voltados aos gestores, possui recomendações de ferramentas e atividades para as famílias, sendo organizado por áreas de interesse – gestores, professores e famílias. Seu acesso ocorre em todos os estados brasileiros. São 393 conteúdos, entre orientações, experiências, formações e ferramentas. De abril a novembro, foram registradas 124,1 mil visitas. Cerca de 60% dos acessos foram feitos por professores. A ferramenta está em uso por mais de 1,2 mil gestores de redes municipais, mais de 650 gestores de redes estaduais e em mais de mil escolas do Brasil (INSTITUTO CLARO, 2022). Em 2021, o trabalho em colaboração foi orientado a apoiar redes e escolas na retomada das aulas.

Já o *PARC*, a B3 Social o selecionou dentre outros projetos para receber um financiamento de implementação no ano de 2021 e 2022. Esse financiamento foi relativo à expansão nos estados de Mato Grosso e Paraíba. É importante sinalizar que, como o grupo executivo da ABC participou da reforma educacional do município de Sobral/CE, o PARC foi inspirado no Programa de Alfabetização na Idade Certa (PAIC) do Ceará. Desta feita, entende-se que o PARC, com o discurso de

fortalecimento do Regime de Colaboração entre estados e municípios no processo educacional, atua em “soluções” específicas de âmbito estadual e local.

O segundo grupo de programas/projetos refere-se à atuação no âmbito da gestão educacional, tendo em vista os paradigmas de gestão, em que atuam direcionando modelos de “sucesso”, estratégias e planejamentos. Esse movimento, segundo os APHs, tem em vista melhorar a “qualidade” educacional, tendo como base as avaliações externas. Esse fato pode ser observado pela caracterização dos programas/projetos elencados, sintetizados no quadro 30.

QUADRO 30 – PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS PROGRAMAS/PROJETOS GRUPO 2 - PARADIGMAS DE GESTÃO – 2022

(Continua)

Instituto ECOA - Programa ECOA	
Descrição do Programa/ projeto	Estratégia de atuação
O Instituto Alcoa promove, desde 2014, o Programa Ecoa, um ciclo de trabalho nos municípios de Juruti/PA, Poços de Caldas/MG e São Luís/MA, em parceria com as Secretarias Municipais de Educação. O Ecoa inaugurou, em 2020, um novo formato, com duas frentes: Formação e Gestão. A frente Ecoa Formação promove capacitação das equipes das secretarias e dos educadores, levando em consideração os níveis de proficiência e a desigualdade educacional. O desenho do programa de formação conta com a parceria do Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (CENPEC). Já a frente Ecoa Gestão atua junto às equipes das secretarias municipais de educação e aos gestores escolares e coordenadores pedagógicos de unidades escolares para apoiar a implantação e monitoramento de seu Plano Estratégico e elaborar Planos de Ação para gestão escolar nas unidades participantes, sendo divididos em quatro eixos: gestão educacional, formação de profissionais da educação, práticas pedagógicas e avaliação de infraestrutura física, e recursos pedagógicos.	Ações de mobilização, conscientização e articulação. Articulação e fortalecimento de redes. Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais. Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade. Formação de profissionais do serviço público. Fortalecimento de organizações/ grupos/ comunidades/ movimentos sociais. Promoção de eventos, palestras, seminários.

(Continua)

Instituto Arapyaú - Desenvolvimento Territorial do Sul da Bahia	
Descrição do Programa/ projeto	Estratégia de atuação
O programa Desenvolvimento Territorial do Sul da Bahia conta com uma rede de parceiros em áreas centrais para a sustentabilidade: desenvolvimento econômico, educação, fortalecimento institucional e articulação. O Instituto quer contribuir para tornar a Costa do Cacau referência em desenvolvimento sustentável através de 3 estratégias: (1) Apoio ao desenvolvimento econômico da região pelo fortalecimento e dinamização da cadeia de cacau; (2) Melhoria da Educação Básica municipal (qualidade + equidade), potencializando a ação do poder público local, comunidade, gestores escolares e professores; e (3) Fortalecimento das capacidades institucionais e articulação de atores pelo desenvolvimento territorial. Estratégia no âmbito educacional: 1 Plano Compromisso com a Educação Pública: indica que busca contribuir para melhorar a aprendizagem dos alunos, a formação dos professores e a gestão dos recursos das secretarias de Educação nos municípios da Costa do Cacau. Em paralelo, o Arapyaú atua junto à Secretaria de Educação de Uruçuca com a atualização do projeto pedagógico. Estratégia 2) Agência de Desenvolvimento Regional: com o objetivo de contribuir para uma melhor governança regional nos seis municípios que fazem parte da Costa do Cacau, a Agência conecta atores dos setores público, privado, universidades, empresários, sociedade civil e comunidades na promoção e implementação de um plano de desenvolvimento regional.	Elaboração de materiais informativos. Apoio ao desenvolvimento de políticas públicas. Articulação e fortalecimento de redes. Assessoria técnica ou de gestão para organizações da sociedade civil (OSC)/ movimentos sociais. Assessoria técnica ou de gestão para órgãos ou equipamentos sociais da administração pública. Desenvolvimento e apoio a negócios de impacto. Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade. Formação de profissionais do serviço público. Fortalecimento de organizações/ grupos/ comunidades/ movimentos sociais. Promoção e fortalecimento de empreendedorismo/ apoio a negócios e cooperativas.
Instituto João e Maria Backheuser - PROJETO TRANSFORMAR	
Descrição do Programa/ projeto	Estratégia de atuação
Atua desde 2015 em parceria com a Secretaria de Educação Municipal Casimiro de Abreu, e com uma equipe técnica especializada, desenvolve ações junto à formação continuada de educadores visando ao aprimoramento da gestão do sistema educacional e à atuação dos professores da Educação Infantil e Ensino Fundamental do município.	Apoio ao desenvolvimento de políticas públicas. Assessoria de gestão para órgãos ou equipamentos sociais da administração pública. Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais. Formação de profissionais. Promoção de eventos, palestras, seminários.
Fundação Lemann – FORMAR	
Descrição do Programa/ projeto	Estratégia de atuação
Gerido pelo Instituto Gesto, organização associada da Fundação Lemann, o programa Formar atua junto à gestão de redes públicas de educação no Brasil por meio do acompanhamento de políticas educacionais e troca de experiências entre as 27 redes estaduais e municipais participantes. O programa é customizado para cada rede e pode durar até três anos.	Apoio ao desenvolvimento de políticas públicas. Assessoria de gestão para órgãos ou equipamentos sociais da administração pública. Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais. Formação de profissionais.

(Continua)

Fundação Lemann - Educar para Valer	
Descrição do Programa/ projeto	Estratégia de atuação
Instituído junto à Associação Bem Comum, o programa Educar pra Valer (EpV) tem como propósito prestar assessoria técnica aos municípios participantes para apoiá-los na implementação de boas práticas de gestão. O programa trabalha de forma conjunta com o município, tendo por objetivo melhorar o rendimento e desempenho dos alunos, por um período de quatro anos. A iniciativa segue o modelo proposto em Sobral (CE).	Apoio ao desenvolvimento de políticas públicas. Assessoria de gestão para órgãos ou equipamentos sociais da administração pública. Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais. Formação de profissionais.
Instituto Positivo - Arranjo de Desenvolvimento da Educação da Granfpolis	
Descrição do Programa/ projeto	Estratégia de atuação
É o primeiro Arranjo de Desenvolvimento da Educação (ADE) implantado com a colaboração do Instituto Positivo. Está situado na região leste de Santa Catarina e foi lançado em julho de 2015, contando com a parceria da Associação de Municípios da Região da Grande Florianópolis (Granfpolis). Ao todo, compõem o ADE 21 municípios: Águas Mornas, Alfredo Wagner, Angelina, Anitápolis, Antônio Carlos, Biguaçu, Canelinha, Florianópolis, Garopaba, Leoberto Leal, Major Gercino, Nova Trento, Palhoça, Paulo Lopes, Rancho Queimado, Santo Amaro da Imperatriz, São Bonifácio, São João Batista, São José, São Pedro de Alcântara e Tijucas. Metas da rede: Instituir, implementar e consolidar o processo em larga escala de "Avaliação Externa Territorial de Aprendizagem Escolar". Reduzir a média geral de distorção idade/ano de 12,3% para 8%. Criar opções de implementação de 1/3 da hora-atividade para todos os professores que atuam nos níveis, etapas e modalidades de ensino, e desenvolver um programa de avaliação institucional. No ADE Granfpolis, cada um dos participantes tem uma função específica, organizada dentro da estrutura de governança do programa. O Instituto Positivo atua como facilitador e mentor técnico para a implantação e fortalecimento do Arranjo. A Associação Granfpolis tem o papel de articular e mobilizar os municípios de acordo com as fases do ADE. O ADE Granfpolis também conta com parceiros, que podem prestar apoio técnico ou financeiro. Empresas privadas ou estatais, organizações não-governamentais, universidades e movimentos da sociedade civil podem fazer parte desse grupo. O objetivo principal desse modelo de governança é que a colaboração seja um elemento-chave para o alcance das metas territoriais.	<i>Advocacy.</i> Apoio ao desenvolvimento de políticas públicas. Articulação e fortalecimento de redes. Assessoria técnica ou de gestão para órgãos ou equipamentos sociais da administração pública. Desenvolvimento e transferência de tecnologia/metodologia/ inovação. Formação de lideranças. Formação de profissionais do serviço público.

(Conclusão)

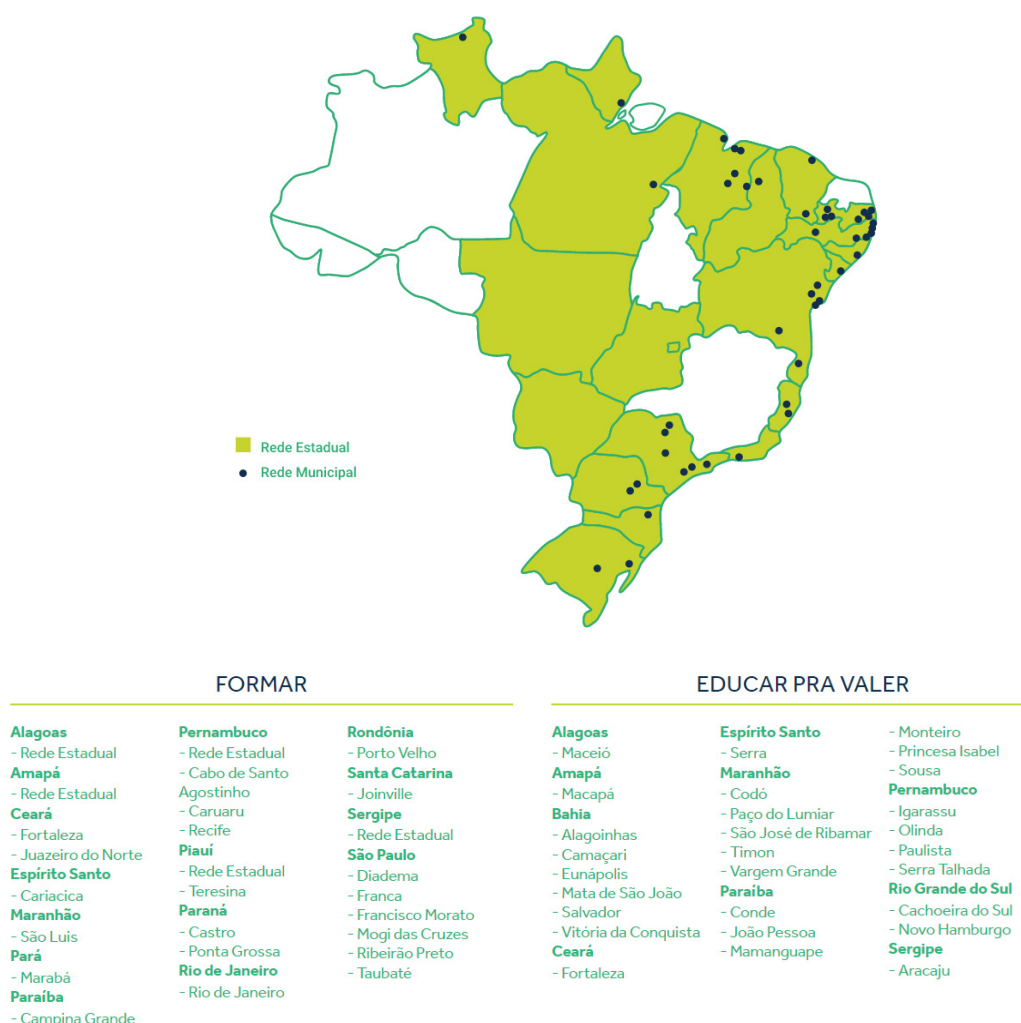
Instituto Votorantim - Parceria pela Valorização da Educação	
Descrição do Programa/ projeto	Estratégia de atuação
O PVE tem como estratégia a atuação em duas frentes: práticas de gestão educacional e escolar, e engajamento na mobilização social. Formação e apoio à gestão pública - desenvolvimento de competências para favorecer a atuação eficiente de gestores educacionais e escolares; Trabalho focado nos temas prioritários à gestão escolar e educacional - oferta de formações presenciais e a distância, alinhadas às prioridades da gestão, que contribuam para garantir o aprendizado adequado dos estudantes; Sensibilização e mobilização - criação e/ou fortalecimento de ações voltadas a grupos atuantes na sociedade para contribuir com a promoção da “qualidade” da educação.	Apoio ao desenvolvimento de políticas públicas. Assessoria técnica ou de gestão para órgãos ou equipamentos sociais da administração pública. Formação de profissionais do serviço público.

FONTE: Elaborado pela autora com dados de Gife (2022a).

Nesse grupo, destaca-se a Fundação Lemann, que possui dois programas: “Formar” e “Educa para Valer”. A atuação desses programas possui como principal atuação a reflexão sobre as “boas práticas”⁷⁴ e as trocas de experiências. O Programa Formar já atingiu 1.6 milhão de alunos, 72 mil docentes e 4,6 mil escolas; já o Programa Educa para Valer atingiu 426 mil alunos, 18 mil docentes e 2 mil redes escolares (FUNDAÇÃO LEMANN, 2022). Esse APH indica um mapa com a atuação por região, conforme a figura 24.

74 Eixo de análise identificado na seção anterior e aprofundado na análise disposta na próxima seção.

FIGURA 24 - ATUAÇÃO PROGRAMAS FUNDAÇÃO LEMANN POR REGIÃO - 2022



FONTE: Fundação Lemann (2022).

Para além, há outros destaques. O Arranjo de Desenvolvimento da Educação da Granfpolis possui como escopo o discurso da filantropia colaborativa, identificada como *advocacy* na atuação do Gife. O programa Desenvolvimento Territorial do Sul da Bahia, desenvolvido pelo Instituto Arapyaú, possui aproximações com os ODS por meio do discurso do desenvolvimento sustentável. No que se refere às estratégias de atuação, infere-se que a Formação continuada dos professores está presente em todos os programas/projetos. Para além disso, destaca-se Apoio ao desenvolvimento de políticas públicas em 05 programas/projetos, Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais, e Assessoria de gestão para órgãos ou equipamentos sociais da administração pública, presentes em 04 programas/projetos.

No terceiro grupo estão dispostos 06 programas/projetos, que em sua atuação na gestão educacional possuem como foco a alfabetização e distorção idade/série. Para legitimar essa atuação, indicam como discurso a “qualidade” também vinculada às avaliações externas. Outrossim, segue a caracterização desse grupo sintetizada no quadro 31.

QUADRO 31 – PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS PROGRAMAS/PROJETOS GRUPO 3 – ALFABETIZAÇÃO E DISTORÇÃO IDADE/SÉRIE – 2022

(Continua)

IAS - Gestão Nota	
Descrição do Programa/projeto	Estratégia de atuação
Partindo da atuação no programa Escola Campeã e dos princípios da eficácia e da eficiência, a proposta atua junto às políticas públicas de educação por meio da gestão por evidências, desenvolvendo ações junto aos gestores na articulação e melhor aproveitamento dos recursos disponíveis nas secretarias e escolas. Desde 2014, o Gestão Nota 10 deixou de existir enquanto iniciativa aparte, mas suas estratégias foram absorvidas pelas demais iniciativas do Instituto, especialmente na prática do Comitê Gestor. Funcionando a partir de um diagnóstico inicial da rede de ensino e de ferramentas de gestão e acompanhamento, a proposta atua junto às equipes das secretarias de Educação e os gestores das escolas para o alcance de metas nos índices de avaliações externas. Atua com foco na alfabetização na idade certa, aprendizagem adequada a cada ano escolar, redução da reprovação e melhoria na frequência escolar.	Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais. Apoio a pesquisas ou produção e divulgação de “conhecimento científico”. Apoio ao desenvolvimento de políticas públicas. Articulação e fortalecimento de redes. Assessoria técnica ou de gestão para órgãos ou equipamentos sociais da administração pública (ex.: apoio a gestão de equipamentos públicos - redes de ensino, centros de saúde, etc., apoio a secretarias). Formação de profissionais do serviço público (da educação, da saúde, da assistência, etc.).

(Continua)

IAS - Se liga	
Descrição do Programa/projeto	Estratégia de atuação
O Se Liga surgiu em 2001 em função da necessidade de atender uma parcela de alunos com distorção idade-série que cursavam outro programa do IAS, o Acelera Brasil, mas não conseguiam acompanhar, pois não sabiam ler e escrever. É um programa de alfabetização que propõe uma estratégia de intervenção na dimensão pedagógica e em nível de gestão sob a forma de política pública educacional. Formação, planejamento e mecanismos sistemáticos de execução, de acompanhamento e de avaliação. Para isso, o Instituto Ayrton Senna dedica especial atenção às formações introdutórias, que acontecem no começo de cada ano, quando os educadores se apropriam das metodologias para a execução do programa. Já ao longo do ano, acontecem as formações continuadas, lideradas pela equipe de profissionais da secretaria de educação que são corresponsáveis pelos resultados das turmas, cuja função é apoiar o professor em serviço, e pela equipe do Instituto Ayrton Senna, composta por gerentes e agentes técnicos. Há o registro diário do desenvolvimento do aluno, inserido posteriormente pela equipe de acompanhamento no sistema informatizado de monitoramento (Panorama), criado pelo IAS. A partir desses dados, são elaborados relatórios técnicos, cuja leitura assume o caráter de avaliação do processo.	Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais. Apoio a pesquisas ou produção e divulgação de “conhecimento científico”. Apoio ao desenvolvimento de políticas públicas. Articulação e fortalecimento de redes. Assessoria técnica ou de gestão para órgãos ou equipamentos sociais da administração pública (ex.: apoio a gestão de equipamentos públicos - redes de ensino, centros de saúde, etc., apoio a secretarias). Formação de profissionais do serviço público (da educação, da saúde, da assistência, etc.).
IAS - Acelera Brasil	
Descrição do Programa/projeto	Estratégia de atuação
Em parceria com gestores e educadores, essa proposta de aceleração da aprendizagem é para estudantes dos anos iniciais do Ensino Fundamental com dois ou mais anos de atraso escolar. Por meio do apoio às secretarias de educação no campo da gestão e da formação integral de educadores, o Acelera Brasil atua na “recuperação da aprendizagem” de alunos com distorção idade-série matriculados do 3º ao 5º ano do Ensino Fundamental. Desenvolve o Comitê Gestor, formado por profissionais do Instituto e das secretarias de educação, com a finalidade de aumentar os indicadores das redes de ensino. Em mais de 20 anos, o Acelera Brasil atuou com cerca de 1 milhão de estudantes e de mais de 33 mil educadores. Além dos alunos e educadores influenciados pelas formações diretas do Instituto, outros milhões foram influenciados e induzidos pelas práticas de gestão e acompanhamento das secretarias de educação.	Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais. Apoio ao desenvolvimento de políticas públicas. Articulação e fortalecimento de redes. Assessoria técnica ou de gestão para órgãos ou equipamentos sociais da administração pública (ex.: apoio a gestão de equipamentos públicos - redes de ensino, centros de saúde, etc., apoio a secretarias). Formação de profissionais do serviço público (da educação, da saúde, da assistência, etc.).

(Conclusão)

IAS - Gestão das Políticas de Alfabetização	
Descrição do Programa/projeto	Estratégia de atuação
Justificativa de existência do programa pelo resultado do Indicador de Alfabetismo Funcional (INAF). Atua junto aos alunos matriculados nos três primeiros anos do Ensino Fundamental, desenvolvendo, em parceria com as redes de ensino, referenciais pedagógicos e ferramentas de gestão que auxiliam na construção de políticas públicas de alfabetização. Com foco na formação dos profissionais da rede, a proposta também atua junto aos educadores e gestores. Criada em 2016, indica que houve desenvolvimento dos aspectos socioemocionais dos estudantes e educadores. Em 2017, seis municípios e um conjunto de 21 municípios agrupados por meio de um Arranjo de Desenvolvimento da Educação, na região de Florianópolis (SC), também se tornaram parceiros. São eles: Feira de Santana/BA, Fortaleza/CE, Granfpolis/SC: Águas Mornas, Alfredo Wagner, Angelina, Anitápolis, Antônio Carlos, Biguaçu, Canelinha, Florianópolis, Garopaba, Leoberto Leal, Major Gercino, Nova Trento, Palhoça, Paulo Lopes, Rancho Queimado, Santo Amaro da Imperatriz, São Bonifácio, São João Batista, São José, São Pedro de Alcântara e Tijucas, Juazeiro/BA, Maceió/AL, Manaus/AM, Ribeirão Pires/SP, São Vicente/SP, Tatuí/SP, Porto Velho/RO, Salvador/BA, Santarém/PA, Teresina/PI, Tocantins.	Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais. Apoio ao desenvolvimento de políticas públicas. Articulação e fortalecimento de redes. Assessoria técnica ou de gestão para órgãos ou equipamentos sociais da administração pública (ex.: apoio a gestão de equipamentos públicos - redes de ensino, centros de saúde, etc., apoio a secretarias). Formação de profissionais do serviço público (da educação, da saúde, da assistência, etc.).
IAS - Fórmula da Vitória	
Descrição do Programa/projeto	Estratégia de atuação
Atua na área de língua portuguesa e em matemática, desenvolvendo competências socioemocionais. Funciona por meio da atuação junto às secretarias de educação para a construção de políticas de gestão e de formação integral de educadores com base em evidências. A proposta é aplicada no contraturno. O programa inclui atividades, como a realização diária de lições de casa, trabalhos em grupo, momentos voltados à leitura e um acompanhamento mensal pelo professor de dados qualitativos e quantitativos. Para isso, conta com uma equipe de coordenadores e supervisores corresponsáveis pelos resultados das turmas, atuando junto ao trabalho do professor em serviço. Ele realiza registro diário do desenvolvimento de cada estudante, que gera dados qualitativos e quantitativos utilizados como avaliação do trabalho.	Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais nas áreas de Língua Portuguesa e Matemática. Construção de atividades. Assessoria técnica ou de gestão para órgãos ou equipamentos sociais da administração pública (ex.: apoio a gestão de equipamentos públicos - redes de ensino, centros de saúde, etc., apoio a secretarias). Formação de profissionais do serviço público (da educação, da saúde, da assistência, etc.).
Instituto João e Maria Backheuser - LETRAS DO SABER	
Descrição do Programa/projeto	Estratégia de atuação
Atua junto às secretarias municipais de educação no processo de Alfabetização na Idade Certa, visando à (ao): (i) Melhoria do fluxo escolar - espera-se a diminuição do percentual de reprovação e abandono; (ii) Aumento do percentual das crianças alfabetizadas até o final do 2º ano; e (iii) Redução de desigualdades educacionais nas escolas alfabetizadoras. Os resultados esperados pelo projeto estão balizados em três eixos de atuação: na gestão educacional, gestão escolar e melhorias das práticas de ensino.	Articulação e fortalecimento de redes. Formação de profissionais do serviço público (da educação, da saúde, da assistência, etc.).

FONTE: Elaborado pela autora com dados de Gife (2022a).

Nesse grupo, destaca-se que, dos 06 programas/projetos elencados, 05 são desenvolvidos pelo IAS. O primeiro programa lançado pelo IAS foi o “Acelera Brasil” em 1997, e após, em 2021, o “Se liga”. Esse APHs indica uma grande capilaridade de municípios que realizaram parcerias, cerca de 3.000. Assim, os programas desenvolvidos pelo IAS possuem atuação aproximada e foram se ampliando com o passar do tempo. De forma geral, todos os programas/projetos desse grupo atuam de forma sistêmica nas redes: na formação de gestores e professores, desenvolvimento de materiais, elaboração de avaliações internas, atuação na documentação pedagógica (em que se desenvolvem relatórios), entre outros. O foco, para além dos índices de avaliações externas, está voltado para a “aprendizagem”, direcionada tanto à distorção idade/série quanto ao processo específico de alfabetização.

Por fim, no grupo 04 estão dispostos os programas/projetos com foco no tratamento de informações direcionadas para os gestores, junto com o movimento de *advocacy*, cujas características podem ser observadas no quadro 32.

QUADRO 32 - PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS PROGRAMAS/PROJETOS GRUPO 4 – TRATAMENTO DE INFORMAÇÕES E ADVOCACY – 2022

(Continua)

Instituto Positivo - Produção e disseminação de conhecimento sobre Regime de Colaboração	
Descrição do Programa/projeto	Estratégia de atuação
O programa foi criado em 2017 para disseminar informações sobre Regime de Colaboração junto aos gestores municipais. A partir da experiência adquirida com o apoio à implantação do ADE Granfpolis e do conhecimento sobre os demais Arranjos ativos no Brasil, essa área atua no desenvolvimento de materiais e na disseminação de conteúdos sobre o tema, a fim de promover mais adesão e, com isso, influenciar a política pública nacional brasileira. Também para que os gestores públicos possam conhecer os modelos de Regime de Colaboração e avaliar a viabilidade de implantação em seus territórios.	Ações de mobilização, conscientização e articulação. <i>Advocacy</i> . Apoio ao desenvolvimento de materiais. Apoio ao desenvolvimento de políticas públicas.

(Conclusão)

Instituto Unibanco - Centro de Pesquisa Transdisciplinar em Educação	
Descrição do Programa/projeto	Estratégia de atuação
É um programa formado por pesquisadores e gestores para produzir e analisar evidências que levem ao aprimoramento das políticas públicas de educação. O foco de interesse é a gestão educacional, e a produção toma como base a maior parceria público-privada em educação no país: o programa Jovem de Futuro ⁷⁵ . O objetivo é que os resultados de pesquisa contribuam para o avanço da gestão educacional no Brasil. O grupo é composto por quatro brasileiros que atuam nas áreas de Educação e Economia e mais cinco gestores do Instituto Unibanco. O grupo indica que a iniciativa tem como missão gerar e disseminar conhecimento relevante e aplicável a partir do programa Jovem de Futuro, com foco na gestão das escolas e secretarias de educação, bem como produzir recomendações embasadas em “análises e evidências”.	Elaboração e desenvolvimento de materiais (pesquisa). Apoio ao desenvolvimento de políticas públicas.
Oi Futuro - Empreendedorismo Social na Educação	
Descrição do Programa/projeto	Estratégia de atuação
Lançamento do Guia Empreendedorismo Social na Educação em parceria com British Council e Porvir. O projeto reúne orientações, ferramentas e casos reais para apoiar gestores educacionais e professores, e estes replicarem junto aos estudantes.	Ações de mobilização, conscientização e articulação. Elaboração de publicações e/ou confecção de materiais. Formação de profissionais do serviço público.

FONTE: Elaborado pela autora com dados de Gife (2022a).

Esse grupo atua junto às redes municipais de educação na disseminação de orientações, tendo como base as “boas práticas”, os *cases* considerados de sucesso. Para além disso, os associados elaboraram escritos que são produzidos com base metodológica em “evidências”. Estes materiais, como já problematizado, não possuem legitimidade no contexto das políticas sociais, devido às dificuldades do isolamento das variáveis (STOESZ, 2014). Como principais estratégias de atuação nesse grupo estão: Apoio ao desenvolvimento de políticas públicas, Elaboração de publicações e/ou confecção de materiais e Ações de mobilização, conscientização e articulação. Identifica-se, somente no programa “Empreendedorismo Social na Educação”, do Oi Futuro, a estratégia de atuação voltada à Formação de profissionais. Desta feita e diante do percurso de pesquisa da presente tese, identificou-se que alguns associados tiveram destaque em virtude de atuações pontuais no grupo, como indicado no quadro 33.

⁷⁵ Esse programa não foi selecionado para análise porque possui, como âmbito de atuação, a gestão educacional estadual.

QUADRO 33 - ASSOCIADOS EM DESTAQUE DE ATUAÇÃO: 2022

(Continua)

Associado	Atuações	Parceiros
Fundação Lemann	Projetos e áreas de Conhecimento, <i>Advocacy</i> de gestão educacional, Educação Já! <i>Advocacy</i> de governança e Ações por meio do MCE, Parcerias em programas/projetos de gestão e Programas/projetos de gestão.	Associação Nova Escola, Reúna, Instituto Gesto, Associação Bem Comum, ABAVE, America Telephone of Telegraph, BID, Biennial of the Americas, University Oxford, BNDES, The Brookings Institute, FGV EBAPE, Centro de Inovação para a Educação Brasileira, CLP Liderança Pública, CAED UFJF Fluência, Chevening, CPQD, Columbia University, Comunitas, Consad, Consed, Daqui pra Fora, Datafolha, D3E, Education USA, Ensina Brasil, Facebook, FGV Direito SP, Fundação Dom Cabral, Behring Foundation, Brava, Fundação Estudar, Fundação João Pinheiro, Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, Fundação Roberto Marinho, Fundação Telefônica Vivo, Fundação Tide Setubal, Fundação Vale, Instituto Natura, Movimento Pela Base e TPE (entre outros).
Instituto Natura	Educação Já! <i>Advocacy</i> de governança e Ações por meio do MCE, Parcerias em programas/projetos de gestão e Programas/projetos de gestão.	Fundação Lemann, I Associação Bem Comum, FGV EBAPE, Centro de Inovação para a Educação Brasileira, Consed, CREA Community of research on excellence for all, Fundação Itaú Social, Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, Fundação Roberto Marinho, Fundação Telefônica Vivo, Fundação Victor Civita, IAS, Instituto Unibanco, Instituto Votorantim, ICE, Colabora Educação, Movimento Pela Base, Undime e TPE.
Instituto Unibanco	Projetos e áreas de Conhecimento, <i>Advocacy</i> de gestão educacional, Educação Já! <i>Advocacy</i> de governança e Ações por meio do MCE e Programas/projetos de gestão.	Associação Brasileira de Pesquisadores (as) Negros (as), Ação Educativa, Baobá Fundo para equidade racial, Elas, Instituto Rodrigo Mendes, IMJA, Geledés, Redes da Maré, FIPE Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, Instituto de Estudos Avançados, Secretária de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio, Stanford University, LSE, Unicamp, Universidade Diego Portales, UNICID e Insper.
Instituto Positivo	ADEs, <i>Advocacy</i> de governança e Ações por meio do MCE, e Programas/projetos de gestão.	IAS, SPVS Sociedade de Pesquisa em vida selvagem e Educação Ambiental, AMFRI Associação dos Municípios da Região da Foz do Rio Itajaí, Elos Facilities, Granfpolis Associação dos Municípios da Região da Grande Florianópolis, Grupo Risotolândia, Humanii Desenvolvimento de Pessoas e Organizações e Pontodesign.
Instituto Votorantim	ADEs e Parcerias em programas/projetos de gestão.	BNDES, Instituto Meio, Socioambiental Consulting, Instituto Terroá, Mosaico, IGA, Instituto Cidade Democrática, Politize, Sivils, Ponte, Ekloos, Abrace uma causa, Instituto Aliança, Quanta, MGN, PVE, FGV EBAPE, Constat, CENPEC, TPE, CIEDS, CEDAC Comunidade Educativa, ECCON, AUREN, Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, Fundação Roberto Marinho, Fundação Victor Civita e Instituto Natura.

(Conclusão)

Fundação Bradesco	Projetos e áreas de Conhecimento, Educação Já!	FIESP, SESI, SENAI, Rede Globo, Itaú Social, Instituto Votorantim e Fundação Roberto Marinho.
Fundação Itaú social	<i>Advocacy</i> de gestão educacional e Educação Já!	Associação Vaga Lume, Avante Educação e Mobilização Social, BNDES, Canal Futura CBVE (Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial), Ceert (Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades), CEIPE FGV, Centro de Referências em Educação Integral, Cieds, Childhood Brasil, CIEB (Centro de Inovação para a Educação Brasileira), TPE, UNCME e Undime (entre outros).
IAS	Programas/projetos de gestão.	Itaú, LIDE Educação, Arcos Dorados, Pernambucanas, Stefanini Group, Lenovo, Instituto BRF, BRK, Boeing, Instituto Helda Gerdau, Cambridge University Press, Instituto Cyrela, BCG, Microsoft, EAZ Participações, CCR, Aqui Você Pode, Conti, Accenture, IAMAR, Dinamize, INNOVA e Think Cell (entre outros).

Fonte: Elaborado pela autora com dados das páginas eletrônicas de todos os associados incluídos no quadro (2022).

Dentre esses associados, despontam a Fundação Lemann e o Instituto Unibanco, atuantes em todas as frentes, salvo nos ADEs e o Instituto Positivo, nos ADEs e no *advocacy* de governança/ações por meio do MCE. Diante das atuações, é importante pontuar especificidades dos principais APHs identificados.

Ressalta-se o papel crucial da Fundação Lemann para a aprovação de múltiplos atores educacionais e políticos na reforma que resultou na BNCC. Esse APH participou diretamente das discussões em articulação com diversos segmentos, em parcerias com as fundações e com o governo (TARLAU; MOELLER, 2020). Para além disso, identifica-se que sua atuação, no âmbito da gestão educacional, fere o princípio da gestão democrática, sendo considerada uma *gestão por resultados*, em que, grosso modo, se propõe a lógica empresarial no âmbito escolar (SAKATA, 2018). Nessa concepção, a Fundação Lemann desenvolve um discurso de fundo progressista que diminui a competência dos educadores e maximiza a competência das empresas na garantia de resultados. Seguindo esse princípio, os recursos a serem otimizados possuem prioridade em relação à finalidade de cunho pedagógico, que garanta uma qualidade educacional para além dos resultados em avaliações externas.

Em relação ao Instituto Unibanco, sinaliza-se que o âmbito de maior atuação é com o *advocacy* da reforma do Ensino Médio. Para além, esse APH desenvolve ações de *advocacy* de Gestão Educacional, como Seminários, Webinários, artigos, livros, infográficos, entre outros (INSTITUTO UNIBANCO, 2022).

O Instituto Positivo e o Instituto Votorantim destacam-se pela atuação por meio dos ADEs e pelos Programas/projetos desenvolvidos no âmbito da Gestão educacional. O Instituto Votorantim, no bojo dos ADEs, atua com o Programa Apoio à Gestão Pública (AGP) em três frentes: modernização da gestão, saúde, e no ordenamento territorial. A atuação é realizada em parceria com o BNDES, e em 2021, atuou em 81 municípios com até 350 mil habitantes, distribuídos em 16 estados brasileiros (INSTITUTO VOTORANTIM, 2022). Já a maior frente de atuação do Instituto Positivo é no *advocacy* do Regime de Colaboração, entendido no bojo dos ADES, atuando nas questões metodológicas, financeiras e pedagógicas dos ADES (INSTITUTO POSITIVO, 2022).

Em relação ao IAS, apesar de atuar somente por meio de programas/projetos, é um dos pioneiros em estabelecer parcerias nas localidades (desde meados de 2000). De forma sistêmica, sua atuação possui ampla capilaridade com cerca de 3.000 municípios. O IAS desenvolve programas, metodologias e propostas pedagógicas e de gestão. A implementação ocorre por dois modelos: validação em pilotos e aprimoramento por meio de parcerias diretas com secretarias estaduais e municipais de ensino. Nessas parcerias, realizam assessoria técnica, formação de educadores, produção de materiais e estratégias de gestão e implementação (INSTITUTO AYRTON SENNA, 2022). Nesse sentido, diversas pesquisas indicam que a atuação do IAS, em algumas localidades, resultou na centralização e na lógica competitiva da gestão, retirada da liberdade de ensino, diminuição da autonomia do professor e padronização das metas educacionais para o resultado em avaliações (ADRIÃO; PERONI, 2011; PERONI; COMERLATTO, 2017).

Esse fato corrobora com a discussão realizada no levantamento de literatura, disposto no início da presente tese (ADRIÃO, 218; SHIROMA; EVANGELISTA, 2014), que indicam que o resultado da relação público-privada no âmbito da gestão é a intensificação do trabalho do professor e princípio meritocrático e competitivo entre as escolas, na busca por resultados nas avaliações externas.

Assim, a partir do panorama da presente seção, a qual identificou os associados que atuam no âmbito da gestão educacional, os programas e projetos desenvolvidos no âmbito da gestão educacional municipal e os associados que se destacaram nesse contexto, a próxima seção visa a aprofundar essas inferências, analisando a concepção de gestão educacional posta nesses programas/projetos e suas implicações na educação pública local.

4.3 EIXOS DE ANÁLISE: A INFLUÊNCIA DOS PROGRAMAS E PROJETOS NA GESTÃO EDUCACIONAL PÚBLICA MUNICIPAL

O primeiro movimento dessa seção é analisar o paradigma de gestão educacional legitimado pelos programas/projetos identificados. Para tanto, parte-se dos eixos de análise desenvolvidos na seção 3.3, em que se discutiu a concepção de gestão educacional posta pelo Gife, entendida como *Gestão gerencial por transferência*. No desenvolvimento desses eixos de análise, identificaram-se 07 eixos, a partir da literatura: Foco nos resultados (nas avaliações/na atuação do ISP), Educação vinculada ao desenvolvimento econômico, Melhoria de eficiência e eficácia, “Boas práticas”, Gestão de pessoas (formação) para implementação de políticas, Flexibilização das regras (entendidas como burocracia), e Responsabilização do trabalho gestor.

Desse panorama, entende-se que o paradigma de gestão educacional interposto nos programas/projetos identificados parte da já referida concepção de gestão educacional advogada pelo grupo, *Gestão gerencial por transferência*. Sendo assim, elencaram-se os eixos de análise desenvolvidos para identificar as especificidades da concepção de gestão educacional posta pelos programas/projetos.

Para o desenvolvimento da análise, além dos eixos, foram selecionadas e analisadas 20 páginas eletrônicas dos programas/projetos, assim como diferentes materiais⁷⁶: 56 vídeos, 02 publicações, 03 relatórios anuais, 02 casos de “boas práticas”, 03 notícias, 06 ações e 01 revista publicada. A seleção ocorreu mediante busca pelo descritor “gestão educacional”, bem como das palavras dispostas nos

⁷⁶ A lista com os materiais selecionados está no apêndice.

eixos de análise. Após a seleção, houve a leitura e análise dos materiais selecionados, observando suas aproximações com os eixos. Desta feita, pode-se observar, pelo quadro 34, as tendências da *Gestão gerencial por transferência* dos programas/projetos identificados.

QUADRO 34 - EIXOS DE ANÁLISE X PROGRAMAS/PROJETOS: CONCEPÇÃO DE GESTÃO EDUCACIONAL – 2022

(Continua)

EIXOS DE ANÁLISE	PROGRAMAS/PROJETOS	Quantidade
Foco nos resultados (nas avaliações/na atuação do ISP)	Conviva Educação; Aprendendo Sempre; PARC; Trilhos de Alfabetização; Programa Ecoa; Desenvolvimento Territorial do Sul da Bahia; Projeto Transformar; Formar; Educar pra Valer; Arranjo de Desenvolvimento da Educação da Granfpolis; PVE- Parceria pela Valorização da Educação; Gestão Nota 10; Se liga; Acelera Brasil; Gestão de Política de Alfabetização; Fórmula da Vitória; Letras do Saber; Produção e disseminação de conhecimento sobre Regime de Colaboração; e CPTE - Centro de Pesquisa Transdisciplinar em Educação Empreendedorismo Social na Educação.	20
Educação vinculada ao desenvolvimento econômico	Aprendendo Sempre; PARC; Desenvolvimento Territorial do Sul da Bahia; Formar; Educar pra Valer; Gestão Nota 10; e Acelera Brasil.	07

(Continua)

Melhoria de eficiência e eficácia	Conviva Educação; PARC; Desenvolvimento Territorial do Sul da Bahia; Formar; Educar pra Valer; Arranjo de Desenvolvimento da Educação da Granfpolis; PVE- Parceria pela Valorização da Educação; Gestão Nota 10; Se liga; Acelera Brasil; Gestão de Política de Alfabetização; Fórmula da Vitória; CPTE - Centro de Pesquisa Transdisciplinar em Educação; e Empreendedorismo Social na Educação.	15
Boas práticas / cases	Conviva Educação; Aprendendo Sempre; PARC; Trilhos de Alfabetização; Programa Ecoa; Desenvolvimento Territorial do Sul da Bahia; Projeto Transformar; Formar; Educar pra Valer; Arranjo de Desenvolvimento da Educação da Granfpolis; PVE- Parceria pela Valorização da Educação; Gestão Nota 10; Se Liga; Acelera Brasil; Gestão de Política de Alfabetização; Fórmula da Vitória; Letras do Saber; Produção e disseminação de conhecimento sobre Regime de Colaboração; e CPTE - Centro de Pesquisa Transdisciplinar em Educação; e Empreendedorismo Social na Educação.	20
Gestão de pessoas (formação) para implementação de políticas	Conviva Educação; Aprendendo Sempre; PARC; Trilhos de Alfabetização; Programa Ecoa; Desenvolvimento Territorial do Sul da Bahia; Projeto Transformar; Formar; Educar pra Valer; Arranjo de Desenvolvimento da Educação da Granfpolis; PVE- Parceria pela Valorização da Educação; Gestão Nota 10; Se liga; Acelera Brasil; Gestão de Política de Alfabetização; Fórmula da Vitória; Letras do Saber; Produção e disseminação de conhecimento sobre Regime de Colaboração; e Empreendedorismo Social na Educação.	20

(Conclusão)

Flexibilização das regras (entendidas como burocracia)	Conviva Educação; Formar; Educar pra Valer; Arranjo de Desenvolvimento da Educação da Granfpolis; Gestão Nota 10; e Produção e disseminação de conhecimento sobre Regime de Colaboração.	06
Responsabilização do trabalho gestor	Conviva Educação; Aprendendo Sempre; PARC; Trilhos de Alfabetização; Formar; Educar pra Valer; Arranjo de Desenvolvimento da Educação da Granfpolis; Gestão Nota 10; Se liga; Acelera Brasil; e Gestão de Política de Alfabetização.	11

FONTE: Elaborado pela autora.

Para a análise, o primeiro movimento foi identificar se havia, nos documentos selecionados, a concepção de Gestão Educacional de forma explícita. Assim, verificou-se somente no Programa Gestão Nota 10, desenvolvido pelo IAS, essa conceituação:

[...] o programa conceitua gestão como a articulação de recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis para a educação, ampliados pelos conhecimentos dos profissionais e das próprias instituições, em constante desenvolvimento. Isso determina a adoção sistemática de práticas gerenciais e processos administrativos, tais como, diagnósticos, registros de informações, análises e planejamentos de curto, médio e longo prazos (INSTITUTO AYRTON SENNA, 2022, não paginado).

Desse conceito, constata-se a concepção de cunho gerencialista, atrelado ao desenvolvimento de documentação que *hiperburocratizam* o trabalho no âmbito da gestão (LIMA, 2012). Para além, é importante pontuar que, na análise desse programa, identificou-se a vinculação de todos os eixos de análise. Dessa forma, essa concepção se alinha com a *Gestão Gerencial por transferência*, disseminada pelo Gife.

Na análise a partir dos eixos, infere-se que todos os programas/projetos identificados possuem como eixos principais: Foco nos resultados (nas avaliações/na atuação do ISP), indicação de “Boas práticas”, e Gestão de pessoas (formação) para implementação de políticas. Os eixos “Melhoria de eficiência e eficácia” e

“Responsabilização do trabalho gestor” também foram expressivos, com 15 e 11 programas/projetos, respectivamente. Os eixos menos evidentes foram “Flexibilização das regras (entendidas como burocracia)” e “Educação vinculada ao desenvolvimento econômico”.

Dessa constatação, verifica-se um entrelaçamento dos eixos de análise posto pelos materiais, bem como um alinhamento da concepção pelos programas/projetos com a especificidade do Gife. Nele, localizou-se que a concepção de gestão educacional tinha por base o foco em resultados, a partir dos eixos “boas práticas”, gestão de pessoas (formação) para implementação de políticas, flexibilização das regras, e responsabilização do trabalho gestor. Assim, a concepção de gestão educacional do Gife é equivalente à concepção posta pelos programas/projetos da *Gestão gerencial por transferência*. Desta feita, entende-se que a especificidade está localizada no *modus operandi* de cada programa/projeto localizado.

É importante ressaltar que a discussão que perpassa os programas/projetos para induzir o tratamento e o acompanhamento dos processos de avaliação relaciona-se com a “qualidade”, no sentido de superar as dificuldades de atingir a qualidade educacional desejada para a educação. A qualidade entendida pelos APHs refere-se aos índices postos em avaliações standardizadas.

Nessa linha, retoma-se a discussão sobre qualidade, aqui compreendida e defendida de forma ampliada (ADAMS, 1993; CAMPANHA NACIONAL PELO DIREITO À EDUCAÇÃO, 2018; CARREIRA; PINTO, 2007; TOMASEVSKI, 2004; XIMENES, 2014a; 2014b). Ela perpassa as seguintes dimensões: estrutura e funcionamento, Trabalhadores (as) da educação, Gestão democrática, Acesso e permanência, Reputação das instituições, Recursos e insumos, Processo, Conteúdo, Resultados, Valor Agregado, Disponibilidade, Acessibilidade, Aceitabilidade e Adaptabilidade.

Sendo assim, infere-se que a avaliação posta pelos programas/ projetos possui relação intrínseca com a formação de professores, observável pelo excerto abaixo:

De acordo com Fernandes, a avaliação também permitirá focar na formação necessária, pois ajudará a identificar para onde é preciso avançar. "Todo o trabalho será pensado em conjunto e, na hora de colocar em prática, irá facilitar e reduzir custos se feito em grande escala. Um município pequeno tem dificuldade em fazer formação para dois professores de Educação Física, por exemplo, mas quando reunimos os professores de vários municípios, isso

é possível, com menos investimento e o compartilhamento de experiências", finaliza Fernandes (ARRANJO DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO DA GRANFPOLIS, 2022, não paginado).

Desse modo, a partir das análises e das *Estratégias de Atuação* que foram identificadas na seção anterior, sobressai que o principal *modus operandi* dos programas/projetos perpassa: a) a formação continuada dos professores; b) o foco nos resultados em avaliações externas; c) a disponibilização dos casos de “boas práticas”; e d) a elaboração e disseminação de relatórios baseados em evidências de cunho científico duvidoso, disponibilizados para os professores.

Esse fato ocorre porque, apesar de os associados possuírem especificidades quanto ao modo de atuação, possuem unidade no que se refere ao projeto educacional que advogam, e consequentemente, uma unidade da concepção de gestão educacional. Nesse sentido, eles fazem parte de um projeto maior, havendo diferenças localizadas nas *características, operacionalização e nos objetivos* de cada programa/projeto, especificadas na seção anterior. Assim, a partir desse *modus operandi*, emerge a questão: *Quais as implicações dessa atuação nas localidades?*

Desta feita, com o intuito de identificar essas implicações, discorre-se sobre cada um dos *modus operandi* localizados em todos os programas/projetos, tendo como referência os materiais selecionados e analisados relacionados à literatura pertinente à temática específica.

- **FORMAÇÃO CONTINUADA**

No que se refere à *formação continuada dos professores*, identificou-se que os conteúdos de formação se referem: à preparação para as avaliações standardizadas (Português com foco na alfabetização e Matemática); ao desenvolvimento de documentações (relatórios, portfólios, registros) para acompanhamento das avaliações; à atualização e ou revisão de documentações, como Projeto Político-Pedagógico, Planos Municipais de Educação e Planejamentos referenciais; e a implementação da BNCC. Tais identificações são observáveis pelos excertos organizados no quadro 35.

QUADRO 35 - EXCERTOS - FORMAÇÃO CONTINUADA PROJETOS/PROGRAMAS – 2022

PROGRAMA/ PROJETO	EXCERTOS
CONVIVA EDUCAÇÃO	Seu trabalho tem como foco a formação e o aprimoramento dos gestores municipais de Educação, a partir de três eixos: Plano Municipal de Educação, Participação Social e Aprimoramento das Estruturas de Gestão Educacional
PARC	Profissionais cadastrados na Plataforma, que participarão das avaliações, podem realizar o itinerário formativo sobre Avaliação da Fluência em Leitura. Para isso, basta realizar o login e acessar a seção Desenvolvimento Profissional. O Desenvolvimento Profissional proposto a gestores e professores alfabetizadores consiste em um itinerário formativo voltado ao uso dos resultados da Avaliação da Fluência em Leitura. O percurso é todo realizado por meio da Plataforma PARC, em formato virtual, e conta com uma certificação do CAEd/UFJF àqueles que concluírem todo o processo.
ADEs GRANFPOLIS	Itinerário: Formação e Condições de Trabalho - Atualização do Projeto Político-Pedagógico, implantação da BNCC e reunião para diálogo sobre o referido Projeto Político-Pedagógico.
FÓRMULA DA VITÓRIA	O Instituto recupera a aprendizagem e promove a aprendizagem integral de alunos não plenamente alfabetizados matriculados nos anos finais do Ensino Fundamental (6º aos 9º anos).
LETRAS DO SABER	O projeto já promoveu formação de técnicos da secretaria em uma gestão para resultados e de gestores escolares, coordenadores pedagógicos e professores para melhoria das práticas de ensino.

FONTE: Organizado pela autora com dados das páginas eletrônicas de Conviva Educação (2022), Instituto Natura (2022), Instituto Positivo (2022), Instituto Ayrton Senna (2022) e Instituto João e Maria Backheuser (2022).

Identifica-se que a formação proposta desconsidera o processo de construção do conhecimento advindo dos profissionais, pois valoriza o desenvolvimento de uma formação padronizada, etapista e direcionada curricularmente, com forte vinculação aos índices de avaliações externas. Nessa linha, o professor

[...] transforma-se em um mero consumidor de um produto que já vem determinado pelos institutos privados, quebrando a lógica de uma construção coletiva do saber [...] O professor, nesse contexto, não reflete mais sobre sua prática e torna-se um tarefeiro ao dedicar-se somente à operacionalização de um roteiro didático de trabalho pensado e criado por uma instituição privada (PERONI; LUMERTZ, 2021, p. 229).

Os programas/projetos indicam o alinhamento da formação continuada à implementação da BNCC, publicada em 2017 (BRASIL, 2017). Nessa direção, identifica-se que essas formações integram o pacote de dispositivos aprovados com o intuito de materialização da BNCC, como posto pela Resolução CNE/CP nº 1 de 2020. Essa resolução dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica, e institui a Base Nacional

Comum para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica (BNC-Formação Continuada). Ela indica a formação por competências e a instituição de um sistema de sua certificação, bem como o alinhamento da formação de professores à BNCC (BRASIL, 2020). Nesse bojo, sua principal característica consiste em uma lista de competências, o esvaziamento teórico, a Padronização, e a Homogeneização.

Desse cenário, entende-se que a perspectiva de formação continuada posta pelos programas/projetos identificados localiza-se como neopragmática, advinda do contexto neoliberal. Ela possui como característica a formação voltada para a lógica das competências, que a partir do princípio “técnico-instrumental”, contribui para a reprodução da desigualdade, pois não possui reflexões teóricas, e sim aspectos vinculados “à prática profissional de forma utilitarista” (MASSON, 2009).

Na contramão dessa perspectiva, defende-se a formação continuada sob uma perspectiva emancipadora, com orientação em uma sólida formação teórica. Nessa formação, a prática pedagógica é compreendida não apenas em seu caráter imediato e pragmático, mas como prática social de máxima humanização dos seres humanos. Trata-se de uma formação docente para além do senso comum, que o transforme e que, de posse de uma fundamentação teórica apoiada na reflexão filosófica e no conhecimento científico, contribua para a transformação social (SANTOS; GASPARIM, 2011).

Busca-se, assim, a formação voltada para a emancipação dos sujeitos, por meio de um projeto coletivo e autorregulado que desenvolva uma continuidade entre formação inicial e continuada. Esse processo de formação é entendido como unitário e orgânico, pressupondo uma formação para o humano como forma de manifestação da educação integral dos homens (ANFOPE, 2000; MASSON, 2009).

Infere-se, assim, que a atuação dos programas/projetos identificados na formação continuada dos professores implica a autonomia e valorização do trabalho docente, que foge da finalidade educativa de garantia por parte dos educandos do direito educacional em seu sentido integral. Indica-se que a formação continuada proposta se refere ao amoldamento da consciência alinhada à nova pedagogia da

hegemonia⁷⁷ (NEVES, 2010). Essa nova pedagogia da hegemonia indica “um projeto político da burguesia mundial para o século XXI”, em que a mudança pedagógica se efetiva por meio de

três movimentos concomitantes: o primeiro refere-se à conformação de novos cidadãos mediante a consolidação dos valores do individualismo, do empreendedorismo e do colaboracionismo. São responsáveis principais pela difusão desses valores: a escola, a igreja e a mídia. O segundo corresponde à assimilação dos movimentos sociais classistas ao projeto neoliberal “requeitado e requintado” da Terceira Via. [...]. Além da formação de novos valores, da desarticulação de um projeto político das classes trabalhadoras, inicia-se um movimento caracterizado pela proliferação de novos aparelhos privados de hegemonia, denominados genericamente de ONG (organizações não governamentais) (NEVES, 2010, p. 232).

Nesse formato, desenvolvem-se espaços de dominação via *convencimento*, que disseminam a ideologia do grupo dominante, formando uma determinada vontade coletiva. Para além, essa formação continuada desenvolve-se por meio da coerção indireta (DAVIES, 2013), em que se impõe, de forma hierárquica, um tipo de “formação técnica-instrumental para o trabalho” (MASSON, 2009).

Desse modo, a aplicação do neoliberalismo tem o objetivo de “[...] assegurar a dinâmica do capital e promover a educação política das massas no sentido de criar uma nova sociabilidade que dê sustentação a um amplo consenso político e uma sólida coesão social dirigida pela burguesia” (MARTINS, 2006, p. 101). Nesse bojo, a formação de professores é elemento central dessa estratégia no âmbito educacional, tanto na atuação por meio de programas/projetos desenvolvidos de forma direta na estratégia de atuação do Gife, quanto de forma indireta, via âmbito da gestão educacional.

- FOCO NOS RESULTADOS EM AVALIAÇÕES EXTERNAS

Em relação ao *foco nos resultados das avaliações externas*, infere-se que um dos objetivos principais da atuação dos programas/projetos é o aumento no índice das avaliações externas. Os APHs indicam, para implementação desses

⁷⁷ O termo pedagogia da hegemonia é utilizado pelo Coletivo de Estudos de Política Educacional do grupo de pesquisa do CNPq/Fiocruz/EPJSV, coordenado por Lúcia Maria Wanderley Neves, baseado na afirmação de Gramsci, de que toda hegemonia é pedagógica.

programas/projetos, ações específicas concernentes ao monitoramento e tratamento dos indicadores de avaliação. Os associados ressaltam uma reorganização das localidades para o acompanhamento desses indicadores, a partir do desenvolvimento de relatórios, indicadores internos, testes e avaliações internas “similares” às avaliações externas, uso de tecnologia para aperfeiçoamento de dados sobre as avaliações, entre outros. Essa organização é observável nos excertos a seguir, sintetizados no quadro 36.

QUADRO 36 - EXCERTOS: FOCO NOS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES EXTERNAS
PROGRAMAS/PROJETOS – 2022

(Continua)

PROGRAMA/ PROJETO	EXCERTOS
PARC	Monitoramento e Indicadores Além da organização da aplicação e da divulgação dos resultados, a Plataforma PARC possibilita que gestores acompanhem todas as etapas da execução da avaliação. Isso inclui indicadores de participação nos testes, relação de áudios sincronizados e corrigidos e dados de acesso e uso da Plataforma. Uma avaliação conectada a você do início ao fim. A Plataforma PARC oferece funcionalidades que permitem planejar e executar a avaliação em todas as suas etapas com autonomia e praticidade. [...] seus principais recursos: Cadastro e Programação [...] Avaliações da Fluência em Leitura [...] Acompanhamento das Aplicações [...] Relatórios de Resultados [...]
ADE GRANFPOLIS	A realização deste programa envolve a realização de testes diagnósticos para auxiliar a equipe escolar a identificar os alunos e encaminharem para turmas heterogêneas em idade e ano de origem, com no máximo 25 estudantes, acompanhados por professores capacitados especialmente para atuarem com a metodologia do programa. Práticas Pedagógicas e Avaliação - aquisição de conhecimento e reflexões para repensar os métodos do processo avaliativo do aluno e a reorganização dos espaços internos e externos.
SE LIGA	O grande diferencial dessa solução é o registro diário do desenvolvimento do aluno, onde as observações e o olhar do professor transformam-se em dados qualitativos e quantitativos inseridos posteriormente pela equipe de acompanhamento no sistema informatizado de monitoramento (Panorama), criado especialmente pelo Instituto Ayrton Senna. A partir desses dados são elaborados relatórios técnicos cuja leitura assume o caráter de avaliação do processo.
FÓRMULA DA VITÓRIA	Os baixos resultados evidenciados em avaliações nacionais e internacionais revelam problemas especialmente em Língua Portuguesa e Matemática, decorrentes da ausência de políticas públicas para esse segmento.

(Conclusão)

PRODUÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO SOBRE REGIME DE COLABORAÇÃO	POR QUE AVALIAR: A avaliação dos dados demonstra, em série histórica, a evolução dos níveis os alunos. A evolução ou não dos índices pode demonstrar se as práticas pedagógicas dotadas pela secretaria de Educação, gestores e professores estão gerando bons resultados e quais práticas podem ser adotadas para uma intervenção positiva.

FONTE: Organizado pela autora com dados das páginas eletrônicas de Instituto Natura (2022), Instituto Positivo (2022a), Instituto Positivo (2022b) e Instituto Ayrton Senna (2022).

A partir da análise, identifica-se que a justificativa para focar no resultado das avaliações externas encontra-se nos índices baixos, que decorrem de falta de políticas públicas para esse segmento. Não são problematizadas questões ligadas à valorização docente, condições de estrutura física e recursos, condições socioeconômicas da comunidade, entre outras que influenciam no processo de ensino-aprendizagem dos alunos.

Com foco no índice nas avaliações standardizadas, o procedimento consiste em introduzir os parâmetros “de funcionamento de uma empresa no interior do serviço público [...] estabelecer um processo de alinhamento das atividades das escolas com os resultados esperados, em uma dinâmica que imite, pelo menos, a lógica de funcionamento empresarial” (FREITAS, 2018, p. 34).

Nessa linha, além de toda documentação existente na escola por meio do sistema que ela está inserida, a implicação do movimento da gestão educacional com foco no resultado das avaliações externas é o “aumento” das documentações administrativas/pedagógicas das localidades que se relacionam com os programas/projetos em parceria. O objetivo é atender e monitorar os índices de avaliações externas e das avaliações que são desenvolvidas internamente no decorrer dos programas/projetos. Emerge, desse cenário, no contexto da gestão educacional, a já comentada *hiperburocratização* (LIMA, 2012). Nesse paradigma, problematiza-se o uso das tecnologias e a forma de trabalho dos gestores e educadores no bojo da “burocracia” voltada para eficiência e eficácia, que visa a resultados em índices com menor custo. Nesse modelo,

[...] há uma vigilância sistemática, segundo categorias tipificadas a priori, e unilateralmente impostas, que modelam as realidades escolares, controlam tempos e espaços, generalizam metodologias e processos de trabalho, favorecem a padronização e a mensuração, bem como a comparação automática de processos e resultados. A autonomia dos profissionais, a

colegialidade e o trabalho cooperativo tendem a ser afastados por lógicas de competitividade e de individualização que, ao invés, podem favorecer o isolamento dos professores (LIMA, 2012, p. 148).

Nessa direção, Ravitch (2011; 2020), ao estudar as avaliações estandardizadas no contexto estadunidense, pontua que esse modelo diminuiu consideravelmente o tempo dos professores em sala de aula, distorcendo os objetivos educacionais. Sendo assim, várias implicações ocorreram no âmbito educacional: a autonomia dos docentes foi retirada, diminuindo o status da profissão docente; criou escassez nacional de professores; desencorajou o ensino criativo e ponderado; minou a transmissão de conhecimento e habilidade em história, ciência, literatura, línguas e artes; reduziu o tempo para educação física, recreio, brincadeiras e jogos lúdicos; desmoralizou alunos e professores; esmagou o espírito de aprendizagem; entre outros. A autora indica que o sistema baseado em avaliações externas falhou por não produzir os milagres e benefícios que prometia.

No entanto, os reformadores do contexto estadunidense, apesar dessas contatações, continuam a defender os testes padronizados, ressaltando que são “uma ferramenta essencial para tomar decisões objetivas sobre quais professores são eficazes ou ineficazes e quais escolas deveriam ser premiadas ou fechadas” (RAVITCH⁷⁸, 2020, p. 11).

Desta feita, ao analisar esse cenário, infere-se que, para além da *hiperburocratização*, as implicações nas localidades consistem: no comprometimento da autonomia dos profissionais, que afeta a criatividade tanto das crianças quanto dos professores; desvio curricular para o atendimento ao conteúdo previsto nas avaliações; afastamento do trabalho cooperativo entre os profissionais, controle de tempos e espaços, generalização de metodologias e processos de trabalho; favorecimento da padronização e da mensuração; e Interferência na Organização do Trabalho Pedagógico.

- DISPONIBILIZAÇÃO DOS CASES: AS “BOAS PRÁTICAS”

⁷⁸ Tradução livre.

Sobre o *modus operandi* disponibilização dos cases, “boas práticas”, identificou-se essa forma de atuação em todos os programas/projetos. No entanto, em sua maioria, 17 programas/projetos, as informações foram superficiais, não indicando o título dos cases ou dados específicos sobre quais seriam essas práticas. Em 03 programas/projetos houve a possibilidade de acesso aos títulos, que foram identificados pela busca com a utilização do descritor “boas práticas” e “cases” em cada página eletrônica dos programas/projetos. Estas “boas práticas” podem ser visualizadas no quadro 37.

QUADRO 37 - “BOAS PRÁTICAS” IDENTIFICADAS NOS PROGRAMAS/PROJETOS – 2022

PROGRAMA/ PROJETO	QUANTIDADE	TÍTULO
Conviva Educação	11	Currículo e Educação Integral na Prática - Caminhos para a BNCC de Língua Inglesa
		Redes de Aprendizagem – Boas práticas de municípios que garantem o direito de aprender
		Caminhos do Direito de Aprender – Boas Práticas de 26 Municípios que Melhoraram a Qualidade da Educação
		Redes de Aprendizagem - Boas práticas de municípios que garantem o direito de aprender
		Manual para aplicação dos testes de aceitabilidade no Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE
		Aprova Brasil - O direito de aprender - Boas práticas em escolas públicas avaliadas pela prova brasil
		Manual de boas práticas na alimentação escolar
		Videoconferência - Gestão da Alimentação Escolar (boas práticas a serem adotadas e a importância do cardápio).
		Boas práticas em sala de aula: Estratégias de professores de redes e escolas públicas que se destacam no Brasil.
		Gestão Municipal, Projetos em Ação – Boas práticas devem ser compartilhadas
		Publicação sobre Conselho de Alimentação Escolar - CAE
Aprendendo Sempre	02	Escola compartilha o que aprendeu ao implantar uma gestão mais democrática.
		Exemplo de gestão democrática, escola municipal de SP realiza assembleias com alunos.
Trilhos da Alfabetização	01	Caderno de Boas Práticas: narrativas e experiências na formação remota em Educação Inclusiva em Itaguaí-RJ

FONTE: Organizado pela autora com dados de Conviva Educação (2022), Instituto Claro (2022) e Instituto Natura (2022).

Infere-se que há “boas práticas” que são utilizadas tanto no âmbito da gestão educacional propriamente dita, quanto em especificidades do trabalho docente em sala de aula. As práticas estão localizadas nos próprios programas/projetos desenvolvido em parceria com outras realidades. Nos casos de gestão educacional,

o foco são práticas relacionadas com a melhoria dos índices de avaliações externas, conforme o excerto abaixo, referente ao case: Caminhos do Direito de Aprender Boas práticas de 26 municípios que melhoraram a qualidade da educação.

A que fatores você atribui o avanço do Ideb que a rede de seu município obteve entre 2005 e 2007?” Essa foi a pergunta que norteou toda a pesquisa. O estudo nasceu com o objetivo de identificar o que foi de fato relevante para a melhoria da qualidade da educação nas redes municipais selecionadas entre as que mais avançaram em cada estado do país (CONVIVA EDUCAÇÃO, 2022, não paginado).

Esse movimento exemplifica a indicação de que os modos de atuação estão interligados: formação docente, foco nos resultados, “boas práticas” e elaboração/disseminação de materiais. No aprofundamento da análise, identifica-se o alinhamento da disseminação das “boas práticas” com a indicação dos Organismos Internacionais para os países periféricos proposta na Agenda 2030 para a Educação Sustentável, especialmente por meio da ONU e da Unesco, na proposição da ODS4, como visto no capítulo 1.

Shiroma e Zardini (2020), ao analisarem essa agenda por meio dos documentos “Transformando Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável” e “Educação 2030 - Declaração de Incheon e Marco de Ação para a implementação do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4”, inferiram que um importante mecanismo indicado pelos Organismos Internacionais referente à melhoria da gestão e da *qualidade dos resultados* de aprendizagem

é a valorização e recomendação de “práticas eficazes”, “boas práticas” ou “melhores práticas” como consta no documento de Incheon, tendo em vista transpor para a gestão da educação experiências e abordagens inovadoras, bem como os padrões de excelência, em geral provenientes do setor privado [...]. Essa recomendação aparece por exemplo quando o documento recomenda para a expansão eficaz dos programas de alfabetização e capacitação de adultos, envolver a parceria da sociedade civil e aproveitando suas experiências e boas práticas (SHIROMA; ZARDINI, 2020, p. 708).

As autoras ressaltam a utilização de nomenclaturas sinônimas nessa proposição, entendida pelos APHs como valorização da excelência, como “práticas exitosas”, “boas práticas”, “práticas eficazes”, “melhores práticas” ou “práticas inovadoras”. No entanto, entende-se que essas propostas dizem respeito à retomada da lógica de reformas “implementadas em 1990, quando se partia do pressuposto de

que havia uma crise de eficiência que necessitava ser revertida para adequar o Estado e suas instituições, fazer mais com menos, bem como alcançar uma determinada qualidade da educação” (SHIROMA; ZARDINI, 2020, p. 709).

Nessa direção, as “boas práticas” localizam-se nas indicações do esteio da “Boa governança”, no contexto da gestão pública em meados da década de 1980. Assim, na agenda educacional de 2030 do desenvolvimento sustentável, emerge uma “reedição/renovação destes princípios e teses” postos pela Boa governança “a fim de manter a hegemonia burguesa atualizando a lógica que sustenta o modo de produção da existência e a ordem social capitalista” (SHIROMA; ZARDINI, 2020, p. 709).

A Boa governança, assim,

é a que respeita as condições de gestão sob os préstimos do ajuste estrutural e, acima de tudo, a abertura aos fluxos comerciais e financeiros, de modo que se vincula intimamente a uma política de integração ao mercado mundial. [...] Um Estado não deve mais ser julgado por sua capacidade de assegurar sua soberania sobre um território, segundo a concepção ocidental clássica, mas pelo respeito que demonstra às normas jurídicas e às “boas práticas” econômicas da governança (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 271).

Nessa linha, a Boa governança disseminou-se no contexto da globalização pelos países, por empregar conceitos e técnicas das “boas práticas” materializadas nas ações governamentais, especialmente por meio da relação entre o público e o privado nos programas/projetos desenvolvidos.

Desse cenário, em relação às “boas práticas” indicadas junto ao trabalho docente em sala de aula, identifica-se uma cobrança nas práticas também relacionadas aos resultados em índices de avaliação, tanto externas quanto internas, conforme o excerto do CASE: Estratégias de professores de redes e escolas públicas que se destacam no Brasil.

Estratégia

Acompanhamento dos alunos com dificuldade de aprendizagem nas escolas pesquisadas ocorre um trabalho intenso e integrado entre secretarias, gestores e professores para diagnosticar, intervir e monitorar a aprendizagem. Esse acompanhamento é feito de forma sistemática, periódica e constante e serve de termômetro para que a recuperação de defasagens não ocorra apenas ao final do ano escolar. Além disso, é fundamental para a revisão de estratégias de ensino-aprendizagem. Simulados e avaliações são utilizados para entender as lacunas de compreensão e suas correções constituem a base para os ajustes feitos em seguida nas aulas. Para auxiliar os alunos com maior demanda de aprendizagem, os professores lançam mão

de estratégias, questionamentos e abordagens diversificadas e diferenciadas. Os trabalhos em dupla e em pequenos grupos são constantes nas aulas, com agrupamentos organizados a partir dos resultados de simulados, olimpíadas, avaliações internas e externas. Estratégias como fazer perguntas simples e retomar a discussão de conceitos já trabalhados, agregam e complementam a aprendizagem. Por vezes são mobilizados alunos com melhores resultados nas avaliações para auxiliar os colegas nas atividades em sala, tendo o professor como mediador. Isso libera o docente para dar atenção a grupos que necessitem de intervenções (CONVIVA EDUCAÇÃO, 2022, p.17)

Por meio do excerto, infere-se a concepção da formação continuada alinhada ao paradigma “técnico-instrumental” (MASSON, 2009). De forma geral, identifica-se que não há problematizações relacionadas com a realidade e ou contexto econômico-social em que as unidades escolares estão inseridas.

Ressalta-se que, dependendo do programa/projeto, as “boas práticas” são sugestões, junto a outras atuações do escopo da relação entre o público e o privado, para serem, aos poucos, inseridas nas práticas de gestão educacional e/ou do trabalho docente. Em outros programas/projetos, as “boas práticas” possuem caráter de implementação de práticas por meio de mobilização e articulação de toda a estrutura das redes, conforme os excertos do quadro 38.

QUADRO 38 - EXCERTOS INDICAÇÃO DE CASES IDENTIFICADOS NOS PROGRAMAS/PROJETOS – 2022

(Continua)

PROGRAMA/ PROJETO	EXCERTOS
PARC	Novidades Profissionais da alfabetização compartilham <i>boas práticas</i> na Plataforma: Ao realizar o login na Plataforma, usuários têm à disposição um acervo de boas práticas para o desenvolvimento da leitura de seus estudantes, elaboradas a partir da experiência de professores e gestores dos estados que compõem o PARC. A seção de <i>Boas Práticas</i> reúne experiências que detalham caminhos promissores que podem servir de inspiração a gestores e professores no ensino da leitura, tanto no nível da gestão escolar quanto da atuação em sala de aula. São experiências compartilhadas por diferentes profissionais dos estados parceiros do PARC, com o objetivo de apoiar e orientar ações que visam a superação dos desafios enfrentados na etapa de alfabetização.
EDUCAR PARA VALER	Propósito prestar assessoria técnica gratuita aos municípios participantes para apoiá-los na implementação de <i>boas práticas de gestão</i>. O programa trabalha de forma conjunta com o município tendo por objetivo melhorar o rendimento e desempenho dos alunos, por um período de quatro anos.

(Conclusão)

PVE	16 de dezembro de 2021 Para ampliar a mobilização e valorizar o compromisso de diferentes frentes de atuação nos municípios parceiros, o PVE homenageia uma vez ao ano as <i>boas práticas</i> e ações de destaque dentro do programa. A premiação foi criada em 2017 e a primeira edição contemplou, na categoria Nacional, a cidade de São Gonçalo do Abaeté, em Minas Gerais; na categoria Gestão Educacional, o município baiano de Maragogipe; a categoria Gestão Escolar ficou com Esmeralda, no Rio Grande do Sul; e a categoria de Mobilização Social reverenciou outra região baiana, a cidade de São Félix.
EMPREENDEDORISMO SOCIAL NA EDUCAÇÃO	Após mapear e valorizar boas práticas de empreendedorismo social desenvolvidas na rede, é fundamental que a secretaria de educação faça a sistematização dessas experiências para que elas possam ser replicadas e adaptadas em outros contextos.

FONTE: Organizado pela autora com dados das páginas eletrônicas de Instituto Natura (2022), Fundação Lemann (2022), Instituto Votorantim (2022) e Oi Futuro (2022).

Do quadro 36, compreende-se que, para além da utilização das práticas como sugestão e implementação de estratégias realizadas de forma sistêmica, há premiações que são direcionadas às ações consideradas “boas práticas”. Nesse movimento, os associados apropriam-se dessas ações, replicando-as.

Nessa direção, e a partir das análises dos programas/projetos e da literatura que vincula a utilização das “boas práticas” no bojo da Boa governança na proposição da administração pública gerencialista, infere-se que as implicações da utilização das chamadas “boas práticas” para as localidades são: retirada da autonomia dos profissionais, desvio curricular, esvaziamento teórico/conceitual, padronização do trabalho docente, e Interferência na Organização do Trabalho Pedagógico. Para além, a proposta e utilização de “boas práticas” oculta as heterogeneidades e/ou desigualdades sociais, econômicas e culturais existentes entre realidades distintas no âmbito educacional.

- DISSEMINAÇÃO DE ESTUDOS BASEADOS EM EVIDÊNCIAS

Por fim, no que se refere ao *modus operandi disseminação de estudos baseados em evidências* disponibilizados para os professores, indicam-se os excertos organizados no quadro 39.

QUADRO 39 - EXCERTOS DISSEMINAÇÃO DE ESTUDOS BASEADOS EM EVIDÊNCIAS IDENTIFICADOS NOS PROGRAMAS/PROJETOS – 2022

PROGRAMA/ PROJETO	EXCERTOS
FÓRMULA DA VITÓRIA	Por meio do apoio às secretarias de educação para a construção de políticas de gestão e de formação integral de educadores com base em evidências
CPTE - CENTRO DE PESQUISA TRANSDISCIPLINAR EM EDUCAÇÃO	Gerar e disseminar conhecimento relevante e aplicável, a partir do programa Jovem de Futuro, com foco na gestão das escolas e secretarias de educação, bem como produzir recomendações embasadas em análises e evidências que levem ao aprimoramento contínuo do programa e da educação pública brasileira.

FONTE: Organizado pela autora com dados das páginas eletrônicas de Instituto Ayrton Senna (2022) e Instituto Unibanco (2022).

Essa atuação apresenta evidências que não partem de uma análise com sustentação e argumentação teórica. Essa produção, assim, promove tensionamentos e disputa espaço com as referências e o conhecimento advindo das Universidades e Centros de Pesquisa comprometidos com o conhecimento científico. No aprofundamento da análise, verifica-se que a disseminação de estudos baseados em evidências localiza-se no bojo da proposição da Política Pública Baseada em evidências (PPBE).

Ela faz parte do contexto da administração pública gerencialista, em que se discute a viabilidade e o progresso do modelo de governança em sua eficácia e eficiência baseado em evidências (IPEA, 2020). Esse modelo é utilizado para legitimar o que funciona na política pública. No entanto, no contexto das ciências humanas e sociais, a abordagem da PPBE “está longe de ser evidente, não somente por causa das mediações ideológicas, mas também por causa da dificuldade dos consensos sobre os indicadores de qualidade da pesquisa e do caráter incerto e incompleto do saber das ciências sociais” (LESSARD, 2009, p. 64).

Diante desse modelo gerencial, as evidências baseiam-se em orientações para os resultados mensurados em índices externos ao contexto educacional. Sendo assim, entende-se que dificilmente “evidências empíricas são capazes de definir o que funciona ou não em políticas públicas, até porque os processos nessa esfera são eivados de incertezas e contingências, quando não desorganizados e confusos em algum grau” (IPEA, 2020, p. 24). Nessa direção, observa-se que se tornou

[...] recorrente a produção de relatórios de “evidência empírica” [...] como arma de convencimento, como se fosse possível reunir um conjunto de

estudos definitivos a favor ou contra determinada prática educativa. [...] Boa parte destes relatórios não sobrevive a uma análise rigorosa utilizando-se critérios que orientam a elaboração de meta-análises rigorosas (FREITAS, 2018, p. 60).

A questão principal é que, ao centrar a atuação na Organização do Trabalho Pedagógico tendo como base tanto esses relatórios baseados em “evidências” quanto as “*boas práticas*”, emerge a anulação das concepções relacionadas à educação, visão de mundo, homem e sociedade às quais estão atrelados. Em outras palavras, a evidência puramente empírica “não pode levar per se a explicações científicas. Para isso, é preciso também um conjunto de conceitos e enunciados teóricos que constituam a arquitetura de uma teoria científica” (IPEA, 2020, p. 24).

Nesses “estudos”, não se discute, no contexto destas evidências, as finalidades educativas baseadas em teorias pedagógicas críticas. O movimento é pragmático, com foco restrito em resultados em índices de avaliação. Entende-se, assim, que emerge uma produção de consensos e coerções indiretas (DAVIES, 2013) nesse *modus operandi*, no direcionamento e instrumentalização dos modos de ação dos profissionais; esse *modus operandi* é voltado à concretude do projeto educacional neoliberal do qual os APHs fazem parte. Na contramão desse paradigma, destaca-se

o papel da Universidade nos processos de produção de conhecimento e de formação de professores e questiona-se a transferência cada vez maior para o privado da formação de docentes, no sentido de disputa pelo conteúdo da educação e os projetos de sociedade que essas propostas materializam (PERONI; LUMERTZ, 2021, p. 230).

A partir das análises, infere-se que as implicações da elaboração e disseminação de materiais que possuem como base “evidências empíricas” são: referências relacionadas ao âmbito privado mercantil no âmbito público, esvaziamento teórico/conceitual para embasamento da prática, e incidência na Organização do Trabalho Pedagógico. Entende-se, portanto, que a disseminação de pesquisas com base em “evidências empíricas” nos programas/projetos identificados é uma “armadilha”. “Essa armadilha consiste em reduzir a aprendizagem ao que pode ser mensurado, a especialização em ensino à sua eficácia, concebida como valor agregado e o valor da educação à sua instrumentalidade” (LESSARD, 2009, p. 89). Logo, esse *modus*

operandi é utilizado para legitimar a atuação dos APHs no contexto educacional, escamoteando o projeto educacional neoliberal de que fazem parte.

- IMPLICAÇÕES GERAIS

Desta feita, o quadro 40 indica todas as implicações que o *modus operandi* dos programas/projetos podem acarretar para as localidades.

QUADRO 40 - IMPLICAÇÕES NAS LOCALIDADES A PARTIR DO *MODUS OPERANDI* DOS PROGRAMAS/PROJETOS – 2022

MODUS OPERANDI	IMPLICAÇÕES NAS LOCALIDADES
FORMAÇÃO CONTINUADA DOS PROFESSORES	Fere a autonomia e a valorização do trabalho docente; compromete a finalidade educativa; compromete a garantia por parte dos educandos do direito educacional em seu sentido integral; amoldamento da consciência dos professores alinhada aos princípios da nova pedagogia da hegemonia.
FOCO NOS RESULTADOS EM AVALIAÇÕES EXTERNAS	<i>Hiperburocratização</i> dos processos de gestão educacional e trabalho docente; comprometimento da autonomia dos profissionais, o que afeta a criatividade tanto das crianças quanto dos professores; desvio curricular para o atendimento ao conteúdo previsto nas avaliações; afastamento do trabalho cooperativo entre os profissionais; controle de tempos e espaços, generalização de metodologias e processos de trabalho, favorecimento da padronização e da mensuração; e Interferência na Organização do Trabalho Pedagógico.
UTILIZAÇÃO DAS “BOAS PRÁTICAS”	Retirada da autonomia dos profissionais; desvio curricular; esvaziamento teórico/conceitual; padronização do trabalho docente; interferência na Organização do Trabalho Pedagógico; e ocultamento das heterogeneidades e/ou desigualdades sociais, econômicas e culturais existentes entre realidades distintas no âmbito educacional.
DISSEMINAÇÃO DE MATERIAIS COM BASE “EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS”	Referências relacionadas ao âmbito privado mercantil no âmbito público; esvaziamento teórico/conceitual para embasamento da prática; especialização do ensino atrelado somente ao âmbito da eficácia; valor da educação à sua instrumentalidade; e interferência a Organização do Trabalho Pedagógico.

FONTE: Elaborado pela autora.

Observa-se, a partir do quadro, uma série de implicações dos programas/projetos nas localidades, ferindo a garantia do direito educacional a partir do princípio de qualidade aqui defendida. Essa qualidade pressupõe, frente ao Estado, a valorização do trabalho docente e a promoção de oportunidades justas e iguais a todas as crianças, com conteúdo amplo para além da dimensão de acesso, permanência e resultados (CAMPANHA NACIONAL PELO DIREITO À EDUCAÇÃO, 2018; CARREIRA; PINTO, 2007).

Infere-se que o *modus operandi* se desenvolvem de forma articulada, em que as implicações são maximizadas, pois se repetem, como o comprometimento da

autonomia docente, a interferência na organização do trabalho pedagógico, a padronização da prática/trabalho docente, e o desvio curricular para atendimento das avaliações standardizadas.

Nesse *modus operandi*, é importante pontuar que a linguagem utilizada pelos APHs não é neutra: a utilização de termos como “qualidade”, “boas práticas”, “evidências empíricas”, “foco nos resultados”, entre outros, demonstra que há uma disputa entre os discursos, que advindos do senso comum, não explicitam os projetos educativos dos quais fazem parte. Assim, os associados utilizam formas discursivas que diluem o projeto societário de cunho liberal, do qual fazem parte os programas/projetos desenvolvidos. Para além de, partindo do princípio da *Gestão gerencial por transferência*, retiram do contexto local a almejada Gestão democrática.

Nesse cenário, como visto, a gestão gerencial possui ênfase na dimensão econômico-financeira e institucional-administrativa. Nesse paradigma, desenvolvem-se ações funcionalistas e instrumentais da administração pública, que separa questões técnicas das políticas (PAULA; 2005). Assim, ao refletir sobre esses dois princípios administrativos no âmbito educacional, um predominantemente técnico e outro predominantemente político, a concepção voltada para a democracia atenderia tanto a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados, quanto a coerência entre os meios e finalidades de cunho pedagógico.

Na gestão democrática preconizada nos documentos normativos, a organização do trabalho pedagógico ocorreria mediante a perspectiva de participação do e no coletivo. Em outras palavras, sua base estaria no acompanhamento da comunidade, pais, alunos e profissionais em instâncias colegiadas e deliberativas para o debate sobre o desenvolvimento e finalidade educativa. Nesse sentido,

a relação pedagógica supõe a postura ética dos sujeitos nela envolvidos; tanto quem educa quanto quem é educado precisam querer fazê-lo para que a relação se efetive como genuinamente pedagógica. Por isso, a estrutura da escola deve assumir uma forma democrática, que favoreça a vontade dos sujeitos envolvidos no processo pedagógico (PARO, 2007, p. 112).

Assim, é importante retomar que o paradigma da *Gestão gerencial por transferência* caracteriza-se por princípios gerencialistas, em que a principal estratégia é a transferência e ou disseminação das “boas práticas” e pesquisas de evidências empíricas voltadas para o aumento nos índices de avaliações standardizadas. A

partir das implicações identificadas, ressalta-se que a gestão democrática não se efetiva ao propor a empresarialização do contexto da gestão educacional.

A proposta dos APHs, materializada pelos programas/projetos junto à educação pública, para além de considerá-la como mercadoria e disputar seu conteúdo, possui como finalidade formar cidadãos para o mercado de trabalho, o que nos moldes gramscianos, é considerada uma educação interessada. Portanto, que “tem um interesse imediato: formar um grupo dirigente para uma sociedade organizada sob pressupostos capitalistas e, ao mesmo tempo, molda os demais para o processo produtivo, mantendo a hegemonia da classe dominante” (FLACH; SCHLESENER, 2018, p. 783).

Nesse modelo, não há interferências no modo de produção vigente. Assim, não possibilita a intervenção e o desenvolvimento de um processo emancipatório, pois em uma perspectiva revolucionária há o entendimento de que esse processo é coletivo, de forma que se instaure o modo de produção baseado no trabalho associado (FLACH; SCHLESENER, 2018). Na contramão desse modelo, Gramsci (1976, p. 101) indica que

para o proletariado é necessária uma escola desinteressada. Uma escola em que seja dada a criança a possibilidade de formar-se, de se tornar homem, de adquirir os princípios gerais que servem para o desenvolvimento do caráter. Uma escola humanista, em suma, como a entendiam os antigos e os mais recentes homens do Renascimento. Uma escola que não hipoteque o futuro da criança e não obrigue a sua vontade, a sua inteligência e a sua consciência em formação a mover-se num sentido pré-estabelecido. Uma escola de liberdade e de livre iniciativa e não uma escola de escravidão e mecânica. Também os filhos dos proletários devem usufruir de todas as possibilidades, todos os campos livres para poder realizar a sua própria personalidade no melhor sentido e, portanto, no modo mais produtivo para eles e para a coletividade.

Na escola desinteressada, o trabalho do professor possui autonomia, clareza e comprometimento com a finalidade educativa. Em uma perspectiva progressista, o nexo entre instrução-educação “somente pode ser representado pelo trabalho vivo do professor, na medida em que o professor é consciente dos contrastes entre o tipo de sociedade e de cultura que ele representa e o tipo de sociedade e de cultura representado pelos alunos” (GRAMSCI, 2000, p. 44).

Destarte, neste capítulo final, a partir do panorama educacional municipal, que indicou a fragilidade dos municípios na concretização das políticas educacionais,

especialmente devido às dificuldades de financiamento e tensionamento na forma de colaboração entre os entes federados pelos agentes privados, identificaram-se: a) os associados que atuam no âmbito da gestão educacional; b) seus programas e projetos desenvolvidos no âmbito da gestão educacional municipal; c) o paradigma de *Gestão gerencial por transferência* nos programas/projetos desenvolvidos; e d) as implicações do *modi operandi* desses programas/projetos nas localidades.

Nessa direção, tendo como fio condutor os projetos societários em disputa, defende-se, por meio desta pesquisa, a educação para o grupo subalterno como ação concreta, voltada para a instrumentalização do conhecimento cultural historicamente produzido pela humanidade, para que esse grupo possa se tornar sujeito emancipado e que transforme a sociabilidade vigente (GRAMSCI, 2001). Assim, os dados e os resultados desta tese fazem parte de um movimento contra hegemônico de luta por um outro tipo de sociabilidade que possa integrar todos os sujeitos à condição humana básica de “vivência”.

5. CONCLUSÕES

O intelectual não cria o mundo no qual vive. Ele já faz muito quando consegue ajudar a compreendê-lo e explicá-lo, como ponto de partida para sua alteração real. (FERNANDES, 1980).

A presente pesquisa, para além do objetivo geral, teve como finalidade o compromisso ético de incorporar o movimento de “alteração da realidade”, por meio da reflexão sobre a atuação do grupo dominante no contexto educativo. Tendo essa clareza como ponto de partida, objetivou-se, no desenvolvimento da tese, compreender como se configura a relação entre os associados do Gife e a gestão educacional das redes públicas municipais de ensino brasileiras, no que se refere aos princípios de gestão educacional que perpassam os programas/projetos desenvolvidos.

Na direção desse objetivo, emergiram categorias no movimento de análise, como os projetos educacionais em disputa, a governança, o movimento de *advocacy* e a especificidade do Gife no desenvolvimento de ações por meio do ISP. Desta feita, é importante sinalizar que, devido ao próprio movimento do objeto e complexidade de determinantes que envolveram o decorrer da pesquisa, as conclusões não findam a reflexão e avanços do conhecimento sobre o objeto. Assim, pontuam-se conclusões que se situam no espaço-tempo definido, sendo passível de mudanças.

A partir desses esclarecimentos, indicam-se conclusões pontuais sobre cada capítulo. O capítulo 1 visou a atender o seguinte objetivo específico: entender o movimento de alteração na conjuntura global e nacional da forma de governar do Estado contemporâneo, especialmente no que se refere à sua relação com os APHs no âmbito da política e da agenda educacional e o papel do Gife nesse contexto. Desse objetivo emergiram as seguintes questões: Qual foi a conjuntura histórica e política em que emergiu o paradigma da governança e a relação entre o público e o privado no direcionamento das políticas educacionais? Quais as influências da globalização e dos organismos internacionais na proposição da governança educacional? Qual a relação do Gife nessa agenda de governança educacional?

Identificou-se que as políticas públicas, de forma geral, começaram a ser desenvolvidas de forma compartilhada com os APHs, indicando, para tanto, a relação entre o público e o privado, a partir de 1980, por meio do paradigma da Governança.

Esta entendida como o desenvolvimento intencional dos grupos dirigentes na proposição de mudanças no modo de governar, emergente a partir de indicações, especialmente aquelas emitidas pelo BM para o desenvolvimento de um Estado mais eficiente. Nessa linha, defende-se que o paradigma de governança deveria problematizar as relações entre Estado, mercado e sociedade civil dentro de um escopo teórico social, econômico e histórico amplo.

Desta forma, a partir do paradigma da governança o Estado continuou sendo o responsável por oferecer os serviços públicos à população, mas houve alterações na forma de implementação, com a participação dos agentes privados. Desse cenário, os APHs, para além da implementação de políticas, estão agindo por meio de estratégias, como *advocacy* e *lobbying*, formando coalizões e influenciando a agenda das políticas públicas.

No que se refere ao contexto brasileiro, na atuação dos APHs há um tensionamento sobre o sentido de qualidade educacional. Os agentes privados por meio do seu discurso, defendem a qualidade de forma estreita entendida como resultados em índices de avaliações externas. Nessa linha, há a disposição legal do princípio de qualidade e de um padrão de qualidade educacional, que é tensionado pelos setores público e privado (diferentes grupos sociais) acerca do seu conteúdo.

Diante desse cenário, defende-se uma perspectiva ampla de qualidade educacional, que parte do pressuposto da exigência mínima, frente ao Estado, de recursos (entre outros), no sentido de superar e promover oportunidades igualitárias a todas as crianças. Nessa perspectiva a qualidade perpassa pelas dimensões: Estrutura e funcionamento; Trabalhadores (as) da educação; Gestão democrática; Acesso e permanência; Reputação das instituições; Recursos e insumos; Processo; Conteúdo; Resultados; Valor Agregado; Disponibilidade; Acessibilidade; Aceitabilidade; e, Adaptabilidade (ADAMS, 1993; CAMPANHA NACIONAL PELO DIREITO À EDUCAÇÃO, 2018; CARREIRA; PINTO, 2007; TOMASEVSKI, 2004; XIMENES, 2014a; 2014b).

Nessa direção, o Gife atua de forma alinhada à Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (ONU, 2015). No que se refere ao ODS4, que indica “assegurar a educação inclusiva e equitativa de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos” (ONU, 2016, p. 14), a perspectiva do

grupo é de qualidade voltada para o resultado. Para além, o Gife associa a ODS4 à ODS17, ao qual incentiva “as parcerias multissetoriais para a mobilização e compartilhamento de conhecimento, expertise, tecnologia e recursos financeiros” (ONU, 2016, p. 41).

No que se refere ao Capítulo 2, o objetivo específico foi investigar como ocorre a atuação do Gife no âmbito das políticas educacionais, identificando suas características, articulação interna dos associados e princípios de gestão educacional. Nessa linha, foram seguidas as problematizações: Qual é o papel do ISP na atuação do Gife no contexto da governança do âmbito educacional? Como ocorre a articulação interna do grupo, suas principais características? Qual é o princípio de gestão educacional advogado pelo Gife?

A partir desses problemas, inferiu-se que a especificidade da atuação do Gife localiza-se na atuação e impulsionamento da relação entre o público e o privado por meio do ISP no contexto da governança do âmbito educacional brasileiro. O grupo foi um dos propulsores do ISP no Brasil e o pioneiro na mudança do comportamento político-empresarial com um diferenciado formato de atuação e direcionamento político. Para tanto, o grupo age por meio da filantropia colaborativa e do consenso por filantropia identificados no bojo do filantrocapitalismo. Além disso, emerge o NIS e o CIS, o primeiro objetiva gerar lucro para os investidores por intermédio da capitalização e o último consiste em uma nova modalidade de PPP.

Em relação às características do Gife, 76% dos associados atuam no âmbito educacional, essa atuação ocorre em todo território brasileiro, identificou-se que 7% das iniciativas são desenvolvidas em todas as unidades da federação, mas 65% dos associados se aproximaram do âmbito local. Além disso, 25% de todas as iniciativas não possuem localidade geográfica definida (haja vista que incluem ações como publicações, campanhas ou iniciativas de *advocacy*). Apesar de emergir a defesa desse projeto “comum” entre os associados, cada um possui histórico específico e traz consigo particularidades.

A atuação do grupo é realizada em todas as etapas da Educação Básica e iniciativas no Ensino Superior. Ele trabalha por meio de Redes Temáticas (RT), desenvolve 08 projetos internos dispostos por meio de plataformas on-line e elabora materiais (com fragilidades de cunho científico), disponibilizando esses dados em

conjunto com pesquisas desenvolvidas pelo âmbito do governo federal. O grupo possui alinhamento junto ao TPE, a articulação ocorre em relação ao desenvolvimento do PDE e à propagação do ISP, com aprofundamento da temática de parcerias intersetoriais. Ademais, o Gife advogou pelo Movimento Pela Base Nacional Comum Curricular (MPBNCC) e tensionou a escrita do PNE (2014-2024) na disputa pelo fundo público.

Nessa direção, identificou-se, por meio dos Censos Gife, que o grupo: desenvolve a elaboração de publicações e/ou confecção de materiais, e busca desenvolvimento e transferência de tecnologia e metodologia; realiza suporte a consórcio ou arranjo de cooperação em políticas; executa projetos sociais; realiza o *advocacy* em políticas públicas; concede bolsas de estudo; apoia financeiramente organizações ou indivíduos; premia e assessora tecnicamente a gestão para órgãos públicos; desenvolve ensino e capacitação de crianças, jovens e membros da comunidade; realiza ações de mobilização, conscientização e articulação voltados ao ISP; articula a atuação em formato de redes; organiza eventos, palestras e seminários; e forma profissionais de serviço público (da educação, da saúde, da assistência etc.).

No que tange ao paradigma de gestão educacional proposto, a partir das análises dos eixos de gestão identificados por meio da literatura, infere-se que o paradigma advogado pelo Gife é a *Gestão gerencial por transferência*. O grupo advoga a gestão com princípios gerencialistas, tendo por base a transferência e ou disseminação das “boas práticas” e de pesquisas baseadas em evidências empíricas. Esse modelo possui como finalidade resultados educacionais nas avaliações em larga escala.

Esse paradigma distancia-se da gestão democrática, pois o modelo gerencial propõe a empresarialização do modo de gestão educacional. Nele, a concepção de educação é entendida no bojo do capital humano, ou seja, produz “qualificações” a serviço da competitividade econômica. A principal consequência desse paradigma é à falta de concretude do direito educacional ao ensino de qualidade, entendido de forma ampliada.

Por fim, o Capítulo 3 teve por objetivo analisar a concepção de gestão educacional dos programas desenvolvidos pelos associados do Gife, bem como suas influências na gestão educacional. A partir desse objetivo, houve as seguintes

questões específicas: Quais são as instituições de interesse privado dispostas no Gife que possuem programas ou projetos no âmbito da gestão educacional municipal? Qual a concepção de gestão que perpassa esses programas e quais as implicações deles na gestão educacional pública municipal?

Concluiu-se que os associados que possuem programas/projetos no âmbito da gestão educacional municipal são: Fundação Maria Cecília Souto Vidigal; Fundação Roberto Marinho; Fundação Victor Civita; Instituto Natura; Instituto Votorantim; Fundação Lemann; Fundação Telefônica Vivo; Instituto Claro; Oi Futuro; Associação Bem Comum; Fundação Vale; Instituto Alcoa; Instituto Arapyaú; Instituto Ayrton Senna (IAS); Instituto João e Maria Backheuser; Instituto Positivo; Instituto Unibanco; e, Oi Futuro. Dentre esses associados, destacam-se a Fundação Lemann e o Instituto Unibanco, atuantes em todas as frentes de ação dos associados, salvo nos ADEs; e o Instituto Positivo nos ADEs e no *advocacy* de governança/ações por meio do MCE.

Os programas/projetos desenvolvidos no âmbito da gestão educacional pública municipal identificados foram: Aprendendo Sempre; Parceria pela Alfabetização em Regime de Colaboração (PARC); Trilhos da Alfabetização; Programa ECOA; Desenvolvimento Territorial do Sul da Bahia; Se liga; Acelera Brasil; Gestão das Políticas de Alfabetização; Fórmula da Vitória; Gestão Nota 10; Letras do saber; Projeto TransFormar; Formar; Educar para Valer (EpV); Produção e disseminação de conhecimento sobre Regime de Colaboração; Arranjo de Desenvolvimento da Educação da Granfpolis; Centro de Pesquisa Transdisciplinar em Educação (CPTE); e, PVE - Parceria pela Valorização da Educação e Empreendedorismo Social na Educação.

Para além da identificação dos APHs e programas/projetos, inferiu-se: que o panorama educacional municipal pontua que o município detém 48,4% das matrículas da Educação Básica, tendo fragilidades para a concretização das políticas educacionais, especialmente devido à falta de recurso e ao modo de desenvolvimento de políticas via sistema federativo de colaboração; a tensão provocada pelos APHs na forma de colaboração entre os entes federados via ADEs; e, o *advocacy* desenvolvido pelos agentes privados, sobre o discurso de governança, para propor o SNE que atenda seus interesses na disputa pelo fundo público.

A análise sobre a concepção de gestão educacional posta nos programas/projetos indica que os eixos de análise emergentes foram: foco nos resultados (nas avaliações/na atuação do ISP); indicação de “Boas práticas”, os *cases*; e Gestão de pessoas (formação) para implementação de políticas. Verificou-se um entrelaçamento dos eixos nos materiais analisados e o alinhamento da concepção de gestão educacional dos programas/projetos junto à concepção do Gife, a *Gestão gerencial por transferência*. Assim, a concepção de gestão educacional posta pelo Gife é a mesma localizada nos programas/projetos, a especificidade está em seu *modus operandi*.

Desse modo, os principais *modi operandi* identificados foram: formação Continuada dos professores; foco nos resultados em avaliações externas; utilização das “boas práticas”; e disseminação de materiais com base “evidências empíricas”. A partir desse *modus operandi* identificado pelos eixos de análise e estratégias de atuação, houve a apreensão, sob a luz da literatura, das implicações dos programas/projetos nas localidades.

No tocante à Formação Continuada de professores, identificou-se que: fere a autonomia e valorização do trabalho docente; há comprometimento da finalidade educativa; compromete a garantia por parte dos educandos do direito educacional em seu sentido integral; amoldamento da consciência dos professores alinhada aos princípios da nova pedagogia da hegemonia.

Em relação ao foco nos resultados em avaliações externas, inferiu-se: *hiperburocratização* dos processos de gestão educacional e trabalho docente; comprometimento da autonomia dos profissionais, o que afeta a criatividade tanto das crianças quanto dos professores; desvio curricular para o atendimento ao conteúdo previsto nas avaliações; afastamento do trabalho cooperativo entre os profissionais; controle de tempos e espaços, generalização de metodologias e processos de trabalho, favorecimento da padronização e da mensuração; e interferência na organização do trabalho pedagógico.

Sobre a Utilização das “boas práticas”, houve as implicações: Retirada da autonomia dos profissionais; desvio curricular; esvaziamento teórico/conceitual; padronização do trabalho docente; interferência na organização do trabalho

pedagógico; e ocultamento das heterogeneidades e/ou desigualdades sociais, econômicas e culturais existentes entre realidades distintas no âmbito educacional.

Sendo assim, no que se refere à Disseminação de materiais com base “evidências empíricas”, inferiu-se: referências relacionadas ao âmbito privado mercantil no âmbito público; esvaziamento teórico/conceitual para embasamento da prática; especialização do ensino atrelado somente ao âmbito da eficácia; valor da educação à sua instrumentalidade; e interferência na organização do trabalho pedagógico.

Desse cenário de inferências identificadas no decorrer do presente estudo e tendo em vista o objetivo geral, que foi de compreender como se configura a relação entre os associados do Gife e a gestão educacional das redes públicas municipais de ensino brasileiras, no que se refere aos princípios de gestão educacional que perpassam os programas/projetos desenvolvidos, partiu-se da problemática central: *Quais os princípios de gestão educacional que embasam os programas desenvolvidos pelos associados do Gife e suas implicações na relação com a gestão educacional pública municipal?*

Conclui-se que o princípio de gestão educacional que embasa os programas/projetos desenvolvidos pelo Gife é a Gestão gerencial por transferência. Esse paradigma implica principalmente no desenvolvimento do trabalho dos profissionais da educação (gestores e professores); no comprometimento da qualidade educacional entendida de forma ampliada; e na organização do trabalho pedagógico, ferindo o princípio da gestão democrática.

A partir desta conclusão, a tese identificada pode ser assim apresentada: Os APHs localizados no Gife, a partir da defesa de um projeto societário neoliberal, desenvolvem estratégias de atuação para disputar tanto o fundo público quanto o conteúdo educacional, com vistas a formar um tipo de “sujeito” específico para a sua manutenção enquanto grupo dominante. Para tanto, atuam por meio de consensos e coerções indiretas, ressignificando conceitos caros ao âmbito educacional, como boas práticas, qualidade, resultados e parcerias para legitimar a relação público-privada.

De modo diverso do projeto educacional propagado pelos APHs, que visam a treinar e domesticar tanto os docentes quanto os discentes a partir de competências pragmáticas e esvaziadas de teoria, adaptando-os ao sistema capitalista, defende-se

a concepção pedagógica em uma perspectiva gramsciana. Essa perspectiva se baseia em uma “escola única inicial de cultura geral, humanista, formativa, que equilibre de modo justo o desenvolvimento da capacidade de trabalhar manualmente (tecnicamente, industrialmente) e o desenvolvimento das capacidades de trabalho intelectual” (GRAMSCI, 2000, p. 33). Em outras palavras, é a escola desenvolvida sob a perspectiva da filosofia da práxis, tendo como base a teoria e a prática.

Desse modo, o projeto educacional aqui defendido atrela-se ao movimento de luta dos educadores em defesa de uma proposta de educação baseada na gestão educacional democrática e emancipadora. Esse projeto disputa hegemonia, especialmente, desde meados da década de 1970 no bojo de lutas pela redemocratização. Nele inclui-se entidades como: Associação Nacional de Educação (Ande), Centro de Estudos Educação & Sociedade (Cedes), a Associação Nacional de Pós-Graduação em Educação (Anped); Associação Nacional de Política e Administração da Educação (Anpae), Associação Nacional de Formação dos Profissionais da Educação (Anfope), Campanha Nacional pelo Direito a Educação (CNDE), dentre outras. Elas tensionam o entendimento de qualidade educacional atrelados à mecanismos de controle social e financiamento considerados adequados à educação, na perspectiva da gestão democrática.

Nessa linha, mais do que identificar a concepção de gestão educacional advogada pelo Gife e pelos seus associados por meio dos programas/projetos e refletir sobre as implicações nas localidades, a presente tese consiste em um alerta para os que defendem a educação pública, gratuita e de qualidade. A presente pesquisa é um instrumento que está no seio de disputa de um projeto educacional que luta pela escola pública de qualidade efetivada com recurso público.

Nesse sentido, a tendência democrática indicada com a modernidade “não pode significar apenas que um operário manual se torne qualificado, mas que cada ‘cidadão’ possa tornar-se ‘governante’ e que a sociedade o ponha, ainda que ‘abstratamente’, nas condições gerais de poder fazê-lo” (GRAMSCI, 2000, p. 50). Sendo assim, ainda que pareça utópico, a partir da presente tese, intenciona-se propagar a forma de atuação dos agentes privados no âmbito educacional para o desenvolvimento de estratégias que possam promover a formação humana de

intelectuais livres e criativos, que possam, de forma processual, transformar a sociedade capitalista neoliberal vigente em outra forma de sociabilidade.

REFERÊNCIAS

ADAMS, D. **Defining Educational Quality**. Arlington, VA, Institute for International Research, 1993.

ADRIÃO, T. Dimensões e formas da privatização da educação no Brasil: caracterização a partir de mapeamento de produções nacionais e internacionais. **Currículo sem Fronteiras**, v. 18, p. 8-28, 2018. Disponível em: <http://www.curriculosemfronteiras.org/vol18iss1articles/adriao.pdf>. Acesso em: 22 out. 2020.

ADRIÃO, T. A privatização dos processos pedagógicos: grupos editoriais e os negócios na educação básica. In: MARINGONI, G (Org.) et al. **O Negócio da Educação: aventuras na terra do capitalismo sem risco**. Federação dos Professores do Estado de São Paulo – Fepesp. São Paulo: Olho d' Água, 2017.

ADRIÃO, T. M. de F.; PERONI, V. M. V. Consequências da atuação do Instituto Ayrton Senna para a gestão da educação pública: observações sobre 10 estudos de caso. **Práxis Educativa**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 45–53, 2011. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/praxiseducativa/article/view/2522>. Acesso em: 21 ago. 2022.

ADRIÃO, T.; SILVA, R. Public funding to private providers of compulsory education: crossed looks between Brazil and Portugal in the context of globalisations. **Societies and Education**, 18:4, 420-434, 2020.

AGUIAR, M. A. S. Reformas Conservadoras e a “Nova Educação”: orientações hegemônicas no MEC e no CNE. **Educação & Sociedade** [online]. 2019, v. 40. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302019225329>. Acesso em: 05 mar. 2022.

ALIANÇA CAPOAVA. **Responsabilidade Social Empresarial: Por que o guarda-chuva ficou pequeno?** Sinapse-Gife. 2010. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/responsabilidade-empresarial-por-que-o-guarda-chuva-ficou-pequeno>. Acesso em: 09 ago. 2022.

ALMEIDA, M. L. P; SILVA, S. R. **A perspectiva epistemológica em Antonio Gramsci e a pesquisa de políticas educacionais**. ETD - Educação Temática Digital, Campinas, SP, v. 17, n. 1, p. 27–41, 2015.

ALVES, M. F. Como o MEC incentiva a iniciativa privada na educação pública. **Entrevista Portal nexa**, 2020. Disponível em: <https://www.apufsc.org.br/2020/01/15/como-o-mec-incentiva-a-iniciativa-privada-na-educacao-publica/>. Acesso em: 24 ab. 2022.

AKKARI, A. **Internacionalização das políticas educacionais**: transformações e desafios. Petrópolis: Vozes, 2011.

AMARAL, N. C. Novo Fundeb: na mira do oportunismo bolsonarista. **Entrevista, OUTRASMÍDIAS**- Estado em disputa. Publicado em 01 de abril de 2022 às 20:08. Disponível em: <https://outraspalavras.net/outrasmidias/novo-fundeb-na-mira-do-oportunismo-bolsonarista/>. Acesso em: 16 jul. 2022.

AMARAL, N. C. et al. O Fundeb Permanente em tempos de desconstrução e desfazimento: Mobilização e um basta veemente. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 42, e247741, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/ES.247741>. Acesso em: 16 jul. 2022.

ÂMBITO JURÍDICO. **Neoconstitucionalismo**. 2018. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-constitucional/neoconstitucionalismo/#:~:text=%E2%80%9Co%20neoconstitucionalismo%20ou%20novo%20constitucional,cuja%20consolida%C3%A7%C3%A3o%20se%20deu%20ao>. Acesso em: 16 jul. 2022.

AMOS, K. Governança e Governamentalidade: Relação e relevância de dois conceitos científico-sociais proeminentes na educação comparada. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.36, n. especial, p. 023-038, 2010.

ANDRADE, L. M. **Neoliberalismo e hegemonia burguesa**: ação social empresarial através dos Institutos Ethos de Responsabilidade Social Empresarial e Empresas e Gife (Grupos de Institutos, Fundações e Empresas). 191f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais). Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Faculdade de Filosofia e Ciência da Universidade Estadual, Campus de Marília, São Paulo, 2014.

ANDRADE, M. C.; ARGOLLO, J.; LAMARÃO, M. Expressões do empresariamento da educação de novo tipo: interseções do “novo” Fundeb com as propostas de SNE e ADE. **Germinal: Marxismo E Educação Em Debate**, 13(1), 311–336, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistagerminal/article/view/43987>. Acesso em: 03 ago. 2021.

ANTUNES, R. **O privilégio da servidão**: o novo proletariado de serviços na era digital. São Paulo: Boitempo, 2018.

ARAUJO, G. C. de; NASCIMENTO, R. P. do. “Educação já!” e a governança federativa: a nova investida do movimento Todos Pela Educação na definição do Sistema Nacional de Educação. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 36, 2020.

ARAUJO, G. C. de. **Políticas educacionais e Estado Federativo**: conceitos e debates sobre a relação entre Municípios, Federação e Educação no Brasil. Curitiba: Appris, 2013.

ARAUJO, G. C. de. Federalismo cooperativo e arranjos de desenvolvimento da educação: o atalho silencioso do empresariado para a definição e regulamentação do regime de cooperação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-RBPAE**- v. 28, n. 2, p. 515-531 mai/ago. 2012. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/37419/24160>. Acesso em: 01 ago. 2021.

ARRANJO DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO DE GRANFOLIS. **Site Oficial**, 2022. Disponível em: <https://www.granfpolis.org.br/noticias/index/ver/codMapaltem/42699/codNoticia/415430>. Acesso em: 08 fev. 2022.

ARRETCHE, M. Emergência e desenvolvimento do Welfare State: teorias explicativas. **Boletim Informativo e Bibliográfico das Ciências Sociais**. n. 39. Rio de Janeiro: Anpocs, 1995.

ARRETCHE, M. Políticas sociais no Brasil: descentralização em um Estado federativo. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. 1999, v. 14, n. 40. Acesso em: 6 set. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-69091999000200009>.

ARRETCHE, M. “Relações federativas nas políticas sociais”. **Educação e Sociedade**, vol.23, no. 80, p.25-48, 2002.

ARRETCHE, M. “Federalismo e políticas sociais no Brasil: problemas de coordenação e autonomia”. **Revista São Paulo em Perspectiva**, vol.18, nº 2, p.17-26, 2004.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL PELA FORMAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO - ANFOPE. **Documento Final do X Encontro Nacional**. Brasília, 2000. Mimeo.

AZEVEDO, M. L. de; OLIVEIRA, J. F. de. Gestão, monitoramento e avaliação dos planos de educação: retrocessos e desafios. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 14, n. 30, p. 622-639, set./dez. 2020. Disponível em: <http://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde>. Acesso em: 10 jun. 2021.

BACK, C.; NASCIMENTO, B. Filantropocapitalismo e saúde global: o neoliberalismo da vida e da morte. **Mural Internacional**, Rio de Janeiro, v.11, 2020. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/muralinternacional/article/download/48766/36258>. Acesso em: 20 jan. 2022.

BANCO MUNDIAL. **Agindo agora para proteger o capital humano de nossas crianças**: os custos e a resposta ao impacto da pandemia de Covid-19 no setor de Educação da América Latina, 2021. Disponível em: <file:///C:/Users/lenovo/Downloads/Acting%20now-sumPT.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2021.

BASTOS, P. A economia política do novo-desenvolvimentismo e do social desenvolvimentismo. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 21, número especial, p. 779-810, dez. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ecos/a/4RDKgrpJftSs5mpfRcdtrdt/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 05 mar. 2022.

BEISIEGEL, C. de R. **A qualidade do ensino na escola pública**. Brasília: Liber Livro, 2006.

BENCHMARKING DO INVESTIMENTO SOCIAL CORPORATIVO - BISC. **Relatório de atividades 2020**, 2121. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/relatorio-bisc-2020>. Acesso em: 10 ago. 2022.

BIANCHI, Á. **O Laboratório de Gramsci**: filosofia, história e política. São Paulo: Alameda, 2008.

BISHOP, M. 'The birth of philanthrocapitalism'. **The Economist**, feb. 2006. Disponível em: <https://www.economist.com/special-report/2006/02/25/the-birth-of-philanthrocapitalism>. Acesso em: 01 ago. 2022.

BISHOP, M.; GREEN, M. **Philanthrocapitalism**. How the Rich Can Save the World. Bloomsbury Press, 2008.

BOAVENTURA, E. M. As formas de manifestação do Direito Educacional. **Faculdade de educação**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 175-188, jul./dez. 1993.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 14 ago. 2020.

BRASIL. **Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999**. Regulamento (Vide Lei nº 13.800, de 2019). Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências, 1999.

BRASIL. **Decreto nº 6.094 de 24 de abril de 2007**. Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, 2007a.

BRASIL. **Decreto nº 6.017, de 17 de janeiro de 2007**. Regulamenta a Lei no 11.107, de 6 de abril de 2005, que dispõe sobre normas gerais de contratação de consórcios públicos, 2007b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6017.htm. Acesso em: 09 ago. 2021

BRASIL. **Sobre o PAR**. 2007 [?]. Disponível em: <https://www.fn-de.gov.br/index.php/programas/par/sobre-o-plano-ou-programa/preguntas-frequentes-2>. Acesso em: 05 dez. 2020.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação (CNE). Câmara de Educação Básica (CEB). **Parecer CNE/CEB nº 8**, aprovado em 5 de maio de 2010. Estabelece normas para aplicação do inciso IX do artigo 4º da Lei nº 9.394/96 (LDB), que trata dos padrões mínimos de qualidade de ensino para a Educação Básica pública, 2010.

BRASIL. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2010**. Ministério do planejamento orçamento e gestão. Estudos e pesquisas informação econômica número 20. Rio de Janeiro, 2012.

BRASIL. **Decreto nº 9.244, de 19 de dezembro de 2017**. (Revogado pelo Decreto nº 9.977, de 2019). Institui a Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto e cria o Comitê de Investimentos e Negócios de Impacto. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9244.htm. Acesso em: 05 dez. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 9.977, de 19 de agosto de 2019a**. Dispõe sobre a Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto e o Comitê de Investimentos e Negócios de Impacto. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9977.htm#art13. Acesso em: 10 dez. 2020.

BRASIL. **Projeto de Lei Complementar nº 235, de 02 de setembro de 2019b**. Institui o Sistema Nacional de Educação, dispõe sobre o processo de avaliação dos sistemas de ensino, determina a elaboração de planos nacional, estaduais, municipais e distrital de educação e especifica as fontes de financiamento da educação. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/139285>. Acesso em: 08 ago. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.800, de 4 de janeiro de 2019c**. Autoriza a administração pública a firmar instrumentos de parceria e termos de execução de programas, projetos e demais finalidades de interesse público com organizações gestoras de fundos patrimoniais. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13800.htm. Acesso em: 08 ago. 2022.

BRASIL. **Projeto de Lei nº 5.182, de 24 de setembro de 2019d**. Dispõe sobre Arranjos de Desenvolvimento da Educação (ADE). Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1811235&filename=PL+518. Acesso em: 01 ago. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 10.195, de 30 de dezembro de 2019e**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Educação e remaneja e transforma cargos em comissão e funções de confiança.

BRASIL. Agência Senado. **Negócios de impacto social precisam de legislação específica, dizem debatedores**. 2019f. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2019/10/03/negocios-de-impacto->

social-precisam-de-legislacao-especifica-dizem-debatedores. Acesso em: 11 out. 2022.

BRASIL. **RESOLUÇÃO CNE/CP Nº 1, DE 27 DE OUTUBRO DE 2020.** Dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica e institui a Base Nacional Comum para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica (BNC-Formação Continuada), 2020. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/docman/outubro-2020-pdf/164841-rcp001-20/file#:~:text=CONSELHO%20PLENO-,RESOLU%C3%87%C3%83O%20CNE%2FCP%20N%C2%BA%201%2C%20DE%2027%20DE%20OUTUBRO%20DE,\(BNC%2DForma%C3%A7%C3%A3o%20Continuada\)](http://portal.mec.gov.br/docman/outubro-2020-pdf/164841-rcp001-20/file#:~:text=CONSELHO%20PLENO-,RESOLU%C3%87%C3%83O%20CNE%2FCP%20N%C2%BA%201%2C%20DE%2027%20DE%20OUTUBRO%20DE,(BNC%2DForma%C3%A7%C3%A3o%20Continuada).). Acesso em: 01 ago. 2021.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da educação básica 2020:** resumo técnico [recurso eletrônico] – Brasília: Inep, 2021a..

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. **Parecer nº 7/2020:** Diretrizes operacionais para implementação do Arranjo de Desenvolvimento da Educação (ADE) como instrumento de gestão pública para a melhoria da qualidade social da educação. Brasil, 2021b. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=168171-pceb007-20&category_slug=janeiro-2021-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 01 ago. 2021.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional, LDBEN 9.496/1996.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em: 05 ago. de 2020.

BRASIL. **Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004.** Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília-DF: 2004.

BRASIL. **Lei nº 11.107, de 6 de abril de 2005.** Dispõe sobre normas gerais de contratação de consórcios públicos e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11107.htm. Acesso em: 02 ago. 2021.

BRASIL. **Lei Nº 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília, DF, 26 jun. 2014. Seção 1, n. 120-A, edição extra.

BRASIL, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Aprovado pela Câmara da Reforma do Estado em 21 de setembro de 1995. Brasília, Presidência da República, 1995.

BRASIL, Ministério da Educação Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino – SASE/MEC. Diretoria de Articulação com os Sistemas de Ensino, 2015a. **Instituir um Sistema Nacional de Educação: agenda obrigatória para o país.** Disponível em: http://pne.mec.gov.br/images/pdf/SNE_junho_2015.pdf. Acesso em: 01 fev. 2022.

BRASIL, **Lei Nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015b.** Altera a Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13204.htm. Acesso em: 05 jan. 2022.

BRASIL. **Projeto de Lei do Senado nº 338, de 2018.** Dispõe sobre o Contrato de Impacto Social, 2018. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/133946>. Acesso em: 05 jan. 2022.

BRECHT, Bertolt. **Antologia poética.** Rio de Janeiro: ELO Editora, 1982

BRELÂZ, G. Advocacy das Organizações da Sociedade Civil: Principais Descobertas de um Estudo Comparativo entre Brasil e Estados Unidos In: ENCONTRO DA ANPAD, 31, 2007. Rio de Janeiro. **Anais.** Rio de Janeiro, 2007.

BUCCI-GLUCKSMANN, C. **Gramsci e o Estado.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980.

CALMON, P.; COSTA, A. T. M. Redes e governança das políticas públicas. RP3 - **Revista de Pesquisa em Políticas Públicas**, [S. l.], n. 1, 2013. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rp3/article/view/11989>. Acesso em: 22 nov. 2020.

CAMPANHA NACIONAL PELO DIREITO À EDUCAÇÃO (Brasil) (Org.). **CAQ e CAQi no PNE: quanto custa a educação pública de qualidade no Brasil?** São Paulo: E-book, 2018. 206 p. Disponível em: <http://www.custoalunoqualidade.org.br/pdf/quanto-custa-a-educacao-publica-dequalidade-no-brasil.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2020.

CAMPANHA NACIONAL PELO DIREITO À EDUCAÇÃO (Brasil) (Org.). **A situação do direito à educação e do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4**, Brasil, 2019. Disponível em: https://campanha.org.br/wp-content/uploads/2019/07/HLPF_RelatorioBrasil_completo_final.pdf. Acesso em: 16 ago. 2020.

CAMPANHA NACIONAL PELO DIREITO À EDUCAÇÃO (Brasil) (Org.). **Site oficial.** 2022a. Disponível em: <https://campanha.org.br/caqi-caq/o-que-e-o-caqi/>. Acesso em: 13 ago. 2022.

CAMPANHA NACIONAL PELO DIREITO À EDUCAÇÃO (Brasil) (Org.). **VI Relatório Luz da Sociedade Civil da Agenda 2030 de desenvolvimento sustentável**, Brasil, 2022b. Disponível em: <https://gtagenda2030.org.br/relatorio-luz/relatorio-luz-2022/>. Acesso em: 01 ago. 2022.

CAMPANHA NACIONAL PELO DIREITO À EDUCAÇÃO (Brasil) (Org.) “A crise não é causada pela pandemia - é por decisões políticas que não priorizam a justiça social e os direitos humanos”, diz coordenadora da Campanha na ONU em NY.

Notícia, 2022c. Disponível em: <https://campanha.org.br/noticias/2022/07/05/a-crise-nao-e-causada-pela-pandemia-e-por-decisoes-politicas-que-nao-priorizam-a-justica-social-e-os-direitos-humanos-diz-coordenadora-da-campanha-na-onu-em-ny/#:~:text=Abertura%20do%20HLPF%202022,desafios%20globais%20duros%20e%20complexos>. Acesso em: 01 ago. 2022.

CAPPELLETTI, I. F. Os conflitos na relação de avaliação e qualidade da educação. **Educação e Revista**, Curitiba, n. spe1, pág. 93-107, 2015. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602015000500093&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 15 de ago. de 2020.

CARVALHO, José Murilo de. **Cidadania no Brasil**. O longo Caminho. 3ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

CARVALHO, P. G. M.; BARCELLOS, F. C. Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio – ODM: Uma avaliação crítica¹ The Millennium Development Goals (MDG) – a critical evaluation. **Sustentabilidade em Debate** - Brasília, v. 5, n. 3, p. 222-244, set/dez 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/lenovo/Downloads/15662-Texto%20do%20artigo-26612-1-10-20180928.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2020.

CARVALHO, E. J. G.; PERONI, V. M. V. Arranjos de Desenvolvimento da Educação (ADEs) como estratégia de atuação do setor privado na educação pública. **Práxis Educativa**, Ponta Grossa, v. 15, e2014343, p. 1-23, 2020. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/praxiseducativa>. Acesso em: 03 ago. 2021.

CARREIRA, D.; PINTO, J. M. R. **Custo aluno-qualidade inicial**: rumo à educação pública de qualidade no Brasil. São Paulo: Global; Campanha Nacional pelo Direito à Educação, 2007.

CASIMIRO, F. H. C. **A Nova Direita**: aparelhos de ação política e ideológica no Brasil contemporâneo. 2016. 479 f. Tese (Doutorado em História) – Programa de Pós-Graduação em História Social. Universidade Federal Fluminense, Niterói – RJ, 2016.

CASSIO, F. L.; GOULART, D. C.; XIMENES, S. B. Contratos de Impacto Social na Rede Estadual de São Paulo: Nova Modalidade de Parceria Público-Privada no Brasil. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**. Vol. 26, nº. 130, 2018. Disponível em: <https://epaa.asu.edu/ojs/article/download/3711/2145>. Acesso em: 02 dez. 2020.

CÉLIO, R.; PANTALEÃO, E.; SÁ, M. G. C. S. O plano nacional de educação e a educação especial. **Cadernos de Pesquisa [online]**. 2016, v. 46, n. 160, pp. 504-525. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/198053143400>. Acesso em: 05 jul. 2022.

CHASE-DUNN, C.; LERRO, B. Democratização da Governança Global: perspectivas históricas mundiais. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 15, no 32, jan./abr. 2013, p. 52-93.

COUTINHO, C. N. **El concepto de sociedad civil em Gramsci y la lucha ideológica em el Brasil de hoy**. Rio de Janeiro, UFRJ, 2000.

COUTINHO, C. N. A democracia na batalha das ideias e nas lutas políticas do Brasil hoje. In: FÁVERO, O.; SEMERARO, G. **A democracia e Construção do Público no pensamento Educacional brasileiro**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

COUTINHO, C. N.; TEIXEIRA, A. P. **Ler Gramsci para entender a realidade**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

CONVIVA EDUCAÇÃO. **Site oficial**. 2021. Disponível em: <https://convivaeducacao.org.br/>. Acesso em: 05 jul. 2022.

CONVIVA EDUCAÇÃO. **Mapa de Adesão**. 2022. Disponível em: <https://convivaeducacao.org.br/>. Acesso em: 05 jul. 2022.

CROSO, C.; MAGALHÃES, G. M. Privatização da educação na América Latina e no Caribe: tendências e riscos para os sistemas públicos de ensino. **Revista Educação e Sociedade**. Campinas, v. 37, n. 134, p. 17-33, jan./mar. 2016. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-3302016000100017&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 04 jan. 2022.

CURY, C. R. J. **Direito à educação**: direito à igualdade, direito à diferença. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, n. 116, p. 245 _ 262, jul. 2002.

CURY, C. R. J. Sistema Nacional de Educação: Desafio para uma Educação Igualitária e Federativa. **Educação & Sociedade**, v. 29, n. 105, p. 1187-1209, 2008.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Editora Boitempo, 2016.

DAVIES, J. S. Whatever happened to coercion? A Gramscian critique of metagovernance theory. In **Proceedings of Annual Meeting of the Political Studies Association**, Cardiff, UK (Vol. 27), 2013. https://www.psa.ac.uk/sites/default/files/791_359.pdf

D'ÁVILA, J. B.; LIMA, M. F. Agentes públicos e privados no processo de elaboração da Base Nacional Comum. **Educação em Debate**, Fortaleza, ano 42, nº 82 - maio/ago. 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/54649>. Acesso em: 01 mar. 2022.

DAVIES, J. S. **Contesting governance hegemonies**: developments in critical theory and practice. Critical Policy Studies, Part1, 8 (1), 1-4, 2014. https://www.academia.edu/8489832/Davies_J_S_2014_Contesting_Governance_He

gemonies_Developments_in_Critical_Theory_and_Practice_Editorial_Critical_Policy_Studies_Symposium_Part_1_8_1_1_4

DAVIES, J. S.; CHORIANOPOULOS, I. Governance: Mature Paradigm or Chicken Soup for European Public Management? **Critical Policy Studies**, 12:3, 360-366, 2018. DOI: 10.1080/19460171.2018.1488597
<https://dora.dmu.ac.uk/handle/2086/16337>

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS - DIEESE. **Boletim de Conjuntura**, Número 33 – maio/junho de 2022. Disponível em:
<https://www.dieese.org.br/boletimdeconjuntura/2022/boletimconjuntura33.html>.
 Acesso em: 09 ago. 2022.

DIAS, E. **O outro Gramsci**, São Paulo: Xamã, 1996.

DIAS, E. F. **Política brasileira**: Embate de projetos hegemônicos. São Paulo: Editora Instituto José Luís e Rosa Sundermann, 2006.

Di PIETRO, M. S. Z. **Parcerias na administração pública**: concessão, permissão, franquia, terceirização, parceria público-privada e outras formas. São Paulo: Atlas, 2015.

DOURADO, L. F. Sistema Nacional de Educação, Federalismo e os obstáculos ao direito à educação básica. **Educação & Sociedade**. 2013, v. 34, n. 124 Acesso em: 4 set. 2021, pp. 761-785. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302013000300007>. Acesso em: 10 fev. 2022.

DOURADO, L. F. A institucionalização do sistema nacional de Educação e o Plano Nacional de Educação: Proposições e disputas. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 39, nº. 143, p.477-498, abr.-jun., 2018. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/es/a/n79MddNCdCz4PYQ5G7TX5nc/?lang=pt&format=pdf>.
 Acesso em: 09 fev. 2022.

DOURADO, L. F. (Org.) **PNE políticas e gestão da educação**: novas formas de organização e privatização. - Brasília: Anpae, 2020. Disponível em:
<https://www.seminariosregionaisanpae.net.br/BibliotecaVirtual/10-Livros/PNE-politicas-e-gestao-novas-formas-de-organizacao-e-privatizacao.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2022.

DREIFUSS, R. A. **1964**: a conquista do Estado. Ação política, poder e golpe de classe. Petrópolis (RJ): Vozes, 1987.

ELLENRIEDER, G. V.; DJR DJRJAN, T. B.; NOVENTA, V. **Melhoria da Educação no município**: diálogos sobre a gestão municipal. (Documento 1). 2013. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/melhoria-da-educacao-no-municipio-dialogos-sobre-a-gestao-municipal>. Acesso em: 05 jul. 2022.

ESTRATÉGIA ODS. **Site oficial**. Disponível em:
<http://plataformaods.org.br/estrategia-ods/>. Acesso em: 04 out. 2020.

EVANGELISTA, O.; SHIROMA, E. O. Subsídios Teórico-Metodológicos para o Trabalho com Documentos de Política Educacional: Contribuições do Marxismo. In: CÊA, G.; RUMMERT, S. M.; GONÇALVES, L. (Orgs.). **Trabalho e educação: interlocuções marxistas**. Rio Grande do Sul. Ed. da FURG, 2019.

FARIAS, A. M. Estado ampliado e o empresariamento da educação pública. **Revista Trabalho Necessário**, 20(42), 01-24. 2022. Disponível em:
<https://periodicos.uff.br/trabalhonecessario/article/view/53532>. Acesso em: 01 ago. 2022.

FÁVERO, A. A.; MARCON, T. (Org.) Dossiê. **Revista Espaço Pedagógico**, Passo Fundo, v. 27, n. 1, p. 5-8, jan./abr. 2020.

FERNANDES, F. **A revolução burguesa no Brasil**: ensaio de interpretação sociológica. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1975.
 FERRETI, M.; BARROS, M. SANTIAGO, G. (Org.) **Censo GIFE 2018**. São Paulo, SP: GIFE, 2019.

FERNANDES, Florestan. **A sociologia no Brasil**. Petrópolis: Vozes, 1980.

FLACH, S. F.; SAKATA, K. L. S. O princípio da gestão democrática na educação pública e sua efetivação no âmbito do sistema municipal de ensino de Ponta Grossa-PR. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Goiânia, v. 32, n. 2, p. 549–569, maio/ago. 2016.

FLACH, S. Planos de carreira e remuneração do magistério em municípios paranaenses: dados sobre existência, atualização e transparência. **Revista Cocar**, Belém. V.11. N.22, p. 154 a 176 – Jul./Dez. 2017.

FLACH, S. F.; SCHLESENER, A. H. Educação desinteressada e a análise de políticas educacionais. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, SP, v. 18, n. 3, p. 780–797, 2018.

FLACH, S. O pensamento de Antonio Gramsci e as pesquisas sobre políticas educacionais. **Revista de Estudios Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa**, v. 5, e2015219, p. 1-18, 2020.

FONTANA, B. Hegemonia e nova ordem mundial. In: COUTINHO, C. N.; TEIXEIRA. **Ler Gramsci para entender a realidade**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

FONTES, V. **O Brasil e o capital-imperialismo**: teoria e história. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ; Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, 2010.

FONTES, V. Gramsci, Estado e sociedade civil: anjos, demônios ou lutas de classes? **Revista outubro**, n. 31, 2º semestre de 2018.

FORBES. **Bilionaires list**, 2022. Disponível em: <https://www.forbes.com/billionaires/>. Acesso em: 16 de mai. 2022.

FRANCIONI, G. **L'Officina Gramsciana**. Nápoles: Biblipolis, 1984.

FREITAS, L. C. Os reformadores empresariais da educação: da desmoralização do magistério à destruição do sistema público de educação. **Educação e Sociedade**, 33(119), 379-404, 2012.

FREITAS, L. C. Os reformadores empresariais da educação e a disputa pelo controle do processo pedagógico da escola. **Educação & Sociedade**, 35(129), 1085-1114. 2014.

FREITAS, L. C. **A reforma empresarial da educação**: novas direita, velhas ideias. São Paulo: Expressão Popular, 2018.

FRIGOTTO, G. Educação e Construção Democrática no Brasil: da ditadura civil militar à ditadura do capital. In: FÁVERO, O.; SEMERARO, G. **A democracia e Construção do Público no pensamento Educacional brasileiro**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Site oficial**, 2022 Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/>. Acesso em: 10 mar. 2022.

FUNDAÇÃO VALE. **Site Oficial**, 2022. Disponível em: <https://www.fundacaovale.org/>. Acesso em: 09 mar. 2022.

G1 ECONOMIA. **Governo quer publicar na internet nomes de empresas que recebem benefícios fiscais**. 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2022/04/08/governo-quer-publicar-na-internet-nomes-de-empresas-que-recebem-beneficios-fiscais.ghtml>. Acesso em: 10 ago. 2022.

GENTILI, P.A.A.; SILVA, T.T. (Orgs.) **Neoliberalismo, Qualidade Total e Educação**: Visões Críticas. Petrópolis, RJ: Vozes: p. 111-178, 1994.

GIDDENS, A. **A terceira via**: reflexões sobre o impasse político atual e o futuro da social-democracia. Rio de Janeiro: Record, 2001.

GIDDENS, A. (Org.). **O debate global sobre a terceira via**. São Paulo: UNESP, 2007.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS - GIFE. **Emergência Covid-19**. 2020[?]. Disponível em: <https://emergenciacovid19.gife.org.br/>. Acesso em: 11 out. 2022.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS - GIFE. **3º Mapa de Negócios de Impacto Socioambiental reflete sobre o impacto da pandemia e traz panorama sobre a diversidade no ecossistema.** 2021c. Disponível em: <https://gife.org.br/3o-mapa-de-negocios-de-impacto-socioambiental-reflete-sobre-o-impacto-da-pandemia-e-traz-panorama-sobre-a-diversidade-no-ecossistema/>. Acesso em: 11 out. 2022.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS - GIFE. **Site oficial.** 2022a. Disponível em: <https://gife.org.br/>. Acesso em: 10 jan. 2022.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS - GIFE. **Notícia** Financiamento, engajamento e formação docente: as principais agendas para a educação em 2022b. Disponível em: <https://gife.org.br/as-principais-agendas-para-a-educacao-em-2022/>. Acesso em: 10 ago. 2022.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS - GIFE. **Censo Gife Educação 2005-2006.** – São Paulo, 2006a. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-educacao-2005-2006>. Acesso em: 10 jan. 2021.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS - GIFE. **Censo Gife 2005-2006.** – São Paulo, 2006b. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2005-2006>. Acesso em: 10 jan. 2021.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS - GIFE. **Censo Gife Juventude.** – São Paulo, 2008a. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-juventude>. Acesso em: 10 jan. 2021.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS - GIFE. **Censo Gife 2007-2008.** – São Paulo, 2008b. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2007-2008>. Acesso em: 10 jan. 2021.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS - GIFE. **Programa articula cidade pela melhorar [sic] educação pública.** 2009. Disponível em: <https://gife.org.br/programa-articula-cidades-pela-melhorar-educacao-publica/>. Acesso em: 10 jan. 2021.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS - GIFE. **Censo Gife 2009-2010.** – São Paulo, 2010. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2009-2010>. Acesso em: 10 jan. 2021.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS - GIFE. **Censo GIFE 2011-2012.** São Paulo: GIFE, 2013. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2011-2012>. Acesso em: 10 jan. 2021.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS - GIFE. **Censo GIFE 2014**. São Paulo: GIFE, 2015a. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2014>. Acesso em: 10 jan. 2021.

GIFE. GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS. **Relatório de Atividades Gife**, 2015b. Disponível em: <https://gife.org.br/wp/media/2016/06/RelatorioGIFE2015.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2022.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS – GIFE. **Fundação Itaú social inicia atividades do ciclo de debates de gestão educacional**. 2015c. Notícia 1. Disponível em: <https://gife.org.br/fundacao-itaui-social-inicia-atividades-do-ciclo-de-debates-de-gestao-educacional-2015/>. Acesso em: 10 jan. 2021.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS – GIFE. **Instituto Unibanco promove seminário internacional “Caminhos para a qualidade da educação pública”: Gestão escolar**. 2015d. Disponível em: <https://gife.org.br/instituto-unibanco-promove-seminario-internacional-caminhos-para-a-qualidade-da-educacao-publica-gestao-escolar/>. Acesso em: 10 jan. 2021.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS - GIFE. **Censo GIFE 2016**. São Paulo: GIFE, 2017. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2016>. Acesso em: 10 jan. 2021.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS – GIFE. **Investidores sociais debatem papel do investimento social em temáticas urgentes**. 2018b. notícia 3. Disponível em: <https://gife.org.br/investidores-sociais-debatem-papel-do-investimento-social-em-tematicas-urgentes/>. Acesso em: 10 jan. 2021.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS – GIFE. **Gife lança rede temática de gestão de pessoas do setor público**. 2018c. Notícia 4. Disponível em: <https://gife.org.br/gife-lanca-rede-tematica-de-gestao-de-pessoas-do-setor-publico/>. Acesso em: 10 jan. 2021.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS – GIFE. **O que o investimento social pode fazer por...** Gestão Pública | Weber Sutti - Fundação Lemann | GIFE. 2018d. Vídeo 1. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=CQFLazzfQN0>. Acesso em: 10 jan. 2021.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS – GIFE. **Rede temática de gestão de pessoas no setor público empreende mapeamento de ecossistema**. 2018e. Notícia 6. Disponível em: <https://gife.org.br/rede-tematica-de-gestao-de-pessoas-no-setor-publico-empreende-mapeamento-de-ecossistema/>. Acesso em: 10 jan. 2021.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS - GIFE. **Censo GIFE 2018**. São Paulo: GIFE, 2019. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2018>. Acesso em: 10 jan. 2021.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS – GIFE. **RT Gestão e Políticas Públicas** | Gestão de Pessoas no Setor Público. 2020. Vídeo 3. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=xWQMHLUyWR0>. Acesso em: 10 jan. 2021.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS - GIFE. **Censo GIFE 2020**. São Paulo: GIFE, 2021a. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2020>. Acesso em: 27 fev. 2022.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS – GIFE. **Articulação entre instâncias da federação e caminho para educação de qualidade e equitativa defende movimento educacional**. 2021b. Notícia. Disponível em: <https://gife.org.br/articulacao-entre-instancias-da-federacao-e-caminho-para-educacao-de-qualidade-e-equitativa-defende-movimento-educacional/>. Acesso em: 27 fev. 2022.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS - GIFE. **Estatuto Social**, 2012. Disponível em: <https://gife.org.br/wp/media/2015/07/Estatuto-Social-do-GIFE.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2021.

GIFE. GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS. **Emergência Covid-19**, 2020a. Disponível em: <https://emergenciacovid19.gife.org.br/>. Acesso em: 05 já. 2022.

GIFE. GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS. **Diretrizes para atuação da filantropia e do investimento social na crise do COVID-19**, 2020b. Disponível em: <https://emergenciacovid19.gife.org.br/wp/media/2020/03/Diretrizes-ISP-Emerg%C3%Aancia-COVID-19.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2021.

GOMES, F. G. Conflito social e welfare state: Estado e desenvolvimento social no Brasil. **Revista de Administração Pública** [online]. 2006, v. 40, n. 2. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000200003>. Acesso em: 05 mar. 2022.

GONÇALVES, A. O conceito de governança. In: XV Congresso Nacional do CONPEDI/UEA - Manaus: **Anais de Congresso**. 2006. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/XIVCongresso/078.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2020.

GRAMSCI, A. **Concepção Dialética da História**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1966.

GRAMSCI, Antonio. **Escritos Políticos Volume 1**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1976.

GRAMSCI, A. **Literatura e vida nacional**. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1987.

GRAMSCI, A. **Cadernos do Cárcere Volume 1**. Introdução ao estudo da filosofia. A filosofia de Benedetto Croce. Edição Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

GRAMSCI, A. **Cadernos do Cárcere Volume 2**. Os Intelectuais. O Princípio Educativo. Jornalismo. Edição Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

GRAMSCI, A. Armênia [1916]. Tradução de Ana Paula Schlesener. **Cadernos de Pesquisa: Pensamento Educacional**, Curitiba, v. 10, n. 24, p.13-15, jan./abr. 2015.

GRAMSCI, A. **Cadernos do Cárcere Volume 3**. Maquiavel Notas sobre o Estado e a Política. 7. ed. Edição Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2016.

GRAMSCI, A. **Odeio os indiferentes**: escritos de 1917. São Paulo: Boitempo, 2020.

HARVEY, D. **O neoliberalismo**: história e implicações. São Paulo: Loyola, 2008.

HARVEY, D. **O enigma do capital**: e as crises do capitalismo. Tradução de João Alexandre Peschanski. São Paulo, SP: Boitempo, 2011.

HOBBSBAWN, Eric. **A era dos extremos**: o breve século XX. 1941-1991. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HULME, D. Lessons from the Making of the MDGs: Human Development Meets Results-based Management in an Unfair World. **IDS Bulletin**, v. 41, n. 1, p. 15-25, 2010.

IAMAMOTO, M V. A questão social no capitalismo. **Revista de Associação Brasileira de Ensino e Pesquisa em Serviço Social**. Ano 2 n. 3 jan./jul. 2001. Brasília: ABEPSS, Grafile, 2001.

INSTITUTO AYRTON SENA. IAS. **Site Oficial**, 2022. Disponível em: <https://institutoayrtonsenna.org.br/pt-br.html>. Acesso em: jan. 2022.

INSTITUTO ALCOA. **Site Oficial**, 2022. Disponível em: <https://www.alcoa.com/brasil/pt/institute/about>. Acesso em: 05 mar. 2022.

INSTITUTO ARAPYAU. **Site Oficial**, 2022. Disponível em: <https://arapyau.org.br/>. Acesso em: 7 jan. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Fundações privadas e associações**. 2010. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes_Privadas_e_Associacoes/2010/pdf/tab02.pdf. Acesso em 05 de set. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2016**. Ministério do planejamento orçamento e gestão. 2019. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101647.pdf>. Acesso em: 05 de mai. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Síntese de indicadores sociais**: uma análise das condições de vida da população brasileira: 2020 / IBGE, Coordenação de População e Indicadores Sociais. - Rio de Janeiro: IBGE, 2020a. 148 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Perfil dos municípios brasileiros**: 2019, Coordenação de População e Indicadores Sociais. Rio de Janeiro: IBGE, 2020b. 90 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. PNAD CONTÍNUA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**: 2022.

INSTITUTO CLARO. **Site oficial**, 2022. Disponível em: <https://www.institutoclaro.org.br/>. Acesso em: 28 fev. 2022.

INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL. **Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil**. 2015. Disponível em: http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Carta_Principios.pdf. Acesso em: 25 fev. 2021.

INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL. **Site oficial**, 2022. Disponível em: <https://ice.org.br/>. Acesso em: 20 fev. 2021.

INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL – ICE. **Finanças Sociais**. 2021. Disponível em: <https://ice.org.br/financas-sociais/>. Acesso em: 06 jul. 2020.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. **Cadernos ODS**: assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todas e todos, o que mostra o retrato do Brasil? Brasília, v. 24, 2019. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9349/1/Cadernos_ODS_Objetivo_4_Assegurar%20a%20educa%C3%A7%C3%A3o%20inclusiva%20e%20equitativa%20e%20de%20qualidade.pdf. Acesso em: 05 ago. 2020.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. **Políticas públicas baseadas em evidências (ppbes)**: delimitando o problema conceitual, 2020. Disponível em: <https://vdocuments.com.br/politicas-pblicas-baseadas-em-problema-c-2020-4-23-de-anlise-conceitual.html?page=2>. Acesso em: jan. 2022.

INSTITUTO ETHOS. **Site oficial**, 2022. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/>. Acesso em: 05 já. 2022.

INSTITUTO JOÃO E MARIA BACKHEUSER. **Site Oficial**, 2022. Disponível em: <https://www.ijmb.org.br/>. Acesso em: 07 fev. 2022.

INSTITUTE MANHATTAN. Philanthrocapitalism. How the Rich Can Save the World. Bloomsbury, **Entrevista** com Matthew Bishop, 2012. Disponível em: <https://www.manhattan-institute.org/html/philanthrocapitalism-how-giving-can-save-world-8309.html>. Acesso em: 01 ago. 2022.

INSTITUTO NATURA. **Site Oficial**, 2022. Disponível em: <https://www.institutonatura.org/>. Acesso em: 27 dez. 2021.

INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL (IDIS). **Avaliação de Impacto Social – metodologias e reflexões**. Relatório, 2018. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/avaliacao-de-impacto-social-metodologias-e-reflexoes>. Acesso em: 07 ago. 2022.

INSTITUTO POSITIVO. **Site oficial**, 2022a. Disponível em: <https://institutopositivo.org.br/>. Acesso em: 15 de ago. 2022.

INSTITUTO POSITIVO. **Revista colaboração Educação & Regime de Colaboração Ano. 5 | n° 9 | maio**, 2022b. Disponível em: https://institutopositivo.com.br/download/revista-colaboracao-no9-2022/?wpdmdl=3131&_wpdmkey=6314eefc. Acesso em: 05 jan. 2022.

INSTITUTO UNIBANCO. **Relatório de atividades 2021**, 2022. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/>. Acesso em: 17 de ago. 2022.

INSTITUTO VOTORANTIM. **Relatório de atividades 2021**, 2022. Disponível em: <https://www.votorantim.com.br/instituto-votorantim/>. Acesso em: 20 de ago. 2022.
JACOMINI, M. A. O conceito gramsciano de Estado Integral em pesquisas sobre políticas educacionais. **Educação Pesquisa**, São Paulo, v. 46, e 214645, 2020.

INSTITUTO VOTORANTIM. **Site oficial**, 2022. Disponível em: <https://www.institutovotorantim.org.br/>. Acesso em: 05 jan. 2022.

JESSOP, B. Accumulation Strategies, State Forms and Hegemonic Projects. In: Clarke S. (eds) **The State Debate. Capital e classe**. Palgrave Macmillan, Londres. 1991.

JESSOP, B. Governance and Metagovernance: On Reflexivity, Requisite Variety, and Requisite Irony. In: **Governance, as Social and Political Communication**. Manchester University Press, Manchester, 2003. pp. 142-172. ISBN 0719061547

JESSOP, B. The State: Government and Governance'. In: **Handbook of Local and Regional Development**, London: Routledge, 2011.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da administração pública**. Florianópolis: UFSC; Brasília: CAPES/UAB, 2010.

KOSIK, K. **Dialética do Concreto**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

LESSARD, C. O debate americano sobre a certificação dos professores e a armadilha de uma Política educativa “baseada na evidência”. **Linhas Críticas**, Brasília, v. 15, n. 28, p. 63-94, jan./jun. 2009. Disponível em: [file:///C:/Users/kelly/Downloads/6255%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/kelly/Downloads/6255%20(1).pdf). Acesso em: 05 jan. 2022.

LIBARDONI, M. Fundamentos teóricos e visão estratégica da advocacy. **Revista de Estudos Feministas**. V. 8. N. 2. ISSN 0104-026X, Florianópolis, Brasil, 2000. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/11936/11202>. Acesso em: 12 jul. 2021.

LIGUORI, G.; VOZA, P. **Dicionário Gramsciano**. São Paulo: Boitempo, 2017.

LIMA, L. C. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 15-28, mar./abr. 2018.

LIMA, L. C. Elementos de hiperburocratização da administração educacional. In: LUCENA, C.; JÚNIOR, J. R. (Orgs.). **Trabalho e Educação no Século XXI: experiências internacionais**. São Paulo: Xama, 2012.

MAINARDES, J. A pesquisa sobre política educacional no Brasil: análise de aspectos teórico epistemológicos. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 33, p. 1- 25, 2017.

MAJONE, G. Do Estado positivo ao Estado regulador: causas e consequências de mudanças no modo de governança. **Revista do Serviço Público**. Ano 50, n. 1, jan. mar. 1999.

MARTINS, A. S. **Burguesia e a nova sociabilidade: Estratégias para educar o consenso no Brasil contemporâneo**, 2006. 290f. (Doutorado em Educação). Programa de Pós-Graduação de Educação da Universidade Federal Fluminense, RJ, 2006.

MARTINS, M. F. **Marx, Gramsci e o conhecimento**. Campinas: Autores Associados, 2008.

MARTINS, P. de S. **O financiamento da Educação Básica por meio de fundos contábeis: Estratégia política para a equidade, a autonomia e o regime de colaboração entre os entes federados**. 2009. 338f. Tese (Doutorado em Educação). Programa de Pós-Graduação de Educação da Universidade de Brasília/UNB, Brasília, 2009.

MARTINS, A. S.; SOUZA, C. A.; PINA, L. D. Empresas Sociais e a Privatização de Novo Tipo da Educação Básica: Um Estudo sobre a Relação Público Privada em Cidades de Minas Gerais-Brasil. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, 28(183). 2020. Disponível em: <http://epaa.asu.edu/ojs/>. Acesso em: 02 jun. 2022.

MARTINS, T.; VITTI, S. C. de A. A concepção teórico-política do projeto Future-se e a concepção de internacionalização da educação. **RBEC: Revista Brasileira de Educação Comparada**, Campinas, SP, v. 3, n. 00, p. e21005, 2021. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/rbec/article/view/14788>. Acesso em: 9 ago. 2022.

MARX, K.; ENGELS, F. **A Ideologia Alemã**: crítica da mais recente filosofia alemã em seus representantes Feuerbach, B. Bauer e Stirner, e do socialismo alemão em seus diferentes profetas. São Paulo: Boitempo Editorial, 2007.

MARX, K. **Glosas críticas marginais ao artigo “O rei da Prússia e a reforma social**: de um prussiano”. São Paulo: Expressão Popular, 2010.

MASSON, G. **Políticas de formação de professores**: as influências do neopragmatismo da agenda pós-moderna. 2009. 245 f. (Doutorado em Educação) Programa de Pós- Graduação em Educação da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 2009.

MAZZEO, A. C. **Estado e Burguesia no Brasil**: origens da autocracia burguesa. Belo Horizonte: Oficina de Livros, 1989.

MÉSZÁROS, I. **Para além do capital**: rumo a uma teoria da transição. São Paulo: Boitempo, 2011.

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

MOTTA, V. C. Investimento Social Privado em Educação: Desmonte do caráter público da educação. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, n. 68, p. 323-337, jun. 2016.

MOTTA, V. C.; ANDRADE, M. C. P de. Empresariamento da educação de novo tipo e suas dimensões. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 41, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/3DnTFnDYxsY9crTsnxFzQBB/?lang=pt>. Acesso em: 10 nov. 2020.

MOTTA, V; ARGOLLO, J. Arranjos de Desenvolvimento da Educação: expressão do empresariamento de novo tipo. **Anais do Colóquio Internacional Marx e Marxismo**. 2019. Disponível em: <https://www.niepmarx.blog.br/MManteriores/MM2019/Trabalhos%20aprovados/MC3/MC33.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2021.

MOVIMENTO COLABORA EDUCAÇÃO. MCE. **Site oficial**, 2021. <https://movimentocolabora.org.br/>. Acesso em: 28 dez. 2021.

MOVIMENTO PELA BASE NACIONAL COMUM CURRICULAR. MPBNCC. **Site Oficial**, 2022. Disponível em: <https://movimentopelabase.org.br/>. Acesso em 15 mar. 2022.

NETTO, J. P. A construção do projeto ético-político do serviço social, 1999. In: MOTA, A. E.; BRAVO et al. **Serviço social e saúde: formação e trabalho profissional**. 4. ed. 6. São Paulo: Cortez, 2018.

NEVES, L. M. W. A nova pedagogia da hegemonia no Brasil. **Entrevista** concedida a Eneida Oto Shiroma e Olinda Evangelista em 23 de junho de 2010 em Florianópolis, SC. Disponível em: <file:///C:/Users/kelly/Downloads/21475-Texto%20do%20Artigo-68582-1-10-20111024.pdf>. Acesso em: 01 out. 2022.

NOGUEIRA, F. A.; SCHOMMER, P. C. Quinze Anos de Investimento Social Privado no Brasil: Conceito e Práticas em Construção. In: **Anais do XXXIII Encontro da ANPAD**. São Paulo/SP, 19 a 23 de setembro de 2009. Disponível em: www.doar.org.br/biblioteca/artigos/isp_fernando_nogueira.pdf. Acesso em: 10 já. 2021.

NOSELLA, P. **A escola de Gramsci**. 3.^a ed. São Paulo: Cortês, 2004.

OI FUTURO. **Site oficial**, 2022. Disponível em: <https://oifuturo.org.br/>. Acesso em: 05 mar. 2022.

OLIVEIRA, D. A. As políticas educacionais no governo Lula: rupturas e permanências Educational policies in the Lula. **Revista Brasileira Política Administração Educacional - RBPAE** – v.25, n.2, p. 197-209, mai./ago. 2009. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/19491/11317>. Acesso em: 30 mar. 2022.

OLIVEIRA, R. P. de; ARAÚJO, G. C. Qualidade do Ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. **Revista Brasileira de Educação**, (28): 5-23, jan/fev/mar/abr 2005.

OLMEDO, A. Philanthropic governance: charitable companies, the commercialisation of education and that thing called 'democracy'. In A. VERGER, C. LUBIENSKI, G.; STEINER-KHAMSI (Eds.), **World Yearbook of Education 2016: The Global Education Industry**. New York: Routledge.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS - ONU. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em: 04 ago. 2020. OXFAM BRASIL. **Site oficial**, 2022. Disponível em: <https://www.oxfam.org.br/>. Acesso em: 10 jul. 2022.

PARO, V. H. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

PATRI, E. C. R. Relações governamentais, lobby e advocacy no contexto de *public affairs*. **Portal de Revistas da USP**. Dossiê v. 8 n. 14 (2011): Lobby, relações governamentais, democracia. 2011.

PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, 2005.

PELYANO, A. M. M; LOYOLA, P. Parcerias na condução dos investimentos sociais: o que se extrai dos resultados do BISC? **Repositório do Conhecimento IPEA**, 2019. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9467>. Acesso em: 05 ago. 2022.

PERONI, V. M. V.; LUMERTZ, J. S. A produção de conhecimento e formação de professores no processo de construção da democracia. **Imagens da Educação**, v. 11, n. 2, p. 212-232, 17 jul. 2021.

PERONI, V. M. V. A gestão democrática da educação em tempos de parceria entre o público e o privado. **Pro-Posições**, Campinas, v. 23, n. 2 (68), p. 19-31, maio/ago. 2012.

PERONI, V. M. V. **Redefinições das fronteiras entre o público e o privado**: implicações para a democratização da educação. Brasília: Liber Livro, 2013.

PERONI, V. M. V. Múltiplas formas de materialização do privado na educação básica pública no Brasil: sujeitos e conteúdo da proposta. **Currículo sem Fronteiras**, v. 18, p. 1-27, 2018. Disponível em: <http://www.curriculosemfronteiras.org/vol18iss1articles/peroni.pdf>. Acesso em: 07 ago. 2020.

PERONI, V. M.; LIMA P. V. Políticas conservadoras e gerencialismo. **Práxis Educativa**, Ponta Grossa, v. 15, e2015344, p. 1-20, 2020. Disponível em: <https://www.revistas2.uepg.br/index.php/praxiseducativa>. Acesso em: 19 jul. 2021.

PERONI, V. M. V.; COMERLATTO, L. P. Parceria público-privada e a gestão da educação: o Programa Gestão Nota 10 do Instituto Ayrton Senna. **Perspectiva**, 35(1), 113-133, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-795X.2017v35n1p113>. Acesso em: 10 out. 2021.

PERONI, V. M. V.; CAETANO, M. R. O público e o privado na educação: Projetos em disputa? **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 9, n. 17, p. 337-352, 2015.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO BRASIL (PNUD). **Filantropia e os ODS O investimento social privado brasileiro engajado na agenda global do desenvolvimento**. 2017. Disponível em: <file:///C:/Users/lenovo/Downloads/Portuguese-Filantropia-e-os-ODS.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2020.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD).

Acompanhando a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável: subsídios iniciais do Sistema das Nações Unidas no Brasil sobre a identificação de indicadores nacionais referentes aos objetivos de desenvolvimento sustentável/Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Brasília: PNUD, 2015. 250 p. Disponível em: file:///C:/Users/lenovo/Downloads/undp-br-Acompanhando-Agenda2030-Subsidios_iniciais-Brasil-2016.pdf. Acesso em: 05 ago. 2020.

RAVITCH, D. **Vida e morte do grande sistema escolar americano:** como os testes padronizados e o modelo de mercado ameaçam a educação. Tradução de Marcelo Duarte. Porto Alegre: Sulina, 2011.

RAVITCH, D. **Slaying goliath:** the passionate resistance to privatization and the fight to save America's public schools. New York: Alfred A. Knopf, 2020.

REBELL, M. A. **The right to comprehensive educational opportunity.** Harvard Civil Rights-Civil Liberties Law review, 2012.

REDE BRASILEIRA DE PESQUISA EM SOBERANIA E SEGURANÇA ALIMENTAR E NUTRICIONAL. **2º Inquérito Nacional sobre Insegurança Alimentar no Contexto da Pandemia da Covid-19 no Brasil.** Fome avança no Brasil em 2022 e atinge 33, 1 milhões de pessoas, 2022. Disponível em: <https://pesquisassan.net.br/2o-inquerito-nacional-sobre-inseguranca-alimentar-no-contexto-da-pandemia-da-covid-19-no-brasil/>. Acesso em: 09 ago. 2022.

REIS, I. Governança e regulação da educação: perspectivas e conceitos, **Sociedade & Culturas**, n. 39, 2013.

RIKOWSKI, G. Privatização em educação e formas de mercadoria. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 11, n. 21, p. 393-413, jul./dez. 2017. Disponível em: <http://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/810>. Acesso em: 10 jun. 2020.

RIKOWSKI, G. CRÍTICA DA TEORIA CLÁSSICA DA CRISE DA EDUCAÇÃO. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v. 29, n. 3, p. 19–67, 2020. DOI: 10.35699/2238-037X.2020.26662. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/26662>. Acesso em: 7 nov. 2021.

RHODES, R. A. W. The New Governance: Governing without Government. **Políticas Studies**. XLIV. p. 652-667, 1996. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>. Acesso em: 04 jan. 2021.

ROSSI, A. J.; LUMERTZ, J.; PIRES, D.de O. As parcerias público-privadas na Educação Cerceando autonomia e gestão democrática. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 11, n. 21, p. 557-570, jul. /dez. 2017. Disponível em:

<http://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/802/pdf>. Acesso em: fev. 2020.

SABATIER, P.A. An Advocacy Coalition Framework of Policy Change and the Role of Policy- Oriented Learning Therein. **Policy Sciences**, v.21, 1988a. p.129-168.

SABATIER, P.A. The advocacy coalition framework: revisions and relevance for Europe, **Journal of European Public Policy**, 5:1, 98-130, 1998b.
DOI:10.1080/13501768880000051

SABATIER, P. A; JENKINS-SMITH, H. The Advocacy Coalition Framework: Assessment, Revisions and Implications for Scholars and Practitioners. In: SABATIER, P. A; JENKINS-SMITH, H. (eds), **Policy Change and Learning: An Advocacy Coalition Approach**. Boulder, CO: Westview Press, 211–35, 1993.

SABATIER, P.A; WEIBLE, C.M. The advocacy coalition framework: Innovations, and clarifications. In SABATIER, P.A (Ed.). **Theories of the Policy Process**. 2ª Ed. Boulder: Westview Press, 2007. p189-220.

SAHLBERG, P. The fourth way of Finland. **J. Educ. Change**, 12(2), 173-185, 2011.

SAKATA, K. L. S.; MELO, D. A relação público-privado como objeto de pesquisa no campo da Política Educacional: teoria gramsciana em foco. **Revista de Estudos Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa**, v. 6, e2118467, p. 1-15, 2021
Disponível em: <https://revistas2.uepg.br/index.php/retepe>. Acesso em: 20 ago. 2021.

SAKATA, K. L. S. **Programa Gestão para a aprendizagem: a atuação da Fundação Lemann nas políticas de formação em redes municipais de educação**. 2018. 204 f. Dissertação (Mestrado em Educação) Programa de Pós-Graduação de Educação da Universidade Estadual do Centro-Oeste, Irati, 2018.

SAKATA, K. L. S.; LIMA, M. F. Pesquisa em Políticas Educacionais: apontamentos sobre Estado e Hegemonia em Gramsci. **Revista de Estudos Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa**, v. 3, p. 1-13, 2018.

SAKATA, K. L. S.; SCAFF, E. A. S. Eleição para diretores e diretoras das escolas municipais de Ponta Grossa PR: Análise da estratégia 19.2 do Plano Municipal de Educação. **REVISTA EDUCAÇÃO & EMANCIPAÇÃO**, 2021. 14(1), p.215–236.
Disponível em:
<https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/reducacaoemancipacao/article/view/16516>. Acesso em: 01 fev. 2022.

SANTOS, N. O. B.; GASPARIN, J. L. formação de professores na perspectiva histórico-crítica. X Congresso Nacional de Educação – **Educere**. 2011. Disponível em: https://educere.bruc.com.br/CD2011/pdf/5947_2970.pdf. Acesso em: 03 mai. 2022.

SANTOS, P. S. **Investimento Social Privado e Políticas Educacionais**: um olhar sobre as organizações brasileiras. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Universidade Estadual Paulista, Campos de Marília, São Paulo, 2018.

SANTOS, A. V.; BRAGA, I. C. M.; GUIMARÃES-IOSIF, R. M. A governança no contexto da pesquisa em educação no Brasil. **Linhas Críticas**, Brasília, DF, v.22, n.49, p. 642-666, set. 2016 a dez. 2016/jan. 2017.

SANTOS FILHO, J. C.; GAMBOA, S. S. **Pesquisa Educacional**: Quantidade Qualidade. São Paulo: Cortez, 2000.

SÃO PAULO. Secretaria de Estado de Educação. **Minuta de Edital de Concorrência**. 2017[?]. Disponível em: <https://avaliacaoeducacional.files.wordpress.com/2017/11/cis-minutas-edital-tr-e-contrato-v7-21-11-2017-16h07min-compressed-1.pdf>. Acesso em: 11 out. 2022.

SAVIANI, D. **Sistema Nacional de Educação e Plano Nacional de Educação**: significado, controvérsias e perspectivas. Campinas, SP: Autores Associados, 2014. Coleção Polêmicas do Nosso Tempo.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2017.

SCAFF, E. A. S.; SOUZA, K. R.; PAXE, I. Implicações da Nova Gestão Pública para a Educação: Análise Comparativa entre Brasil e Angola. **Archivos analíticos de políticas educativas/Education Policy analysis archives**, v. 26, p. 1-32, 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Boletim Inteligência & Tendências de Mercado**. Maio, 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/Versa%cc%83o%201%20-%20Boletim%20-%20Nego%cc%81cios%20de%20Impacto.pdf>. Acesso em: 01 jan. 2021.

SCHLESENER, A. H. Políticas Educacionais e formação dos trabalhadores: uma leitura a partir dos escritos de Gramsci. **O Social em Questão** - Ano XXIII - nº 47 - Mai a Ago/2020.

SHIROMA, E. O.; MORAES, M. C. M.; EVANGELISTA, O. **Política Educacional**. 4 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. 144p. ISBN: 85-7490-284-5

SHIROMA, E. O.; EVANGELISTA, O. Estado, Capital e Educação: Reflexões sobre hegemonia e Redes de Governança. **Revista Educação e Fronteiras**, Dourados/MS, v.4, n.11, p.21-38, mai./ago. 2014.

SHIROMA, E. O. Redes, experts e a internacionalização de políticas educacionais. **Revista de Estudios Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa**, v. 5, e2014425, p. 1-22, 2020.

SHIROMA, E. O; ZANARDINI, I. M. Estado e Gerenciamento da Educação para o Desenvolvimento Sustentável: recomendações do capital expressas na agenda 2030. **RPGE– Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 24, n. esp. 1, p. 693-714, ago. 2020.

SILVA, M. S. RICHTER, L. M. A adoção da nova gestão pública nas agendas governamentais em diferentes países: influências nas reformas educacionais e no ensino médio mineiro. **RPGE–Revista on-line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 22, n. esp. 3, p. 1276-1296, dez., 2018. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/12012/7917>. Acesso em: 10 jan. 2021.

SILVA, M. V.; SOUZA, S. A. DE. Educação e responsabilidade empresarial: "novas" modalidades de atuação da esfera privada na oferta educacional. **Educação & Sociedade** [online]. 2009, v. 30, n. 108. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302009000300008>. Acesso em: 9 ag. 2022.

SILVA, P. K. **Filantropia e Investimento Social Privado nos Estados Unidos e no Brasil: redes transnacionais de governança econômica**. 2017. 260f. Tese (Doutorado em Educação). Programa de Pós-Graduação de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2017b.

SILVA, V. R. Policy advocacy: contribuições para a construção de um conceito a partir de uma revisão sistemática da literatura. **REVISTA DA ESMESC**, v.24, n.30, p. 395-417, 2017a. Disponível em: <https://revista.esmesc.org.br/re/article/view/176/149>. Acesso em: 10 jun. 2021.

SITAWI. Finanças do bem. **Notícia Chamada de Contrato de Impacto Social**. 2021. Disponível em: <https://www.sitawi.net/noticias/empregabilidade-leva-premios-da-1a-chamada-de-contratos-de-impacto-social-da-sitawi/>. Acesso em: 10 dez. 2020.

SITAWI. Finanças do bem. **Site Oficial**. 2022. Disponível em: <https://www.sitawi.net/>. Acesso em: 05 dez. 2020

SOARES, M. A. **A descentralização do ensino no Brasil e a implementação dos sistemas municipais de ensino: Razões e determinações**. 2005, 286f. Dissertação (Mestrado em Educação). Programa de Pós-Graduação de Educação da Universidade Federal do Paraná. 2005.

SOUZA, S. A. de. **Educação, trabalho voluntário e responsabilidade social da empresa: "amigos da escola" e outras formas de participação**. 2008. 304f. Tese (Doutorado em Educação). Programa de Pós-Graduação de Educação da Universidade de São Paulo, SP, 2008.

SOUZA, C. A. Responsabilidade Social na Educação: Brasil e Portugal no século XXI. **Germinal: marxismo e educação em debate**, 2017, 9(1), 86–95. Disponível

em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistagerminal/article/view/21347>. Acesso em: 09 jun. 2022.

SOUZA, A. R. de. A pesquisa em políticas educacionais no Brasil: de que estamos tratando? **Práxis Educativa**, Ponta Grossa, v. 9, n. 2, p. 355-367, jul./dez. 2014.

SOUZA, A. R. A política educacional e seus objetos de estudo. **Revista de Estudios Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa**, Ponta Grossa, v. 1, n.1, p. 75-89, jan./jun.2016.

SOUZA, M. L. de; ALVES, F. A.; MORAES, G. H. (Org.). **Custo Aluno Qualidade (CAQ): Contribuições conceituais e metodológicas**. Brasília, DF: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2021.

STOESZ, D. Evidence-Based Policy: Reorganizing Social Services Through Accountable Care Organizations and Social Impact Bonds. **Research on Social Work Practice**, 24(2), 181–185, 2014.

TARLAU, R.; MOELLER, K. O consenso por filantropia: como uma fundação privada estabeleceu a BNCC no Brasil. **Currículo sem Fronteiras**, v. 20, n. 2, p. 553-603, maio/ago. 2020. Disponível em: <http://curriculosemfronteiras.org/vol20iss2articles/tarlau-moeller.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2022.

TELLO, C. Las epistemologías de la política educativa: vigilancia y posicionamiento epistemológico del investigador en política educativa. **Práxis Educativa**, Ponta Grossa: UEPG, v. 7, n. 1, p. 53-68, jan./jul. 2012.

TELLO, C.; MAINARDES, J. Revistando o enfoque das epistemologias da política educacional. **Práxis Educativa**, Ponta Grossa, v. 10, n. 1, p. 153-178, jan. /jun. 2015.

TOMASEVSKI, K. Indicadores del derecho a la educación. **Revista IIDH**, vol. 40, 2004.

TORRES, M. Um balanço do primeiro ano da política educacional do governo Bolsonaro. **Esquerda Online**. Publicado em: 21 dez. 2019. Disponível em: <https://esquerdaonline.com.br/2019/12/21/um-balanco-do-primeiro-ano-da-politica-educacional-do-governo-bolsonaro/>. Acesso em: 20 de ab. 2022.

TODOS PELA EDUCAÇÃO - TPE. **Relatório de atividades 2007**, 2008. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/quem-somos/transparencia/>. Acesso em: 15 de ago. 2022.

TODOS PELA EDUCAÇÃO - TPE. **Relatório de atividades 2008**, 2009. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/quem-somos/transparencia/>. Acesso em: 15 de ago. 2022.

TODOS PELA EDUCAÇÃO - TPE. **Relatório de atividades 2009**, 2010a. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/quem-somos/transparencia/>
Acesso em: 15 de ago. 2022.

TODOS PELA EDUCAÇÃO - TPE. **Relatório de atividades 2006-2009**, 2010b. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/quem-somos/transparencia/>
Acesso em: 15 de ago. 2022.

TODOS PELA EDUCAÇÃO - TPE. **Relatório de atividades 2012**, 2013. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/quem-somos/transparencia/>
Acesso em: 15 de ago. 2022.

TODOS PELA EDUCAÇÃO - TPE. **Relatório de atividades 2013**, 2014. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/quem-somos/transparencia/>
Acesso em: 15 de ago. 2022.

TODOS PELA EDUCAÇÃO - TPE. **Relatório de atividades 2014**, 2015. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/quem-somos/transparencia/>
Acesso em: 15 de ago. 2022.

TONET, I. **Método científico**: uma abordagem ontológica. São Paulo: Instituto Lukács, 2013.

UNIÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO. UNDIME. **Site Oficial**, 2022. Disponível em: <https://undime.org.br/>. Acesso em: 05 jan. 2022.

UNESCO. **Educação para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**: Objetivos de aprendizagem, 2016. Disponível em: <https://ods.imvf.org/wp-content/uploads/2018/12/Recursos-ods-objetivos-aprendizagem.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2020.

UNIVERSIDADE DE CAMPINAS – UNICAMP. Faculdade de Educação. Notícia. **Por que ser contra o Contrato de Impacto Social - CIS?** 2020. Disponível em: <https://www.fe.unicamp.br/noticias/por-que-ser-contra-o-contrato-de-impacto-social-cis>. Acesso em: 11 out. 2022.

UOL. FOLHA DE SÃO PAULO. Inflação de abril fica em 1,06% e atinge 12,13% em 12 meses. **Notícia**, 2022. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2022/05/inflacao-de-abril-fica-em-106-e-atinge-1213-em-12-meses.shtml>. Acesso em: jul. 2022.

VENCO, S.; BERTAGNA, R. H.; GARCIA, T. (ORGS.). **Currículo, gestão e oferta da educação básica brasileira**: incidência de atores privados nos sistemas estaduais das regiões Nordeste e Sudeste (2005-2018). Coleção Estudos sobre a privatização no Brasil. Vol. 3. São Carlos: Pedro & João Editores, 2021.

VERGER, A.; NORMAND, R. Nova gestión pública y educación: elementos teóricos y conceptuales para el estudio de un modelo de reforma educativa global. **Educación & Sociedad**, 36(132), 599-622. 2015.

VERGER, A.; FONTDEVILA, C.; ZANCAJO, A. **The privatization of education: a political economy of global education reform** / Description: New York, NY: Teachers College Press, 2016.

VICENTE, V. M. B.; CALMON, P. C. D. P. A Análise de Políticas Públicas na Perspectiva do Modelo de Coalizões de Defesa. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35. 2011. Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro, 2011.

VIEGAS, E. R. S. **O mercado da formação continuada de professores no Brasil: a presença do empresariamento social privado**. 2019. 318f. Tese (Doutorado em Educação). Programa de Pós-Graduação de Educação da Universidade Federal da Grande Dourados, MS, 2019.

VILLAS BÔAS FILHO, O. A governança em suas múltiplas formas de expressão: o delineamento conceitual de um fenômeno complexo. **Revista Estudos Institucionais**, v. 2, n. 2, 2016.

WEISHEIMER, N.; ARAÚJO, M. S. R. de; LEHER, L. Questão agrária, formação social brasileira e dependência. **Revista Princípios** nº 163 jan./abr. 2022.

WOOD. E. M. **Democracia contra o capitalismo: a renovação do materialismo histórico**. São Paulo: Boitempo, 2011.

XIMENES, S. B. O Conteúdo Jurídico do Princípio Constitucional da Garantia de Padrão de Qualidade do Ensino: uma contribuição desde a teoria dos direitos fundamentais. **Educación e Sociedad**, dez. 2014a, vol.35, no.129, p.1027-1051.

XIMENES, S. B. **Padrão de qualidade do ensino: desafios institucionais e base para a construção de uma teoria jurídica**. São Paulo, 2014b. 428f. (Doutorado em Direito) Programa de Pós-Graduação em Direito da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, 2014b.

XIMENES, S. B; CÁSSIO, F. (Org.) **Future-se? Impasses e perigos à educação superior pública brasileira**. Santo André, SP: Fórum Permanente de Políticas Educacionais da UFABC: Universidade Federal do ABC, 2019.

APÊNDICE 1 – REVISÃO DE LITERATURA - TRABALHOS SELECIONADOS
– BRASIL – 2022

Ano	Categoria	Quantidade	Título
2012	Artigo	01	As parcerias entre prefeituras paulistas e o setor privado na política educacional: expressão de simbiose?
2014	Tese	04	A lógica do mercado na educação pública municipal – a parceria público-privada em Catalão/Goiás
			Arranjos de desenvolvimento da educação: uma alternativa partilhada de gestão municipal da educação
			A parceria público-privada do instituto Ayrton Senna e a prefeitura municipal de Benevides-PA: entre os desafios (pro)postos e os limites da realidade
			A organização do trabalho pedagógico na escola e o sistema apostilado de ensino: estudo de caso
	Dissertação	06	Parceria Público/Privada em Educação: análise do Projeto Alfabetizar com Sucesso/Programa Circuito Campeão no município de Surubim/PE
			O Programa do Livro Didático para o Ensino Fundamental do Instituto Nacional do Livro – PLIDEF/INL (1971-1976): um estudo sobre as condições históricas e sociais e as paradas em jogo no campo Dissertação
			O estado e as entidades do terceiro setor: o controle do compartilhamento de funções de interesse público pelo tribunal de contas.
			Responsabilidade Social Empresarial e Empresas e Gife (Grupos de Institutos, Fundações e Empresas).
			Responsabilidade social na educação: Brasil e Portugal na divisão internacional do trabalho.
			A prática do Instituto Ayrton Senna na rede pública municipal de educação em São José dos Pinhais/PR
	Artigo	01	Parcerias público-privado na esfera municipal: implicações para a gestão e oferta educacional
2015	Tese	02	As parcerias público/privadas e as feições da gestão gerencial na educação
			Uma década das creches na educação paulistana - 2002 a 2012
	Dissertação	04	A oferta educacional na educação infantil: um estudo dos conveniamentos em municípios pequenos do interior paulista
			Atendimento educacional em creches conveniadas: estudo sobre oferta de vagas no município de Ribeirão Preto
			A oferta educacional na educação infantil: um estudo dos conveniamentos em municípios pequenos do interior paulista
			A parceria público-privada na gestão da escola pública em Pernambuco: de um programa experimental a consolidação de uma política pública de gestão para resultados
	Artigo	01	O atendimento privado subsidiado na educação infantil: os convênios e contratos administrativos em análise
2016	Tese	01	"Responsabilidade social" e educação escolar: o projeto de educação básica da "direita para o social" e suas repercussões na política educacional do Brasil contemporâneo
	Dissertação	04	A participação das instituições não governamentais na gestão da escola pública: uma análise do Programa "Nave-Mãe" no município de Campinas-SP
			A participação das instituições não governamentais na gestão da escola pública: uma análise do Programa "Nave-Mãe" no município de Campinas-SP

			A gestão municipal da educação na região da AMVAPA: Estudo Filosófico e Político das Contradições Estruturais da Prática Institucional, dos Limites Burocráticos-Formais e da Cultura Autoritária Hegemônica
			Educação infantil e as relações público-privado no município de Campinas: o programa naves-mãe
			Gestão municipal da educação: (in) congruências entre gestão do financiamento e construção da qualidade da educação
	Artigo	03	Que educação é pública? Análise preliminar do atendimento conveniado na educação infantil nas diferentes regiões administrativas brasileiras
			Hegemonia do projeto educativo do empresariado no Brasil e em Portugal
			Atuação em Rede e o Projeto Jovem de Futuro: a privatização do público
2017	Dissertação	06	A Parceria Público-Privada na Amazônia: impactos na gestão escolar do ensino médio em Santarém-Pará
			PROEMEM: a lógica do mercado na educação pública municipal de Manaus
			Parceria público-privada na educação: a proposta da educação para o empreendedorismo do Instituto Empreender Endeavor
			Reforma do Estado, gerencialismo e parcerias público-privadas na educação básica: uma análise a partir de instituições escolares filantrópicas de Volta
			Terceiro setor e educação: o Programa bom aluno
			A participação do setor privado na educação básica pública em municípios mineiros
	Artigo	03	Parceria público-privada e a gestão da educação: o Programa Gestão Nota 10 do Instituto Ayrton Senna
			Parceria público-privada e a gestão da educação: o Programa Gestão Nota 10 do Instituto Ayrton Senna
			Relação público-privada e gestão escolar: o caso da Fundação Victor Civita
2018	Tese	05	O público e o privado em políticas de subvenção estatal: Programa Bolsa Creche e “Escuelas Autogestionadas”
			Programas de privatização na educação infantil: a atuação do Ministério Público e dos conselhos de controle social
			Gestão escolar para resultados na educação: uma análise da parceria entre o Instituto Unibanco e o Ministério da Educação na execução do Projeto jovens do futuro
			Educação e responsabilidade social empresarial (RSE): o Projeto Trilhas, do Instituto Natura, na Rede Municipal de Ensino de São Miguel do Guamá/PA
			O público e o privado em políticas de subvenção estatal: Programa Bolsa Creche e “Escuelas Autogestionadas”
	Dissertação	08	Programa gestão para aprendizagem: a atuação da Fundação Lemann nas políticas de formação em redes municipais de educação
			A parceria público-privada na educação infantil em Porto Alegre: suas implicações para o trabalho docente
			Política educacional para a educação infantil: o compasso da jurisdição de Londrina nas parcerias público/privadas
			Instituições sem fins lucrativos na educação infantil, no município de Campinas: histórico, dilemas e perspectivas
			A implantação do Projeto de aceleração da aprendizagem “MUNDIAR” como componente do “Pacto pela Educação do Pará”

			A produção discursiva da revista gestão escolar sobre a gestão da escola: um “manual” para a equipe de gestão e o alinhamento às orientações de agências internacionais
			O Financiamento da Educação no Brasil: o caso do município do Rio de Janeiro (2010-2016)
			Educação no campo do município de Rio Azul (PR) – o caso da escola rural municipal José Bonifácio e a empresa Alliance One: a ideologia de responsabilidade social
	Artigo	01	Do governo à governança: permeabilidade do estado a lógicas privatizantes na educação
2019	Artigo	03	O Programa Gestão para a Aprendizagem da Fundação Lemann em duas redes municipais de ensino do Paraná
			Agenda do Banco Interamericano de Desenvolvimento para a rede municipal de ensino de Manaus
			A “governança empresarial” das metrópoles sob o predomínio neoliberal: o papel da gestão pública gerencial e da privatização do sistema político

Fonte: Catálogo de Teses e Dissertações e Portal de periódicos - CAPES. Elaborado pela autora.

APÊNDICE 2 – CONVÊNIOS E PARCERIAS NA EDUCAÇÃO INFANTIL – 2022

Área	Objeto de estudo	Metodologia	Resultados Apontados
Educação: Tese	Programas de privatização para oferta de educação infantil	Abordagem qualitativa, entrevista, pesquisa documental e levantamento bibliográfico	Os Conselhos Municipais de Educação e os Conselhos de Acompanhamento e Controle Social do FUNDEB estão distantes das discussões envolvendo os programas de privatização da educação infantil municipal.
Educação: Tese	Programa Bolsa Creche e Projeto Escuelas Autogestionadas.	Pesquisa documental, coleta e sistematização e análise de dados oficiais dos dois países (Argentina).	Conclui-se que o público e o privado em educação assumem perspectivas diferentes nos dois países, assim como as políticas educacionais adotadas.
Educação: Tese	Creches na Secretaria Municipal de Educação de São Paulo (conveniada).	Referenciais teóricos sobre Parceria Público-Privado na Educação Infantil e análise documental.	Apesar das evidências de que a rede de creches diretas tem maior qualidade do que a rede conveniada, no município de São Paulo algumas contradições são relevantes neste processo.
Educação: Dissertação	PPP entre municípios paulistas para a oferta educacional na educação infantil.	Análise documental e bibliográfica.	Os convênios, legitimados pela atual legislação e impulsionados tanto pela esfera pública e/ou privada, estão em expansão, e em alguns municípios representam a única forma de atender a essa faixa etária, mostrando
Educação: Dissertação	Atendimento educacional em creches e o processo de conveniamentos.	Análise documental.	Aumento no atendimento à educação infantil no período de 2008 a 2013; demanda por vagas em creches; evolução dos convênios para a oferta de matrículas em creches, destinadas às crianças de 0 a 3 anos.
Educação: Dissertação	PPP em Porto Alegre (conveniamentos ed. Inf.).	O estudo de caso de duas instituições parceiras, análise bibliográfica, entrevistas, observação e questionário.	Decorridas duas décadas, a promoção da política pública da Educação Infantil permanece sendo executada, maciçamente, por instituições privadas sem fins lucrativos e, em número bem inferior, por instituições próprias da rede municipal.
Educação: Dissertação	PPP percurso histórico do direito à Educação Infantil.	Metodológica no Materialismo Histórico-dialético.	Averiguamos ainda, que a falta de vagas gera medidas paliativas, a exemplo da compra de vagas em escolas particulares, que é uma opção que tem sido sinalizada pelo poder público, na cidade de Londrina.
Educação: Dissertação	Instituições sem fins lucrativos e oferta na educação infantil em Campinas-SP.	Análise documental e bibliográfica.	O estudo mostrou que o setor privado superou a oferta da educação infantil pública em Campinas a partir da ampliação da oferta por meio das instituições sem fins lucrativos.
Educação: Dissertação	PPPs entre municípios paulistas na educação infantil.	Não indicado	Os resultados evidenciam que os convênios, legitimados pela atual legislação e impulsionados tanto pela esfera pública e/ou privada, estão em expansão, e em alguns municípios representam a única forma de atender a essa faixa etária.

Educação: Dissertação	Programa de Atendimento Especial à Ed. Inf. em Campinas-SP.	Análise bibliográfica, documental, e entrevistas semiestruturadas.	Baixos salários pagos aos profissionais que atuam nos CEIs Naves-Mães, as salas superlotadas e, interesse de algumas instituições em firmarem parceria com a PMC.
Educação: Dissertação	PPP da educação infantil em Campinas-SP.	Estudo bibliográfico, documental, observação e entrevistas semiestruturadas.	Não garantia dos direitos das crianças pequenas a uma educação gratuita e de qualidade, devido à precariedade do atendimento nas Naves-Mãe. Processo de desqualificação da educação infantil ofertada às crianças de Campinas.
Educação: Artigo	Convênios e Contratos administrativos.	Análise documental, pesquisa bibliográfica e a análise de conteúdo.	Os programas não correspondem a uma política transitória para a oferta de vagas na educação infantil, pois fixam prazos longos de vigência das parcerias e preveem a possibilidade de prorrogá-la e estratégia política de privatização da educação infantil.
Educação: Artigo	PPP na educação infantil.	Pesquisa interinstitucional no período de 1996 a 2006.	As tendências percebidas na análise indicam que as atuais relações entre as esferas públicas e privadas no campo da educação, decorrentes da descentralização, havida no setor, representam um movimento em direção a sua privatização.
Educação: Artigo	PPP da Fundação Victor Civita.	Pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental.	Tem trabalhado em um movimento que tende a indicar para as escolas públicas a gestão gerencial/empresarial, com foco nos índices educacionais, responsabilização individualizadas, meritocracia e estímulo às parcerias público-privadas
Educação: Artigo	Convênio na ed. Inf. Em diferentes regiões.	Estudo bibliográfico.	Maior consolidação nas regiões Sudeste e Sul de uma política de conveniamento pautada em subsídios públicos ao setor privado e indicam a urgente necessidade de afirmação e luta por uma educação pública, laica e de qualidade para todos.

Fonte: Catálogo de Teses e Dissertações e Portal de periódicos - CAPES. Elaborado pela autora.

APÊNDICE 3 – MATERIAL DIDÁTICO/POLÍTICAS DE PPP/ARRANJOS DE DESENVOLVIMENTO – 2022

Área	Objeto de estudo	Metodologia	Resultados Apontados
Educação: Tese	PPP entre a Secretaria Municipal de Catalão– SMEC e a Editora Positivo.	Revisão de literatura, análise documental, entrevistas semiestruturadas e questionários.	Fetichização dos produtos, serviços e tecnologias educacionais que são comercializados nos convênios com as escolas municipais, visível na supervalorização que extrapola a realidade desses objetos e a sua relação com o trabalho e o conhecimento humanos.
Educação: Tese	Uso do sistema apostilado de ensino na organização do trabalho pedagógico.	Pesquisa qualitativa, por meio de estudo de caso em um município paulista.	O uso do sistema apostilado de ensino interfere na organização do trabalho pedagógico e no Projeto Político Pedagógico das escolas ao padronizar e homogeneizar o conteúdo curricular e ao excluir os professores da autoria de seu próprio trabalho.
Educação: Tese	Projeto Trilhas, do Instituto Natura, na Rede Municipal de São Miguel do Guamá/PA.	Perspectiva histórico-dialética, pesquisa de campo, entrevista e levantamento documental.	As críticas a essa lógica se restringem ao campo teórico, pois a Rede de Ensino Público, por estar imersa ao sucateamento do público, é permeada pela ingerência do Ministério da Educação, que incentiva e viabiliza as políticas públicas educacionais com instâncias supranacionais via PPP.
Educação: Tese	Arranjo de Desenvolvimento da Educação do Noroeste do Estado de São Paulo.	Não indicado.	A organização de municípios com proximidade territorial e características comuns em arranjos educativos pode se constituir como uma alternativa para o desenvolvimento de políticas educacionais para os municípios participantes, promovendo o desenvolvimento da educação regional e municipal.
Educação: Dissertação	Financiamento relacionado às PPP.	Período 2010 a 2016. Sem mais informações.	O município não cumpriu a legislação em relação ao financiamento da sua educação básica, apesar de receber anualmente um incremento com o ganho líquido do FUNDEB superior a R\$ 1 bilhão, e a acumulação privada se vale da ausência de transparência de descritores que identifiquem a transferência dos recursos públicos ao setor privado através das parcerias público-privadas.
Educação: Dissertação	Programa do Livro Didático para o Ensino Fundamental do Instituto Nacional do Livro.	Conceito de campo de Pierre Bourdieu e análise documental.	Os resultados da pesquisa também indicam que apesar do “problema livro didático” suscitar intenso debate no período, a presença deste artefato na escola brasileira era percebida como inquestionável.
Educação: Dissertação	Projeto de Expansão e Melhoria	Não informado.	Promove mudanças nas concepções de escola pública, com a incorporação de instituições privadas na rede municipal

	Educacional da Rede Pública de Manaus.		de ensino, com uma nova justificação ético-moral e política privatizante e mercantil no projeto de Educação, viabilizando a expansão de instituições privadas no setor educacional
Educação: Dissertação	PPP Instituto Empreender Endeavor.	Fundamenta-se a literatura sobre discurso empreendedor.	Contribuem para a deteriorização dos princípios de uma educação democrática, proporcionando um único caminho, a adaptação dos sujeitos às demandas do mercado capitalista, através da incorporação de competências socioemocionais para empreender seu próprio negócio.
Educação: Dissertação	Estratégias de PPP.	Fontes bibliográficas primárias para a coleta de dados e análise descritiva dos dados coletados nas entrevistas.	Prevalecem as estratégias de parcerias público-privadas e de privatização das políticas sociais, e a regulação da atuação das instituições filantrópicas no campo educacional serve para ajustar sua relação com o Estado para atender aos interesses de recomposição burguesa.
Educação: Dissertação	Projeto de Aceleração da Aprendizagem Mundiar no Estado do Pará.	A pesquisa bibliográfica e documental. A fundamentação teórico-metodológica com base no materialismo histórico-dialético.	Aos trabalhadores da educação e aos alunos coube somente receber o Projeto “Mundiar” de cima para baixo, como mais um projeto educacional “indicista” que inclui o aluno com o objetivo, de cumprir metas, mas o exclui e reforça a desigualdade social quando se pensa em uma educação para além do mercado.
Educação: Dissertação	Empresa fumageira Alliance One e a Escola Rural José Bonifácio em Rio Azul/PR.	Perspectiva do materialismo histórico-dialético.	A relação existente entre o poder público e a iniciativa privada é ideológica na medida em que o direito à jornada ampliada é entregue legalmente por meio de convênios para a esfera privada, a qual possui menos obrigações e mais vantagens em relação à sociedade que recebe o serviço.
Educação: Dissertação	Interesse de setores empresariais, Programa Bom aluno.	Abordagem empírica analítica e estudo de caso.	Esse programa social idealizado pelos setores empresariais se intensificou no movimento neoliberal e não estaria desvinculado de demandas mercadológicas, seu ideário se respalda em noções de eficiência e meritocracia, inerentes à lógica da concorrência e da competição entre alunos e famílias.
Educação: Artigo	Agenda BID na rede municipal de Manaus.	Revisão de literatura e análise de documentos.	Existe um movimento em prol de viabilizar a expansão de instituições privadas no setor educacional, onde encontram novos nichos de exploração econômica que permitem a apropriação privada do bem público, sem, contudo, gerar efetivamente melhoria da rede escolar pública.

Fonte: Catálogo de Teses e Dissertações e Portal de periódicos - CAPES. Elaborado pela autora.

APÊNDICE 4 – ÂMBITO DA GESTÃO E GOVERNANÇA – 2022

Área	Objeto de estudo	Metodologia	Resultados Apontados
Educação: Tese	Relação entre PPP entre Instituto Ayrton Senna – IAS e a rede estadual de Imperatriz/MA.	Pesquisa qualitativa, na modalidade Estudo de Caso. Entrevistas semiestruturadas com profissionais da educação. Os dados das entrevistas foram tratados pela análise do conteúdo.	Conclui que as PPPs escamoteiam a realidade educacional com a propagação de índices educacionais fictícios. Sob a lógica da gestão gerencial realizam um cooptação ideológica dos sujeitos esvaziando a possibilidade da gestão escolar democrática.
Educação: Tese	PPP entre o Instituto Ayrton Senna - IAS e a Prefeitura Municipal de Benevides.	Pautou-se no materialismo histórico-dialético. Estudo de caso, cujas fontes dos dados centraram-se em entrevistas semiestruturadas com 18 educadores.	Constatou-se que a parceria priorizou orientações e propostas pautadas; a gestão democrática não foi constatada em práticas empreendidas pelos sujeitos; e que a busca pela qualidade do ensino produziu a intensificação no trabalho dos professores.
Educação: Tese	A Gestão Escolar para Resultados (GEpR) no programa Jovem de Futuro, do Instituto Unibanco.	Pesquisa bibliográfica e documental.	A GEpR tem como finalidade instituir a Gestão para Resultados. Emerge mecanismos para minimizar as ações do Estado soma-se à crença de que o setor privado possui o modelo ideal de gestão.
Educação: Dissertação	PPP entre a Fundação Lemann e os municípios de Castro e Ponta Grossa no Paraná.	Pesquisa documental com foco em 29 documentos e 37 vídeos emitidos pela FL e os Termos de Parceria.	A FL interfere nas políticas educacionais e elabora materiais didáticos. A concepção de políticas de formação continuada é pautada no discurso líderes e gestores de sala de aula. A concepção de gestão é a gestão por resultados.
Educação: Dissertação	Gestão no Programa de Atendimento Especial à Educação Infantil em Campinas-SP.	Análise documental e entrevistas semi-estruturadas.	Concluímos a evidência dos baixos salários pagos aos profissionais que atuam nos CEIs Naves-Mães, as salas superlotadas e, interesse em firmarem parceria com a PMC.
Educação: Dissertação	PPP e projetos implantados a partir de 2012 e a gestão escolar da área urbana Santarém-PA	Pesquisa é bibliográfica e documental, e assume uma abordagem qualitativa na análise dos dados.	As propostas teórico-metodológicas desses projetos de gestão têm fundamentos na administração gerencial inspirada nos princípios de mercado. Os processos formativos destoam dos princípios democráticos, perpetuando os baixos índices educacionais
Educação: Dissertação	PPP na gestão da escola pública no estado de Pernambuco.	Fundamenta-se no materialismo histórico e dialético, com análise documental e entrevista.	O modelo de gestão denominado <i>gestão para resultados</i> configura como a nova forma de gerir escolas para uma <i>nova educação</i> em Pernambuco.
Educação: Dissertação	Projeto Alfabetizar Sucesso/Programa Circuito Campeão em Surubim PE	Pesquisa qualitativa com análise de documentos e entrevista semiestruturada.	Permitiram nos aproximar com propriedade dos discursos que circundam a política educacional no contexto apresentado.

Educação: Dissertação	Revista Gestão Escolar (RGE) sobre a gestão da escola.	Análise documental.	Discurso de eficiência das unidades escolares passa a ser um problema tipicamente de gestão, ignorando-se os diferentes matizes de discursos multifacetados sobre gestão escolar.
Educação: Dissertação	PPP para a gestão da educação municipal firmada entre o IAS e a Prefeitura de São José dos Pinhais.	Estudo exploratório, de base bibliográfica e documental, além de entrevistas, perspectiva do método dialético de análise.	Houve uma autonomia restrita, em contradição à busca de eficiência no ensino público, tendo como base valores como competitividade e busca de resultados, o que se afasta princípios de gestão democrática e de formação humana.
Educação: Dissertação	O Setor privado e a Gestão da Educação Básica pública em cinco municípios mineiros.	Entrevistas com atores públicos e privados, análise e a análise da presença de enunciados relacionados ao New Public Management.	Não se verificou a transferência direta de recursos financeiros por parte do setor privado, mas acarretou contrapartidas de serviços e cessão de espaço físico nos casos estudados. A autonomia político-administrativa dos municípios pode contribuir para mercados educacionais.
Educação: Dissertação	Gestão pública dos Dirigentes Municipais de Educação da região da Amvapa	Não indicado.	Apresenta possibilidades de superação dos condicionantes históricos e das premissas filosóficas autoritárias na gestão e reconhecimento da Educação
Educação: Dissertação	Fatores político-institucionais, econômicos e culturais na gestão da educação operada por governos municipais.	Abordagem crítico-dialética de investigação, pesquisa qualitativa e análise documental.	O planejamento pautado nos pressupostos da gestão democrática e de uma qualidade socialmente referenciada, bem como o protagonismo municipal possibilitado pela condição de ente federativo constituem fatores que reforçam, no campo da gestão municipal da educação.
Educação: Artigo	PPP, gestão e o Programa Gestão Nota 10 do IAS.	Referencial teórico-metodológico que embasa a análise da relação público-privada.	Os sistemas de ensino definiram suas atividades de acordo com as determinações do Instituto, na área de gestão e na área pedagógica, com implicações para o processo gestão democrática.
Educação: Artigo	Gestão escolar e a Fundação Victor Civita.	Pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental.	A Fundação tem trabalhado na indicação da gestão gerencial/empresarial, com foco nos índices educacionais, responsabilização individualizadas, meritocracia e estímulo às parcerias público-privadas.
Educação: Artigo	Programa Gestão para a aprendizagem – FL.	Análise de documentos	A concepção de políticas de formação continuada do PGA é pautada no discurso de emergência de líderes e gestores de sala de aula e a concepção de gestão educacional é a gestão em que se propõe a lógica empresarial.

Educação: Artigo	PPP, Gestão e oferta municipal, IAS.	Pesquisa bibliográfica e documental.	Os programas dessa natureza têm como objetivo principal materializar a gestão gerencial em substituição à gestão democrática.
Educação: Artigo	Governo e governança na lógica de privatização do Estado.	Noção de permeabilidade como categoria analítica	À luz desses subsídios, são mencionadas iniciativas que ilustram alterações nos modos de gerenciar e prover a educação básica.
Educação: Artigo	Projeto Jovem de Futuro e o conselho de governança.	Foco da análise é a privatização do público.	A propriedade permanece pública, a instituição privada interfere no conteúdo da educação através da gestão por resultados, trazendo uma lógica individualista e competitiva empresarial.
Educação: Artigo	Governança empresarial e o papel da gestão pública gerencial.	Análise bibliográfica.	Todos os instrumentos se sobrepõem ao planejamento público no Brasil, tornando a governança dos regimes urbanos semelhante "governo empresarial".

Fonte: Catálogo de Teses e Dissertações e Portal de periódicos - CAPES. Elaborado pela autora.

**APÊNDICE 5 – RELAÇÃO ENTRE O PÚBLICO E O PRIVADO - GRUPO DE
INSTITUTOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS (GIFE) – 2022**

Área	Objeto de estudo	Metodologia	Resultados Apontados
Educação: Tese	Responsabilidade social, educação escolar e classe empresarial.	Materialismo histórico e análise documental.	As organizações analisadas propõem uma formação centrada nas ideologias da empregabilidade e do capital humano e social. Os fundamentos defendidos pela classe empresarial para regular os gastos públicos e o acesso dos trabalhadores ao saber sistematizado são a privatização, divisão técnica do trabalho na escola, responsabilização pelo desempenho dos estudantes nas avaliações externas e o patamar minimalista de formação.
Educação: Dissertação	Projetos educativos da Gife e da Epis (Associação Empresários pela Inclusão Social).	Materialismo histórico baseado nas formulações de Antonio Gramsci.	A relevância do estudo consiste em verificar em que medida os projetos educativos do Gife e da Epis se inserem no movimento de mundialização da educação e atuam nas relações de hegemonia enquanto representantes dos interesses da classe dominante.
Ciências Sociais: Dissertação	Instituto Gife e Ethos para o campo social.	Análise do discurso.	Foram criados os institutos considerados nesta pesquisa como os principais articuladores e formuladores da nova atuação social empresarial, que atuando como aparelhos privados de hegemonia, buscam difundir uma nova perspectiva política ancorada nos postulados do neoliberalismo aos principais problemas sociais, políticos e econômicos, imprimindo outros significados ao modo como esses problemas devem ser tratados.
Instituições Sociais, Direito e Democracia: Dissertação	Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014 e a ausência de legislação reguladora do controle exercido sobre entidades.	Não indicou.	A referida lei, estabeleceu o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a Administração Pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público.
Educação: Artigo	Responsabilidade social e projetos educativos da Gife e da Epis (Empresários pela Inclusão Social).	Materialismo histórico nas formulações de Antonio Gramsci.	Não indica, somente o objetivo: identificar os modos de pensar, agir e sentir disseminados por essas entidades empresariais para apreender o processo de hegemonia que legitima a cultura empresarial nas políticas educacionais e reafirma os interesses da classe dominante no conjunto das relações sociais.

Fonte: Catálogo de Teses e Dissertações e Portal de periódicos - CAPES. Elaborado pela autora.

APÊNDICE 6 – MATERIAIS SELECIONADOS ANÁLISE DA CONCEPÇÃO DE GESTÃO EDUCACIONAL GIFE - 2022

MATERIAL/ DATA	TÍTULO/ LINK	RESUMO
NOTÍCIA 1 25/05/2015	Fundação Itaú Social inicia atividades do Ciclo de Debates de Gestão Educacional 2015 https://gife.org.br/fundacao-itaú-social-inicia-atividades-do-ciclo-de-debates-de-gestao-educacional-2015/	Sinaliza que a iniciativa foi criada em 2011 e tem como objetivo ampliar o debate sobre estratégias e experiências que colaborem com o trabalho de gestores e contribuam para a melhoria da qualidade da educação pública. As atividades pretendem expor temas que estão em pauta sobre gestão educacional no mundo.
NOTÍCIA 2 24/08/2015	Instituto Unibanco promove Seminário Internacional “Caminhos para a qualidade da educação pública: Gestão Escolar” https://gife.org.br/instituto-unibanco-promove-seminario-internacional-caminhos-para-a-qualidade-da-educacao-publica-gestao-escolar/	Visa promover o diálogo entre a experiência brasileira de gestão escolar com casos internacionais que alcançaram melhoras relevantes nos resultados de aprendizagem de seus estudantes. Traz como ideia de que as experiências de sucesso no Brasil e no exterior possam motivar novas práticas. Destaque para as ações do Instituto Unibanco.
NOTÍCIA 3 09/04/2018	Investidores sociais reforçam temáticas urgentes da agenda pública e apontam contribuições potenciais https://gife.org.br/investidores-sociais-debatem-papel-do-investimento-social-em-tematicas-urgentes/	No debate, promovido pela Fundação Lemann, Vetor Brasil, Humanize e Fundação Brava, discutiu-se que o ponto de dificuldade da gestão pública está atrelado à gestão de pessoas, assim, o ISP pode contribuir com formação dos gestores, inovações de processos, metodologias e compartilhando boas práticas.
NOTÍCIA 4 09/07/2018	Gife lança Rede Temática de Gestão de Pessoas do Setor Público https://gife.org.br/gife-lanca-rede-tematica-de-gestao-de-pessoas-do-setor-publico/	Indica o lançamento da RT Gestão de pessoas no setor público, relatando que incidir na gestão pública é fundamental para os resultados da atuação do ISP. Tece críticas sobre a gestão pública. Sinaliza a Fundação Lemann como exemplo de trajetória em Educação.
NOTÍCIA 5 16/07/2018	Investimento social privado aposta na cooperação para gerar transformações nas práticas da gestão pública https://gife.org.br/investimento-social-aposta-na-cooperacao-para-gerar-transformacoes-nas-praticas-da-gestao-publica/	Ressalta que a gestão pública possui uma visão pessimista no contexto social. Traz uma entrevista com Sérgio Andrade (cientista político) fundador de uma OSC que visa aprimorar a gestão pública. Indica

		cooperação entre o setor público e privado por meio do ISP para fomentar a gestão de pessoas, inovação e boas práticas.
NOTÍCIA 6 08/10/2018	Rede Temática de Gestão de Pessoas no Setor Público empreende mapeamento de ecossistema https://gife.org.br/rede-tematica-de-gestao-de-pessoas-no-setor-publico-empreende-mapeamento-de-ecossistema/	Indica que a importância de incidir na gestão pública para os resultados da atuação do ISP e de que os principais desafios colocados pela agenda se relacionam com a gestão de pessoas foi o que motivou a criação da RT. A ideia do mapeamento de ecossistema é ter uma visão ampla dos associados sobre a agenda.
NOTÍCIA 7 30/09/2019	Escola em tempo integral, gestão de resultados e estratégias pedagógicas inovadoras são caminhos para qualificar educação pública https://gife.org.br/escola-em-tempo-integral-gestao-de-resultados-e-estrategias-pedagogicas-inovadoras-sao-caminhos-para-qualificar-educacao-publica/	Indica o relatório <i>Excelência com Equidade no Ensino Médio</i> , que objetiva entender as estratégias e práticas pedagógicas, de gestão e administrativas que influenciam a aprendizagem dos estudantes e <i>Mapa da Aprendizagem</i> uma plataforma reúne dados do Brasil e do mundo no Pisa 2015. Os APHs envolvidos foram: Iede, Fundação Lemann e Itaú BBA.
DOCUMENTO 2 2014	Excelência em gestão educacional: a reforma educacional em Nova York, possibilidades para o Brasil. https://sinapse.gife.org.br/download/excelencia-em-gestao-educacional-a-reforma-educacional-em-nova-york-possibilidades-para-o-brasil	A Fundação Itaú Social, com a coordenação técnica do Instituto Fernand Braudel de Economia Mundial, iniciou, em 2009, o Programa Excelência em Gestão Educacional Mundial, que tem como uma de suas colaborações a publicação de suas experiências educacionais que possam servir de inspiração para melhorar a qualidade das escolas públicas.
DOCUMENTO 1 2013	Melhoria da educação no município: diálogos sobre a gestão municipal. https://sinapse.gife.org.br/download/melhoria-da-educacao-no-municipio-dialogos-sobre-a-gestao-municipal	Reuniu uma metodologia sobre gestão educacional para municípios, resultado de 13 anos de atuação do programa <i>Melhoria da Educação</i> . Com o objetivo de preparar e formar os gestores das secretarias de educação no exercício de seu papel de conduzir e coordenar a política de educação. Apresenta uma análise e a sistematização do trabalho do gestor municipal, tendo como referência a gestão por processos.

VÍDEO 1 16/07/2018	O que o investimento social privado pode fazer pela gestão pública? Com Weber Sutti – Fundação Lemann https://www.youtube.com/watch?v=CQFLazzfQNO	Os dois vídeos pertencem a série de vídeos “O que o investimento social privado pode fazer por...” Eles debatem temas da agenda pública ainda pouco explorados no campo do investimento social privado com o objetivo de refletir sobre quais são as contribuições potenciais do campo. A ideia é elencar boas práticas.
VÍDEO 2 16/07/2018	O que o investimento social privado pode fazer pela gestão pública? Com Joice Toyota – Vetor Brasil https://www.youtube.com/watch?v=bzORUOVVSdc&list=PLzXv8s8_J1bzbuJTj3PTd4cPb8C9wuAf3&index=23	
VÍDEO 3 07/08/2020	RT Gestão e Políticas Públicas Gestão de Pessoas no Setor Público https://www.youtube.com/watch?v=xWQMHLUyWR0	O 2º encontro da Rede Temática de Gestão e Políticas Públicas do GIFE, teve como tema “Gestão de Pessoas no Setor Público”, debatendo sobre as potencialidades e desafios enfrentados pelos governos no que diz respeito a esse enfoque, e formas de o ISP incentivar o desenvolvimento de soluções nessa frente.
VÍDEO 4 19/11/2020	RT Gestão e Políticas Públicas 3º Encontro https://www.youtube.com/watch?v=iKjWt-YE_Xw	O 3º encontro da RT de Gestão e Políticas Públicas do Gife, discutiu e explorou experiências, formatos e arranjos de cooperação para apoio do ISP no fortalecimento das capacidades estatais dos municípios brasileiros, indicando desafios, aprendizados, êxitos e oportunidades.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de fontes diversas.

**APÊNDICE 7 – PROGRAMAS/PROJETOS DESENVOLVIDOS PELOS
ASSOCIADOS DO GIFE QUE ATUÃO NO ÂMBITO DA EDUCAÇÃO - 2022**

APHs	Forma de atuação	Programas/projetos*	Total**
Alana	Advocacy e direitos da criança. Comunicação e educação. Iniciativas de comunicação e impacto.	Programas: Criança e consumo, Criativos da escola, Prioridade absoluta, Vídeo Camp, Território do Brincas, Espaço Alama, Crianças e Natureza, Lunetas.	9
B3 Social	Ações que atendam necessidades das populações mais vulneráveis. Duas frentes de atuação: Investimento social privado e voluntariado.	Formação para a vida e trabalho. Mobilização interna e Voluntariado B3.	3
FTD Educação	Formação e capacitação de crianças e jovens. Material didático (Instituto Marista).	Campanha defenda-se. Conteúdo Aberto.	2
Fundação Amazonas sustentável	Projetos ambientais, sociais e econômicos voltados para a conservação da Floresta Amazônica. Saúde e Educação no apoio a capacitação, cursos, oficinas e outros.	Saúde na Floresta. Educação para a Sustentabilidade. Desenvolvimento Institucional. Floresta em pé. Gestão e Transparência (interna das OSC). Soluções Inovadoras.	6
Fundação André e Lucia Maggi	Oferece capacitações técnicas específicas para organizações locais e abre editais para apoio financeiro	Projeto Casa Mágica Cuiabá. Projeto Casa Mágica Rondonópolis. Akô o jogo da Transformação.	3
Fundação ArcelorMittal Brasil	Capacitação de educadores e alunos, introduzem novos conteúdos e metodologias na grade curricular, alinhados às competências BNCC.	Antenados. Prêmio ArcelorMittal de meio ambiente. Vida mais segura. Steam girls. ArcelorMittal Maker. Ver e Viver. Viva seu voto. Material Educativo. Vínculos Sociais com clientes. Ensino Remoto de emergência e Ensino Híbrido. Vai aprendizagem que transforma.	12
Fundação Banco do Brasil	Foco assistência social; educação; reaplicação de tecnologias sociais; inclusão produtiva e geração de renda aliados ao ODS e cuidado ambiental; e ações de voluntariado. Desenvolve plataformas.	Tecnologias Sociais – Transforma! Rede de tecnologias sociais.	2
Fundação Bradesco	Oferta de cursos de ensino regular, oficinas, capacitação idosos entre outros. Rede de 40 escolas próprias Conteúdo Multimídia.	Canal cultura. Escola virtual. Fundação Bradesco (escola)	3
Fundação Bunge	Material didático. Preservação e gestão da memória empresarial. Ligado aos ODS. Estímulo ao voluntariado corporativo.	Centro de memória Bunge. Smear leitores. Comunidade Integrada. Comunidade Educativa. Prêmio Fundação Bunge.	5
Fundação Cargill	Atua em projetos nas comunidades onde a Cargill está inserida. Desenvolve aplicativos, prêmios e editais para o incentivo de projetos. Relacionado aos ODS e combate ao desperdício de alimentos.	NutriQuiz. Prêmio Alimentação em foco. Edital Fundação Cargill.	3

Fundação Cia Siderúrgica Nacional	Presente nas principais cidades em que a empresa atua. Capacitação profissional. Programa de bolsas de estudo.	Garoto Cidadão. Bolsa de estudo.	2
Fundação Demócrito Rocha	Desenvolve cursos de capacitação professores e alunos por meio de ambiente virtual de aprendizagem.	HQ Ceará 2. Enem Mix.	2
Fundação Dom Cabral	Formação acadêmica com experiência empresarial e a sustentabilidade como tema transversal em todos os projetos. Escola de negócios. Bolsas de estudo.	Student Experiences. Programa Raízes. PDEOS-Programa de desenvolvimento de Empresas e Organizações Sociais. Basis. Programa social de Bolsas FDC. POS Parceria com Organizações Sociais. Pra>Frente. Programa de Bolsas José Fernandes Araújo.	8
Fundação Educar DPaschoal	Formação de jovens. Capacitação professores. Edição e publicação de livros infantojuvenis. Premiações. Compartilhamento de tecnologias. Fomento de grupos de <i>advocacy</i> .	Academia Educar. Trote da cidadania. Prêmio FEAC de jornalismo. Formação de Educadores. Leia comigo. Além do encantamento. Ser voluntário.	7
Fundação (FEAC)	Criação e implantação de estratégias e metodologias educacionais. Parceria com Fundação Educar e DPaschoal (Atitude Educação e Semana da Educação). Cursos para jovens.	Educação. Programa Primeira Infância em Foco. Identidade e Saberes: diálogos com as juventudes. Jovens mobilizadores (as) pelos Direitos Sexuais e Reprodutivos. Novo olhar. Atitude Educação (financiador). Semana da Educação (financiador).	8
Fundação Ford	Apoio financeiro. Desenvolve <i>advocacy</i> em temáticas de interesse (em especial ODS) de forma global.	Engajamento Cívico e Governo. Justiça de gênero, raça e etnia. Recursos naturais e mudanças climáticas.	5
Fundação Grupo Boticário	Ligados aos ODS. Fomento de pesquisa. <i>Advocacy</i> . Elaboração e edição de livros paradidáticos para professores e alunos.	Coleção Meu ambiente.	1
Fundação Volkswagen	Formação de educadores e gestores da rede pública de ensino e do incentivo à empregabilidade e empreendedorismo. Bolsas de estudo.	Diversa presencial. Brincar. Aceleração da aprendizagem. Pró-Educar Brasil. #ConhecimentoQueSalvaPessoas. Aprendendo com arte. Programa de Educação Integral para os anos finais do Ensino Fundamental. Conteúdos Digitais Gratuitos.	8
Fundação Iochpe	Formação profissionalizante para os alunos. Formação para professores.	Formare (executora). Instituto Arte na escola.	2
Fundação John Deere	Voltado às comunidades de entorno dos negócios. Capacitação para jovens, crianças e membros da comunidade. Patrocínio de ações culturais.	Programa Liderança juvenil. Programa de Mentoria. Programa John Deere Inspire. Programas de Incentivo Fiscal.	4
Fundação José Luiz Egydio Setubal	Capacitação de profissionais. Formação e treinamento empresarial. Iniciativa de voluntariado.	Child Life Specialist. Mobilização Empresarial pela Primeira Infância. Viagem Fantástica. Agenda 20/30. (Nenhum projeto realizado no âmbito escolar, mas em hospitais, empresas outros).	4

Fundação <i>Lamb Watchers</i>	Ensino e capacitação de crianças, jovens e professores (educação regular, cursos, oficinas, outros). Promoção de eventos. Desenvolvimento de tecnologia.	Inape – Instituto Noitikos de apoio ao ensino. PACE – Projeto Água, Cidadania e Ensino.	2
Fundação Maria Cecília Souto Vidigal	Financiamento de projetos. Mapear parâmetros de qualidade para a educação infantil. Colaborar com a implementação da BNCC. Prêmios. Formação de profissionais do serviço público (da educação, saúde, outros). Voluntariado.	Saving Brains. Fundo de Inovação de desenvolvimento da primeira infância. Núcleo Ciência pela Infância. Programa avançado de Implementação de Políticas Públicas de Desenvolvimento da Primeira Infância. Lideranças Privadas. São Paulo pela Primeiríssima Infância. Núcleo Ciência pela Infância. Guia Primeira Infância em Pauta. Receite um livro. O Começo da Vida. Nota 10 primeira Infância. Capacitação de Jornalistas. Quando Tudo Começa. Prêmio Educação Infantil: Boas Práticas de Professores Durante a Pandemia. Programa Crescer Aprendendo (parceiros). Ações durante a pandemia (financiador e parceiro). Conviva Educação (financiador e parceiro). Núcleo Ciência pela Infância – NCPI. Percursos Formativos – BNCC-EI. Currículo de Educação Infantil – Boa Vista e Sobral. Avaliação Nacional da Qualidade da Educação Infantil. Iniciativas Integradas – Territórios.	22
Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho	Apoio de mídias para o Terceiro Setor. Formação de jovens.	Apoio de Mídias. Mapa de Boas Práticas.	2
Fundação Nestlé Brasil	Voluntariado. Ensino e capacitação de jovens e membros da comunidade. Oferta de educação regular, cursos, oficinas outros. Formação de profissionais do Terceiro Setor.	Voluntariar Faz Bem. Prêmio Nestlé por Crianças Mais Saudáveis. Mentoria Social	3
Fundação Odebrecht	Desenvolve tecnologias para impactos atrelados aos ODS. Formação de jovens.	PDCIS – Programa Social. Casa Familiar Rural de Presidente Tancredo Neves - CFR-PTN. Casa Familiar Agroflorestal de Nilo Peçanha – CFAF. Casa Familiar Rural de Igrapiúna - CFR-I.	4
Fundação Otacílio Coser (FOCO)	Ações de mobilização, conscientização e articulação. Apoio ao desenvolvimento de políticas públicas. Articulação e fortalecimento de redes. Prêmios. Promoção de eventos, palestras, seminários. Voluntariado.	Rede Escolaí. Blend Program. Comunidades Sustentáveis.	3

Fundação Raízen	Capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade (oferta de educação regular, cursos, oficinas de arte, outros)	Projeto Infantil. Projeto Jovem.	2
Fundação Roberto Marinho	Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais. Formação de profissionais de organizações da sociedade civil (OSC)/ movimentos sociais. Fortalecimento de organizações/ grupos/ comunidades/ movimentos sociais. Promoção de eventos, palestras, seminários.	Aprendiz Legal. Canal Futura. Telecurso. Estudar em casa em tempos de pandemia. Conviva Educação (financiador). Vamos Aprender. Educação. Escrevendo o Futuro (parceiro)	8
Fundação Semear	Doação de alimentos/materiais/equipamentos. Promoção de eventos, palestras, seminários. Voluntariado.	Centro de Vivência Redentora. Programa Troca de Carinho.	2
Fundação Sociedade de Maria (SM)BR	Promoção de eventos, palestras, seminários. Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais Voluntariado	Educação durante a pandemia. Programa Myra - Juntos pela Leitura.	2
Fundação Stickel	Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade.	Fundação Stickel Em Casa.	1
Fundação Telefônica Vivo	Apoio/ financiamento para iniciativas, organizações/ grupos/ movimentos sociais ou indivíduos. Apoio à formulação de políticas pública. Formação de professores. Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade.	Contribuições para o enfrentamento da crise. Centro de Inovação para a Educação Brasileira (CIEB) (financiador). Portal Trilhas. Programa de Voluntariado. Aula Digital. Pense Grande. 42 São Paulo. Educação (parceiro). Escola Digital (financiador). Escolas Conectadas.	10
Fundação Tide Setubal	Apoio a pesquisas ou produção e divulgação de conhecimento científico. Bolsas de estudo.	IDeA. Programa de Bolsas Insper (financiador).	1
Fundação Toyota do Brasil	Formação de profissionais (educação, saúde, assistência etc). Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade.	Ambientação. Águas da Mantiqueira. Vou de Canoa. STEM Brasil.	4
Fundação Vale	Formação de profissionais do serviço público (da educação, da saúde, da assistência, etc.). Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais.	Adaptação dos projetos durante a pandemia. Educação Inclusiva. Educação Infantil. Educação Integral. Estação Conhecimento. Inova Up. Permacultura EC Arari. Estações Conhecimento. Rotas e Redes Literárias. Territórios em Rede. Trilhos da Alfabetização (financiador).	11
Fundação Victor Civita	Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais	Conviva Educação (parceiro). Educação (parceiro).	2
Instituto Gerdau	Construção de espaços, realização de obras/reformas.	Junior Achievement.	1
Hydro	Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais.	Não identificado.	0

Instituição de Ensino Superior- INSPER	Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais. Promoção de eventos, palestras, seminários.	Cátedras. Núcleo Ciência pela Infância – NCPI (parceiro). Programa de Bolsas Inesper	3
Instituto 3M de Inovação Social	Formação de profissionais do serviço público (da educação, da saúde, da assistência, etc.). Promoção de eventos, palestras, seminários. Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade.	Programa Crescer Aprendendo (financiador). Programa Formare (financiador).	2
Instituto ABCD	Formação de lideranças. Formação de profissionais do serviço público (da educação, da saúde, da assistência, etc.)	Entendendo a Dislexia. Todos Aprendem EAD. EduEdu.	3
Instituto Aegea	Promoção de eventos, palestras, seminários. Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais.	Não identificado.	0
Instituto Chamex (ex Instituto AIPI)	Formar e capacitar lideranças. Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade.	Educação com cidadania. Escola Formare (financiador). Concurso de Redação. Arte na BNCC.	4
Instituto Alair Martins (IAMAR)	Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade. Formação de profissionais do serviço público (da educação, da saúde, da assistência, etc.).	Programa Educacional eZAPe! Virtudes Empreendedoras. Grupo de apoio pedagógico a estudantes da rede pública	2
Instituto Alcoa	Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade. Formação de profissionais do serviço público (da educação, da saúde, da assistência, etc.). Apoio financeiro. Voluntariado.	Programa ECOA. Programa de Apoio a Projetos Locais. Engajamento. Voluntariado.	4
Instituto Algar	Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade. Promoção de eventos, palestras, seminários.	Escola da Inteligência. Reinventando os programas durante a pandemia. Transforma.	3
Instituto Arapyau	Assessoria técnica ou de gestão para órgãos ou equipamentos sociais da administração pública. Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade. Formação de profissionais do serviço público.	Desenvolvimento Territorial do Sul da Bahia. Programa Saúde na Floresta – Telessaúde.	2
Instituto Arcor Brasil	Construção de espaços, realização de obras/reformas.	Nossa Escola Saudável e Ativa.	1
Instituto Ayrton Senna (IAS)	Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais. Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade. Promoção de eventos, palestras, seminários.	Aceleração da Aprendizagem (parceiro). Cátedras (financiador). Educação (parceiro). Diálogos socioemocionais. Volta ao Novo. My Life Educação socioemocional. Se liga. Acelera Brasil. Gestão das Políticas de Alfabetização. Gestão Nota 10. Fórmula da Vitória.	11
Instituto BAT Brasil (antigo Instituto Souza Cruz)	Voluntariado. Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade.	Decola Jovem. Novos Rurais. Voluntariado BAT Brasil. Projetos Culturais.	4

Instituto Beatriz e Lauro Fiuza (IBLF)	Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade. Apoio ou realização de campanhas de doação.	Programa Envolver de Desenvolvimento Humano. IBLF at home. Amigos do IBLF.	3
Instituto BRB – Banco de Brasília S.A	Apoio.	Não identificado.	0
Instituto Camargo Corrêa (ICC)	Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais.	Grupo Voluntário para Apoio Comunitário	1
Instituto Claro	Promoção de eventos, palestras, seminários. Formação de profissionais do serviço público. Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais. Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade.	Campus Mobile. Educonexão. UNICEF - Distorção Idade-Série. Ação Social pela Música. Dupla Escola - Colégio Hebe Camargo. Aprendendo Sempre.	6
Instituto Conceição Moura	Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade. Formação de profissionais do serviço público. Promoção de eventos, palestras, seminários.	Comunidade de Aprendizagem. Território do Fazer – Robótica. Era uma Vez... Brasil. Líderes Educadores. Direito ao Brincar. Cine Teatro Cultura.	6
Instituto Cyrela	Formação de profissionais do serviço público. Apoio/ financiamento para iniciativas, organizações/ grupos/ movimentos sociais ou indivíduos.	Apoio à Nova Escola. Apoio ao Instituto Catalisador. Apoio ao Instituto Revoar	3
Instituto Desiderata	Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais.	Obesidade infantojuvenil. Câncer infantojuvenil. Publicações.	3
Instituto Ecofuturo	Formação de profissionais do serviço público.	Meu Ambiente.	1
Instituto Energias do Brasil (EDP)	Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade. Formação de profissionais do serviço público. Promoção de eventos, palestras, seminários.	EDP nas Escolas. EDP Solidária. Programa Reforça.	3
Instituto Embraer	Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade. Promoção de eventos, palestras, seminários.	Programa Formare	1
Instituto Estre	Promoção de eventos, palestras, seminários. Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade.	Cadê o Lixo que Estava Aqui? Programa de Estágio. Atividades de educação ambiental no cenário da pandemia.	3
Instituto Eurofarma	Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade.	Matéria Prima. Centro Eurofarma de Enfermagem. Cursos preparatórios para ENEM e ETECA. Cursos de Iniciação Profissional. Curso de Idiomas (Inglês). Cursos de Qualificação Profissional. Educar para reciclar.	7
Instituto General Motors	Fortalecimento de organizações/ grupos/ comunidades/ movimentos sociais. Voluntariado. Desenvolvimento tecnologia.	IGM Transforma. IGM & CIEB (Centro de Inovação para a Educação Brasileira.	2
Instituto Cia Bras.de	Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade.	Programa de Música e Orquestra Instituto GPA. Mãos na Massa. Programa Prosperar. Núcleo	4

Distribuição (GPA)		Avançado em Tecnologia de Alimentos (NATA)	
Instituto Grupo Boticário	Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais. Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade.	Espaços Pedagógicos. Jogando Junto Futebol de Rua. Passos da Criança. GR Mauá. Gerando Falcões. ABVN Musicarte – Fundo Registro. Instituto Olga Koss. Projeto Articular Jovem.	8
Instituto Invepar	Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade. Promoção e fortalecimento de empreendedorismo/ apoio a negócios e cooperativas.	Projeto Entre Lugares, terras que pisei, histórias que contei. Camerata Ecofonia. Escola Criativa. Centro de Ópera Popular de Acari. Tecendo Arte. Biblioteca Estação Leitura. Livro nas Praças. Percursão da Maré. Lê para mim. Projeto Trânsito Legal - De Olho na Pista. Afinando o Futuro com Arte (financiador).	11
Instituto Itaú Cultural	Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais. Promoção de eventos, palestras, seminários.	Identificou 3409 programas/projetos concluídos. Agenda Cultural. Infantil. Rumos. Colunistas. Libras. Vídeos. Podcasts. Enciclopédia. Projeto OCUPAÇÃO.	9
Instituto João e Maria Backheuser	Assessoria técnica ou de gestão para órgãos ou equipamentos sociais da administração pública. Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais. Formação de profissionais do serviço público.	Letras do Saber. Projeto TransFormar. Prêmio João e Maria de Educação. Conversa com Escritores. Doe Livro, Faça Histórias. Conversa Com As Famílias. Projeto de Educação e Cultura. Semeando Educação. Mentoria da secretaria de educação	9
Instituto LafargeHolcim	Promoção de eventos, palestras, seminários. Ações de mobilização, conscientização e articulação.	EducaVida - Fundo EmRede BO. Comitê de Ação Participativa Pedro Leopoldo. RECOA. Transitolândia. Show de Bola (BO) - Incentivo Fiscal. Programa de Encadeamento Produtivo.	5
Instituto Lina Galvani	Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade.	Semeando Saber.	1
Instituto Lojas Renner	Ações de mobilização, conscientização e articulação. Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade.	Desenvolvimento de Comunidades. (32 projetos em 2017)	1
Instituto Mosaic	Ações de mobilização, conscientização e articulação. Capacitação de gestores e técnicos, além do incentivo à leitura.	Plataformas: Alimentação, Água, Educação e Desenvolvimento Local. Educa.	2
Instituto Natura	Promoção de eventos, palestras, seminários. Assessoria técnica ou de gestão para órgãos ou equipamentos sociais da administração pública. Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais. Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade. Formação de profissionais do serviço público.	Compromisso com a Educação e Mobilização para as Consultoras de Beleza Natura. Compromisso com o Ensino Médio. Parceria pela Alfabetização em Regime de Colaboração (PARC). Compromisso com a Articulação das Agendas Prioritárias da Educação. Comunidade de	15

		Aprendizagem. Centro de Inovação para a Educação Brasileira (CIEB) (financiador). Conviva Educação . Portal Trilhas. Trilhos da Alfabetização (parceiro). Aprendendo Sempre. Apoio a iniciativas que visam elevar os índices de aprendizagem. Vamos Aprender (parceiro). Garantia da alfabetização em tempos de pandemia (financiador). Educação (parceiro). Escola Digital.	
Instituto Península	Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais. Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade. Formação de profissionais do serviço público.	Vivescer. Impulsiona. Núcleo de Alto Rendimento – NAR. Pesquisa "Sentimento e percepção dos professores brasileiros nos diferentes estágios do coronavírus no Brasil". Centro de Inovação para a Educação Brasileira (CIEB) (financiador). Portal Trilhas (parceiro). Educação (parceiro).	7
Instituto Positivo	Apoio a pesquisas ou produção e divulgação de conhecimento científico. Apoio ao desenvolvimento de políticas públicas. Assessoria técnica ou de gestão para órgãos ou equipamentos sociais da administração pública. Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais.	Produção e disseminação de conhecimento sobre Regime de Colaboração. Arranjo de Desenvolvimento da Educação da Granfpolis. Apoio ao Centro de Educação Infantil Maria Amélia (AMA). RevistacolaborAÇÃO.	4
Instituto Queiroz Jereissati	Bolsa de estudo. Promoção de eventos, palestras, seminários. Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade.	Projeto Novos Caminhos. Projeto Memórias. Projeto Caminhos.	3
Instituto Sabin	Produção e difusão de conhecimento. Apoio financeiro.	Apoio ao Manaós Tech (parceiro). Apoio à Maranhá Filmes (parceiro).	2
Instituto SEB de Educação	Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade.	Fabricando em Casa.	1
Instituto Unibanco	Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais. Assessoria técnica ou de gestão para órgãos ou equipamentos sociais da administração pública. Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade. Promoção de eventos, palestras, seminários.	Cátedras (financiador). Jovem de Futuro. **Gestão de Crise na Educação: Covid-19. Centro de Pesquisa Transdisciplinar em Educação (CPTE). Vamos Aprender (parceiro). Edital Conexão Juventudes. Edital de Fortalecimento Institucional. Observatório de Educação, Ensino Médio e Gestão. Ciclo de Webinários: Gestão da Educação Pública em Tempos de Crise. Educação (parceiro).	10
Instituto Usiminas	Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade. Promoção de eventos, palestras, seminários	Delivery de Livros. Plataforma Educativa.	2

Instituto Verdescola	Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade.	Verdescola - Núcleo Socioeducativo e Gerando amanhã (executor).	1
Instituto Votorantim	Assessoria técnica ou de gestão para órgãos ou equipamentos sociais da administração pública. Formação de profissionais do serviço público.	PVE- Parceria pela Valorização da Educação. Transição dos programas no contexto da Covid-19. Conviva Educação (financiador). Educação (parceiro).	4
Instituto Yamana	Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade.	Identificados 8 projetos já finalizados entre os anos de 2008 e 2009.	0
ISA CTEEP	Fortalecimento de organizações/ grupos/ comunidades/ movimentos sociais. Voluntariado. Ações de mobilização, conscientização e articulação.	Programa: "Universidade Aberta à Pessoa Idosa" Projeto: "A Terceira Idade faz, conhece, aprende e joga". Programação em Ação. Com Fermento e Afeto - Fortalecimento de Vínculos. Programa de Capacitação Profissional - Casa do Moinho. Preparando Jovens para o Mercado de Trabalho. Voz da Comunidade. Projeto Rede Núcleos Núcleo Jardim São Luiz. Amigos da Energia.	7
Itaú Social	Formação de profissionais da educação. Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais.	Letras e Números. Escrevendo o Futuro. Apoio a Bibliotecas Comunitárias. Melhoria da Educação. Monitoramento e Avaliação. Pesquisas. Leia Para Uma Criança.	7
Itaú Unibanco Holding S.A.	Não identificado.	Não identificado.	0
Liga Solidária	Apoio em situação de vulnerabilidade.	Liga Solidária - Cultura de Paz para Crianças e Adolescentes (executor).	1
Mattos Filho Advogados	Bolsa de Estudos. Apoio a projetos.	Não identificado.	0
Microsoft	Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais.	Mapa do Coronavírus.	1
Monsanto	Não identificado.	Não identificado.	0
Movimento Arredondar	Não identificado.	Não identificado.	0
Oi Futuro	Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade. Promoção de eventos, palestras, seminários. Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais. Formação de profissionais do serviço público.	#JuntosNosCuidamos. Webinars Papo de Futuro. Cursos Técnicos em tempos de Covid-19. NAVE Mídia_LAB Digital. Mentorias NAVE Mídia_LAB. Curso Cultura Digital para Educação Criativa. Curso Introdução à Robótica Educacional. Websérie e-NAVE em Movimento. Especial Práticas Inovadoras para o Ensino Médio. Empreendedorismo Social na Educação.	10
Pinheiro Neto Advogados	Apoio/ financiamento para iniciativas, organizações/ grupos/ movimentos	Liga Solidária - Cultura de Paz para Crianças e Adolescentes (financiador). Instituto Apoia -	15

	sociais ou indivíduos (repasse de recursos a terceiros/ grantmaking) Assessoria técnica ou de gestão para organizações da sociedade civil (OSC)/ movimentos sociais. Assentamentos precários e/ou comunidades vulneráveis. Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade. Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais.	Programa de bolsas para reforço educacional. Vocação - Autonomia Juvenil. Instituto Rodrigo Steinberg - Oficinas de Robótica e Empreendedorismo. Vocação Cultural 2019. Parceiros da Educação - Projeto de Contraturno escolar. Vocação – Mentoring. Projeto Amigos do Guri/Polo Mairinque. Projeto Amigos do Guri/ Polo Regional de Sorocaba. Lar da Crianças CIP - Tocar o Lar com Arte. Lar benção Divina- Inclusão de novas oficinas de Artes e Teatro. Atualizações jurídicas sobre o coronavírus. Verdescola- Núcleo Socioeducativo e Gerando amanhã (financiador). Programa de Mentoria Voluntária da Vocação. Alfisol Alfabetização Solidária (financiador).	
Roche	Ações de mobilização, conscientização e articulação. Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade. Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade.	SAS Brasil. Instituto Esporte e Educação. Nosso Palco, sua Casa (antigo Palco). CDRA.	4
Santander	Assessoria técnica ou de gestão para organizações da sociedade civil (OSC)/ movimentos sociais. Bolsas de estudo.	Programa Amigo de Valor. Superamos juntos.	2
Serasa Experian	Prêmios. Promoção e fortalecimento de empreendedorismo/ apoio a negócios e cooperativas. Voluntariado. Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais.	Desafio Serasa Experian MPE's. Trilha Financeira. Programa de Voluntariado Corporativo. Clube Serasa Ensina.	4
Sociedade Brasileira de Cultura Inglesa – SBCI	Bolsas de estudo. Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade.	Curso Avançado do Idioma Inglês em 2 semestres (Master). Curso Básico do Idioma Inglês em 6 semestres (Starter). Curso Básico do Idioma Inglês em 8 semestres (Teen Starter). Curso Intermediário do Idioma Inglês em 4 semestres (Plus).	4
Tim Brasil	Desenvolvimento e apoio a negócios de impacto. Desenvolvimento e transferência de tecnologia/metodologia/ inovação. Bolsas de estudo.	Academic Working Capital. Bateria do Instituto TIM. Bolsas Instituto TIM – OBMEP. Garatêa-ISS.	4
TV Globo	Ações de mobilização, conscientização e articulação. Apoio a pesquisas ou produção e divulgação de conhecimento científico. Apoio à produção intelectual e cultural.	Juventude. Educação.	1

	Desenvolvimento e transferência de tecnologia/metodologia/ inovação. Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais. Promoção de eventos, palestras, seminários.		
United Way Brasil	Formação de profissionais do serviço público. Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade.	Programa Crescer Aprendendo (executor). Ações durante a pandemia. Programa Competências para a Vida. Ajuda Humanitária Covid-19 (parceiro).	4
TOTAL: 105			404

Fonte: Organizado pela autora a partir de fontes diversas (sites dos associados e do GIFE). * Programas/Projetos em negrito referem-se à atuação com foco na gestão. ** Programa não foi inserido na análise, pois foi retirado do site do APHs.

APÊNDICE 8 - MATERIAIS PROGRAMAS/PROJETOS SELECIONADOS PARA ANÁLISE DE CONCEPÇÃO DE GESTÃO EDUCACIONAL – 2022

PROGRAMA/ PROJETO	MATERIAIS	TÍTULO
Conviva Educação	Site	Oficial
	Vídeos	Série: Conteúdos de Gestão (31 vídeos) https://www.youtube.com/watch?v=-ad8t5aSKWw&list=PLuXUy50RY4klkG8XON-ICbji8syfhwG9j
		Videoconferência - Gestão Democrática na Construção do Plano Municipal de Educação https://www.youtube.com/watch?v=xdJwT-IE3zs&list=PLuXUy50RY4klbBkOazXKR9gZbUw9GjeQP&index=5
	Publicação	Diálogos sobre a Gestão Municipal Processos na Educação https://fundacao-itu-social-producao.s3.amazonaws.com/files/s3fs-public/biblioteca/documentos/melhoria_educacao_mun.pdf
Aprendendo Sempre	Vídeos	Série: Gestão de Crise na Educação (20 vídeos) https://www.youtube.com/watch?v=yTX_ciuPFPs&list=PLggyRMb5eNeKulBSPnRure0wJJza54R2f&index=20
	Casos compartilhados	Escola compartilha o que aprendeu ao implantar uma gestão mais democrática https://www.institutoclaro.org.br/educacao/nossas-novidades/noticias/7-livros-para-inspirar-uma-gestao-escolar-democratica-e-participativa/
		Exemplo de gestão democrática, escola municipal de SP realiza assembleias com alunos https://www.institutoclaro.org.br/educacao/nossas-novidades/noticias/7-livros-para-inspirar-uma-gestao-escolar-democratica-e-participativa/
	Documento	Relatório de atividades 2021
Parceria pela Alfabetização em Regime de Colaboração (PARC)	Site	Oficial https://parc.caeddigital.net/#!/pagina-inicial
	Notícia	PARC recebe apoio da B3 Social https://fundacaolemann.org.br/noticias/parc-recebe-apoio-da-b3-social
Trilhos da Alfabetização	Vídeo	Webinar: Lançamento virtual Trilhos da Alfabetização https://www.youtube.com/watch?v=kDGvJD2KF4
		Projeto Trilhos da Alfabetização https://www.youtube.com/watch?v=7GbGeT8RroY
Programa ECOA	Site	Oficial https://www.alcoa.com/brasil/pt/institute/programs
Desenvolvimento Territorial do Sul da Bahia	Site	Oficial https://arapyau.org.br/programas/desenvolvimento-territorial-do-sul-da-bahia/#:~:text=O%20programa%20Desenvolvimento%20Territorial%20do,e%20fortalecimento%20das%20capacidades%20institucionais.
Projeto Transformar	Site	Oficial https://www.ijmb.org.br/projetos/
	Vídeo	Projeto Transformar https://www.youtube.com/watch?v=A1V97-zqcqw&t=11s
Formar	Site	Oficial https://fundacaolemann.org.br/educacao-publica-de-qualidade/aprendizagem
	Documento	Relatório Anual 2021 https://fundacaolemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2021
Educar pra Valer	Site	Oficial https://fundacaolemann.org.br/educacao-publica-de-qualidade/aprendizagem

	Documento	Relatório Anual 2021 https://fundacaoemann.org.br/materiais/relatorio-anual-2021
Arranjo de Desenvolvimento da Educação da Granfpolis	Site	Oficial http://www.redeintermunicipaledu.com.br/page-integrantes-item/19
	Ações	2017: Programa de aceleração distorção idade-ano http://www.redeintermunicipaledu.com.br/page-regionais-item/2 2019: Projeto Gestores Escolares em Movimento é implementado pelo ADE Granfpolis/SC http://www.redeintermunicipaledu.com.br/page-regionais-item/30 2019: ADE Granfpolis/SC promove diagnóstico dos investimentos em educação de cada rede municipal do território http://www.redeintermunicipaledu.com.br/page-regionais-item/104 2020: Reflexões sobre felicidade e bem-estar em encontro digital para diretores escolares e coordenadores pedagógicos http://www.redeintermunicipaledu.com.br/page-regionais-item/81 2020: ADE Granfpolis/SC promove encontro do Programa Gestores Escolares em Movimento na modalidade virtual http://www.redeintermunicipaledu.com.br/page-regionais-item/105 2021: ADE Granfpolis/SC define metas para o próximo triênio e trabalham em regime de colaboração http://www.redeintermunicipaledu.com.br/page-regionais-item/131
PVE- Parceria pela Valorização da Educação	Site	Oficial https://pve.institutovotorantim.org.br/?s=gest%C3%A3o+educacional
	Notícias	Prêmio PVE: um legado de homenagens às atuações de municípios parceiros desde 2017 16 de dezembro de 2021
		PVE lança manifesto pela educação pública em todo o Brasil 3 de fevereiro de 2022
Gestão Nota 10	Site	Oficial https://institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/como-atuamos/gestao-nota-10.html
Se liga	Site	Oficial https://institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/como-atuamos/se-liga.html
Acelera Brasil	Site	Oficial https://institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/como-atuamos/acelera.html
Gestão das Políticas de Alfabetização	Site	Oficial https://institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/como-atuamos/gestao-da-politica-de-alfabetizacao-.html
Fórmula da Vitória	Site	Oficial https://institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/como-atuamos/formula-da-vitoria.html#:~:text=A%20solu%C3%A7%C3%A3o%20educacional%20busca%20reduzir,na%20escola%20e%20na%20vida.
Letras do Saber	Site	Oficial https://www.ijmb.com.br/projetos/#letras-do-saber
Produção e disseminação de conhecimento sobre Regime de Colaboração	Site	Oficial https://institutopositivo.org.br/atuacao/producao-e-disseminacao-de-conhecimento/
	Publicação	Arranjos de Desenvolvimento: da educação Caminhos para implantação e gestão https://institutopositivo.com.br/download/arranjos-de-desenvolvimento-da-educacao-caminhos-para-implantacao-e-gestao/?wpdmdl=2151&wpdmkey=6314ea602f073

	Revista	Revista colaboração Educação & Regime de Colaboração Ano 5 n° 9 maio 2022. https://institutopositivo.com.br/download/revista-colaboracao-no-9-2022/?wpdmdl=3131&_wpdmkey=6314eefc462e7
Centro de Pesquisa Transdisciplinar em Educação	Site	Oficial https://www.institutounibanco.org.br/iniciativas/centro-de-pesquisa-transdisciplinar-em-educacao-cpte/
	Vídeo	Apresentação do CPTE - Centro de Pesquisa Transdisciplinar em Educação Instituto Unibanco https://www.youtube.com/watch?v=jLe0imt9UNQ
Empreendedorismo Social na Educação	Site	Oficial https://empreendedorismosocial.porvir.org/

FONTE: Elaborado pela autora a partir dos sites dos programas/projetos dispostos no quadro.