

## Relação público-privada e gestão escolar: o caso da Fundação Victor Civita

Public-private relationship and school management: the case of the Victor Civita Foundation

Relación público-privada y gestión escolar: el caso de la Fundación Victor Civita

**Maria José Ferreira Ruiz\***

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

**Vera Maria Vidal Peroni\*\***

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

### RESUMO

A ideia central é que a classe empresarial brasileira tem se organizado em redes políticas para influenciar no conteúdo e na forma da gestão da escola pública. O texto trata em específico da Fundação Victor Civita. Tem por objetivos (i) mapear o conteúdo da proposta da Fundação Victor Civita para a gestão escolar e (ii) identificar os sujeitos articuladores desta proposta e suas redes de relações políticas. O estudo utiliza como instrumentos de coleta de dados a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental e conclui que esta Fundação 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.

**Palavras-chave:** Parceria público-privada. Gestão escolar. Gestão gerencial.

### ABSTRACT

The central idea is that the Brazilian business class has been organizing in political networks to influence the content and the form of public school management. The text is about the Victor Civita Foundation specifically. Its objectives are to (i) map the content of the Victor Civita Foundation proposal for school management and (ii) identify the articulators of this proposal and their networks of political relations. The study uses bibliographical and documentary research as instruments of data collection and concludes that the Foundation has been working in a movement that tends to indicate to the public schools the managerial/ business management, with focus on the educational indexes, individualized accountability, meritocracy and stimulating public-private partnerships.

**Keywords:** Public-private partnership. School management. Management managerial.

### RESUMEN

La idea central es que la clase empresarial brasileña se ha organizado en redes políticas para influir en el contenido y la forma de la gestión de la escuela pública. El texto trata específicamente de la Fundación Victor Civita. Tiene por objetivos (i) mapear el contenido de la propuesta de la Fundación Victor Civita para la gestión escolar e (ii) identificar a los sujetos articuladores de esta propuesta y sus redes de relaciones políticas. El estudio utiliza como instrumentos de recolección de datos la investigación bibliográfica, la investigación documental y concluye que esta Fundación ha trabajado en un movimiento que tiende a indicar para las escuelas públicas la gestión gerencial / empresarial, con foco en los índices educativos, responsabilidad individualizada, meritocracia y estímulo a las asociaciones público-privadas.

**Palabras-clave:** Asociación público-privada. Gestión escolar. Gestión gerencial.

## Introdução

**E**ste artigo trata da privatização da escola pública e das implicações para a gestão escolar, em uma perspectiva democrática. Destacamos um duplo movimento de mudanças nessa relação que redefinem o papel do Estado: o primeiro é a alteração da propriedade, na qual há a passagem do estatal para o público não-estatal ou privado; já no segundo movimento, permanece a propriedade estatal, mas passa a haver a lógica de mercado, reorganizando os processos principalmente de gestão. Neste artigo, analisamos a atuação da Fundação Victor Civita (doravante FVC), na área da gestão escolar, abordando, assim, o segundo movimento, em que não ocorre a mudança de propriedade, mas, o privado assume o conteúdo da educação, o que Ball e Youdell (2008) chamam de privatização endógena. A privatização endógena, “[...] envolve a importação de ideias, técnicas e práticas do setor privado a fim de tornar o setor público mais mercadológico e mais parecido com as empresas.” (BALL; YOUDELL, 2008, p. 14).

Tendo isso em vista, o estudo trata da educação dentro de uma realidade concreta de maior abrangência e, portanto, entrelaçando elementos teóricos com o momento histórico, político e econômico, pelo qual passa a educação pública brasileira, em sua relação com o setor privado/empresarial. Utiliza, como recurso metodológico, a pesquisa bibliográfica que dá suporte conceitual para o desenvolvimento do estudo, e a pesquisa documental em *sites*, nos relatórios anuais da FVC, nos cinco Cadernos de Estudos e Pesquisas Educacionais editados pela FVC e nos currículos lattes dos pesquisadores desta Fundação. O artigo está dividido em três partes, a primeira apresenta o percurso teórico-metodológico deste estudo. A segunda parte aborda a questão teórica das redes, pois, na sequência, será abordada as redes de atuação da Fundação, que através de assessoria pretende redefinir a gestão educacional. A terceira e última parte aborda a FVC, com ênfase para o seu histórico, os sujeitos que a compõem, suas redes de relações políticas e o conteúdo de sua proposta para a gestão escolar.

## O percurso teórico-metodológico do estudo

Iniciamos com o debate acerca das redefinições no papel do Estado, pois, temos como pressuposto teórico-metodológico que a política educacional é parte da materialização do Estado que, por sua vez, é parte do movimento histórico em um período particular do capitalismo. Portanto, o Estado não é entendido como uma abstração; é construído por sujeitos individuais e coletivos em um processo histórico de correlação de forças. (PERONI, 2013). Neste sentido, entendemos que as mudanças na gestão são partes de alterações societárias. Em uma sociedade hegemônica pelo capital, a gestão pública sempre teve como parâmetro o mercado, mas, diferentes organizações da produção interferem de diferentes formas na gestão do trabalho e nos parâmetros para o setor público, e em particular, para a educação. No caso brasileiro, há uma especificidade, pois, com o processo de abertura política, após longa ditadura militar, a luta pela democratização da sociedade, passou também pela construção de uma gestão democrática da educação, não mais assemelhando-a a um modelo de mercado. No entanto, ao mesmo tempo em que lutamos muito na América Latina para conquistar os nossos direitos, as estratégias do capitalismo para superar suas crises já redefiniam o papel do Estado, com a perda de direitos, materializados em políticas públicas.

Nossa abordagem é feita a partir de autores como Harvey (1996, 2005) e Wood (2006, 2014) que discutem como o capitalismo mobiliza esforços para se reestruturar, em momento de crise econômica. Os representantes do capital responsabilizam o Estado como ponto central e promotor da crise, uma vez que defendem que esta instituição investe demasiadamente em

medidas sociais protetivas, o que impacta de forma negativa na economia de mercado. A saída proposta pelos defensores do capital é redefinir a forma de organização do aparelho do Estado. Portanto, entendemos que as mudanças nas fronteiras entre o público e o privado são partes de redefinições no papel do Estado, que ocorrem em um período particular de crise estrutural do capital, em que as contradições estão mais acirradas. Destacamos que, o Estado foi chamado historicamente a tentar controlar ou regular as contradições do capital e a relação capital/trabalho. Atualmente, apesar do anunciado Estado mínimo pelo neoliberalismo, ele é chamado a "socorrer" o capital produtivo e financeiro nos momentos de maior crise. E, contraditoriamente, foi e é considerado o "culpado pela crise" pela teoria neoliberal. Outra questão teórica-metodológica na qual buscamos nos pautar é o entendimento de que a classe empresarial vem se mobilizando no sentido de ampliar seus quadros de intelectuais orgânicos em um esforço de educar o consenso, em torno de suas ideias pedagógicas, em específico para a área da gestão escolar. O conceito de intelectual orgânico pauta-se na construção teórica de Gramsci (1979, p. 3), que ao discorrer sobre as categorias particulares de intelectuais, nos faz entender que

[...] cada grupo social, nascendo do terreno originário de uma função essencial no mundo da produção econômica, cria para si [...] 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 no político (GRAMSCI, 1979, p. 3).

Como veremos mais adiante, os grupos de intelectuais da classe empresarial têm composição diversa, mas, atuam em comum como porta vozes desta classe. Estes intelectuais, em sua maioria professores da educação superior, têm atuado como intelectuais orgânicos de projetos de sociabilidade (NEVES, 2010). Desta feita, ora podem se colocar a serviço para concretizar um projeto societário conservador, ora podem atuar de forma mais progressista na constituição de uma outra sociabilidade, substancialmente diferente da sociedade de classes. De tal modo, é notório que neste período particular de crise do capitalismo financeiro (HARVEY, 1996), a classe empresarial tem buscado maior organicidade em suas ações que, geralmente, estão sob a direção de grandes conglomerados financeiros, que se relacionam na esfera local e também em âmbito internacional. Os intelectuais desta classe têm a função de organizar elementos conceituais para fomentar uma cultura que influencie a classe que vive do trabalho. Este fenômeno tem sido constatado em nossas pesquisas, que investigam a atuação do setor privado nas mais diferentes formas e em todos os níveis da educação pública, desde as instâncias de decisão, ministérios, secretarias de educação, até a gestão escolar, repercutindo assim, também na sala de aula.

## **A assessoria do setor privado: redefinições à gestão educacional através de redes políticas**

As mudanças no do papel do Estado, no Brasil, ocorreram não somente na questão jurídica, que passou a usar ainda mais os contratos de convênios e parcerias, como veio também propor um novo modelo de gestão da coisa pública. Trata-se da gestão gerencial, nos moldes empresariais, que tem seus princípios expressos em uma série de programas e projetos educacionais disponibilizados pelo Ministério da Educação, desde os anos 1990. Esta forma de gestão aplicada à educação pública, também é amplamente defendida pelo movimento empresarial, que inclusive passa a oferecer consultoria nas escolas com o fito de passar a sua *expertise* na área da gestão. Some-se a isso o fato de que, em tempo atual, presenciamos no Brasil um movimento no qual o setor privado deixa de se apresentar a partir de sujeitos isolados e passa empreender suas ações de forma articulada em redes políticas, envolvendo diversos

grupos econômicos, os quais atuam por meio de suas associações, organizações sociais, ou fundações privadas e criam redes políticas de relações. Entendemos o conceito de redes políticas a partir dos estudos de Ball (2014) que as define como “um tipo de ‘social’ novo, envolvendo tipos específicos de relações sociais, de fluxos e de movimentos [...] constituem comunidades de políticas, geralmente baseadas em concepções compartilhadas de problemas sociais e suas relações” (BALL, 2014, p. 29).

A forma e a natureza das relações que os sujeitos estabelecem nestas redes políticas são muito diversificadas e multifacetadas. Conforme o mesmo autor, elas podem se expressar por meio de patrocínio, contratação, assessorias, parcerias diretas e indiretas e tem o potencial de desfocar ainda mais as fronteiras entre Estado e sociedade e, constantemente, “expõem o processo de elaboração de políticas a jogos de poder particularistas (BALL, 2014, p. 32). Estas redes de políticas não atuam de forma isolada, mas, sim de forma global, envolvendo, não apenas o empresariado nacional e internacional, mas, também, organizações governamentais e não governamentais, organizações financeiras multilaterais, a exemplo do Banco Mundial, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico e muitos outros grupos econômicos. Por meio delas “determinados discursos e conhecimentos fluem e ganham legitimidade e credibilidade” e influenciam políticas educacionais em grande parte dos estados nacionais (BALL, 2014, p. 35). Desta forma, as

[...] empresas estão agora diretamente envolvidas com política educacional em uma série de maneiras diferentes, e esses compromissos são parte de um conjunto mais amplo de processos complexos que afetam a política educacional. (BALL, 2014, p. 37).

Contudo é relevante não perder de vista que estas relações estabelecidas por meio de redes políticas, ocorrem de forma concreta na sociedade capitalista marcada pela relação de classes. Sendo assim, neste estudo identificamos estes sujeitos individuais e coletivos e mapeamos o conteúdo que trazem na proposta que apresentam para a educação.

## Fundação Victor Civita, histórico e rede de relações políticas

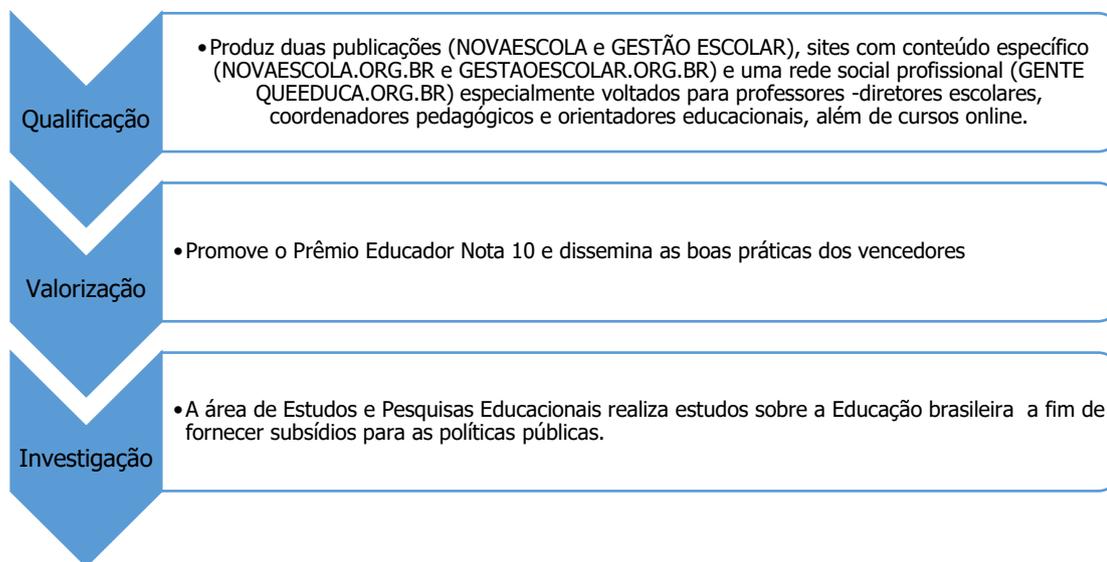
Conforme consta no *site* da FVC, ela foi criada no ano de 1985, por Victor Civita, com a missão de (i) “contribuir para a melhoria da qualidade da educação básica”, (ii) produzir materiais com conteúdo para a formação de professores e gestores e (iii) influenciar nas políticas públicas para a educação. Assim, busca “ajudar professores, gestores escolares e formuladores de políticas públicas”. (FVC, 2016, p. 1). Desde sua origem, a FVC por meio de seu braço editorial, a Editora Abril (atual Somos Educação), já demonstrou grande interesse em interferir no conteúdo da educação pública. Com este fito, em março de 1986 este grupo lançou a Revista Nova Escola, com várias intencionalidades das quais destacamos, integrar os professores às mudanças que estavam acontecendo no país. Dessa forma, a FVC foi, historicamente, ampliando seu potencial formativo para professores e gestores que atuam nas escolas públicas. Com o objetivo de mapear quem são os sujeitos que vêm influenciando o conteúdo e a forma das políticas e da gestão escolar, fizemos uma busca na internet e nos estudos de Adrião et al (2015) e identificamos que os sujeitos que compõem a FVC estabelecem redes de relações políticas com outros grupos empresarias, que têm se envolvido fortemente com as políticas para a educação no Brasil. Até o ano de 2014:

A Fundação Victor Civita tinha como presidente, [...] Victor Civita Neto e como vice Giancarlo Civita, presidente executivo do Grupo Abril, ambos netos de Victor Civita e filhos de Roberto Civita. São ainda conselheiros da Fundação: Roberta Anamaria Civita, irmã de Giancarlo e Civita Neto; Alia Carol Civita;

Jorge Gerdau Johannpeter, presidente do conselho de administração do Grupo Gerdau e bisneto de João Gerdau - o fundador da empresa -; Beatriz Gerdau Johannpeter, membro do Comitê Executivo do Instituto Gerdau, presidente do Conselho de Governança do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), membro do Conselho de Governança do Movimento Todos Pela Educação, e filha de Jorge; Claudio de Moura Castro, economista, ex-Chefe da Divisão de Programas Sociais do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e atual presidente do Conselho Consultivo da Faculdade Pitágoras, da Kroton Educaional; Fábio Colletti Barbosa, presidente do Grupo Abril e membro do Conselho da UN Foundation, do Instituto Empreender Endeavor e do Instituto Ayrton Senna; e Marcos Magalhães, presidente do Instituto de Co-Responsabilidade pela Educação (ICE), presidente do Conselho do Instituto de Qualidade no Ensino (IQE) e membro do Conselho do Instituto Fernando Braudel de Economia Mundial. A diretoria executiva, em 2014, era de Angela Dannemann, membro do Conselho de Governança do GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), do Conselho Curador do Fundo da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN-IAF), membro da Associação Brasileira de Avaliação Educacional (ABAVE) e da American Evaluation Association (ADRIÃO et al, 2015, p. 50).

Muitos destes sujeitos atuam no “Movimento Todos pela Educação”, movimento empresarial de grande influência na área das políticas educativas brasileiras. A Fundação Roberto Marinho, também aparece como parceira em ações realizadas pela FVC. Assim, amplia-se cada vez mais a rede empresarial em torno do conteúdo e da forma da educação pública brasileira. A FVC atua em três dimensões: qualificação, investigação e valorização, que, conforme relatório anual de 2014, têm as seguintes finalidades:

**Figura 1:** Dimensões da FVC



**Fonte:** Relatório 2014 FVC. Figura elaborada pelas autoras.

Neste estudo selecionamos para análise apenas a dimensão investigação, por entender que ela articula os intelectuais orgânicos subsidiados pela FVC. Esta dimensão está diretamente

relacionada à questão norteadora deste estudo, que problematiza sobre a assessoria das instituições privadas, a fim de influenciar no conteúdo da política e da gestão da escola pública.

## **Conteúdo e sujeitos das propostas da área de estudos e pesquisas educacionais**

Em nosso entendimento, a interferência da FVC no conteúdo da política educacional ocorre de forma mais articulada a partir de 2007, quando a Fundação passa a fomentar estudos e pesquisas na área da educação e cria a "Área de Estudos e Pesquisas Educacionais", arregimentando intelectuais orgânicos (Gramsci, 1979) que se colocam a serviço de difundir a concepção de educação defendida por esta fundação. Tal área é pautada em promover a construção de conhecimento prático e aplicável para as políticas e às escolas brasileiras. Conforme consta no relatório de atividades de 2012, cada um dos estudos realizados gera uma edição especial das Revistas Nova Escola e Gestão Escolar, que são editadas pelos seus jornalistas "com linguagem acessível e tratamento gráfico diferenciado, a fim de passar o conteúdo das pesquisas de forma simplificada. Destes exemplares, cento e vinte mil foram distribuídos "a todas as secretarias de Educação e a formadores de opinião [formuladores de políticas e gestores educacionais]". (FVC, 2012, p. 06). O pesquisador coordenador da pesquisa encomendada ainda se responsabiliza em fazer o seu lançamento, sob organização da FVC. O resultado das pesquisas, além de ser editado de forma simplificada nas revistas, também é organizado em formato de Cadernos de Pesquisas que são distribuídos gratuitamente para as universidades públicas.

De 2007 a 2014 foram produzidos cinco cadernos "[...] feitos em parceria com pesquisadores e instituições de renome os estudos influenciam o debate e as decisões sobre as práticas e as políticas públicas educacionais". (FVC, 2013, p. 14). Entre 2007 e 2015 a FVC financiou em parceria com a Fundação Itaú Social, Itaú BBA, Instituto Unibanco, Instituto Península e a Fundação Telefônica Vivo, vinte pesquisas que envolveram sessenta e quatro pesquisadores. Após mapear os nomes dos pesquisadores envolvidos, fizemos um levantamento das titulações, consultando a Plataforma Lattes. Identificamos que a maioria destes pesquisadores são doutores, embora no grupo também haja mestres e graduados (49 doutores, 8 mestres, 4 graduados e 3 sem informação de titulação). As pesquisas que desenvolvem versam sobre diversos temas. Para facilitar nossa análise, organizamos estes temas em seis grupos (i - gestão e políticas curriculares, ii - docência e formação de professores, iii - desigualdade social intra escolar, iv - avaliação externa, v - família e escola, vi - tecnologias e educação a distância). Verificamos no estudo que as pesquisas encomendadas pela FVC abordam em sua maioria a gestão e as políticas curriculares, o que está de acordo com o seu objetivo maior que é ofertar subsídios para formuladores de políticas educacionais a fim de influenciar em seu conteúdo. A tabela a seguir demonstra o quantitativo dos estudos por tema.

**Tabela 1:** Quantitativo de estudos por tema

<b>Pesquisas Realizadas entre 2007 a 2015</b>	<b>Pesquisadores envolvidos</b>	<b>Temas abordados</b>
<b>20</b>	<b>64</b>	9 - Gestão e Políticas curriculares 5 - Docência e Formação de professores 2 - Desigualdade social intraescolar 2 - Tecnologias e Educação a Distância. 1 - Avaliação externa 1 - Família e Escola

**Fonte:** Tabela elaborada pelas autoras a partir dos Relatórios FVC

Após mapeamento dos currículos disponíveis na Plataforma Lattes do CNPQ, identificamos que os intelectuais/pesquisadores que desenvolvem estudos para a FVC atuam em vinte e duas Instituições. Sete destas são universidades públicas – Universidade de São Paulo, Universidade de Minas Gerais, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Universidade Estadual do Ceará, Universidade Federal do ABC Paulista, Universidade Estadual de São Paulo, Universidade Federal Fluminense. Seis universidades privadas também desenvolveram estudos para a FVC, sendo estas: Mackenzie, Pontifícia Universidade Católica (SP – RJ e CAMPINAS), Universidade Nove de Julho, Universidade Cidade de São Paulo e ainda nove Institutos e Centros de Pesquisas: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas, Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados, Institutos de Estudos e Pesquisas Fundação Carlos Chagas, Fundação Getúlio Vargas, Fundação CESGRANRIO, Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado, Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária, Centro Brasileiro de Análise e Planejamento e Instituto Fernand Braudel de Economia Mundial. Nos apoiando em Gramsci (1979), entendemos que estes pesquisadores fazem parte de um grupo seletivo de intelectuais urbanos que, mesmo que em caráter de transitoriedade dado o período das pesquisas realizadas, contribuem na produção de conhecimento científico que são utilizados para reproduzir a lógica empresarial. Assim, podem ser vistos como porta vozes da classe empresarial, no sentido de fortalecer a hegemonia deste grupo na área da educação e das políticas educacionais. Isso porque “o empresário capitalista cria consigo o técnico da indústria, o cientista da economia política, o organizador de uma nova cultura, de um novo tipo de direito” (GRAMSCI, 1979, p. 3-4).

Para o autor supracitado, o empresariado possui uma certa capacidade dirigente própria de sua função. Este grupo tem envergadura técnica e intelectual naquilo que é restrito às suas atividades específicas e também naquelas outras atividades que se relacionam com a esfera de sua produção econômica. Assim, são organizadores de massas de homens, que serão os investidores em suas fábricas e compradores de suas mercadorias. Desta feita, é imprescindível que dominem formas de organizar a sociedade “em todo seu complexo organismo de serviços, [...] em vista de criar as condições mais favoráveis à expansão da própria classe” (GRAMSCI, 1979, p. 4). Para cumprir este feito selecionam seus prepostos (empregados especializados e intelectuais) que organizam as relações mais gerais exteriores às suas fábricas e empresas.

Assim, para o autor, cada nova classe produz com seu próprio desenvolvimento progressivo um grupo de intelectuais orgânicos que vão sedimentar esta nova cultura uma vez que

Uma das mais marcantes características de todo grupo social que se desenvolve no sentido do domínio é sua luta pela assimilação e pela conquista 'ideológica' do intelectuais tradicionais, assimilação e conquista que são tão mais rápidas e eficazes quanto mais o grupo em questão elaborar simultaneamente seus próprios intelectuais orgânicos (GRAMSCI, 1979, p. 9).

No Brasil, notadamente, a questão dos intelectuais tradicionais, que se colocam a serviço da elite empresarial ganha destaque a partir da década de 1990. Estes intelectuais vêm sedimentando na esfera produtiva, política e educacional uma forma de pensar e agir da classe empresarial, que ganha força e influencia cada vez mais as políticas e o conteúdo da educação pública. Nossas análises evidenciaram que nos anos de 2014 e 2015, marcados pela discussão da Base Comum Curricular no Brasil, a FVC financiou estudos de intelectuais orgânicos que discutem o currículo do ensino fundamental e médio, em parceria com Fundação Itaú Social, Itaú BBA, Instituto Unibanco e Instituto Península. Esta atenção especial no conteúdo da escola básica é destacada no Relatório de 2014 da Fundação.

Isso é mais um indício forte do interesse e da influência dos grupos empresariais no currículo da escola pública. O fato da reforma do ensino médio ter sido proposta por uma Medida Provisória (MP 746/2016), de forma unidirecional pelo Presidente Temer pode ser um forte indicativo que estes grupos empresariais, amparados nas pesquisas dos seus intelectuais orgânicos, têm conseguido influenciar o encaminhamento das matérias do legislativo e do executivo de forma muito mais incisiva do que os profissionais da área da educação e suas instâncias representativas (Associações, Fóruns, etc). A Medida Provisória 746/2016 é um caso ilustrativo desta situação, uma vez que toda a discussão realizada nas Conferências Nacionais de Educação (CONAE), que deu origem ao Plano Nacional da Educação (PNE) foi atropelada pela imposição presidencial que desconsiderou totalmente as Metas do PNE para o Ensino Médio. Há ainda o Projeto de Emenda Constitucional (PEC -241/2016) que restringe os recursos financeiros da área da educação o que inviabilizará o atingimento das metas do PNE.

## Conteúdo da proposta

Em nossa pesquisa analisamos vinte estudos financiados pela Fundação Victor Civita, sete deles abordam a política e a gestão escolar. Dos sete, selecionamos quatro estudos, tendo em vista o interesse de nossa pesquisa, sendo eles: "Gestão escolar e qualidade da Educação: um estudo sobre dez escolas paulistas", (ABRUCIO, 2010), "A aspiração das famílias por melhores escolas públicas" (OLIVERIA; GUEDES, 2010); "A avaliação externa como instrumento da gestão educacional nos estados" (BROOKE; CUNHA, 2010), "Mapeamento de práticas de seleção e capacitação de diretores escolares" (LÜCK, 2010). Após a análise destes estudos e por uma questão de organização do nosso texto definimos três eixos que sintetizam o conteúdo das propostas destas pesquisas, a saber: (i) Diretor como líder empreendedor, clima organizacional e Gestão Gerencial, (ii) Avaliações e índices para a condução da gestão, responsabilização e mérito (iii) estímulo às parcerias na escola.

### *(i) Diretor como líder empreendedor, clima organizacional e gestão gerencial*

Os estudos da FVC, conforme Lück (2009, p. 09) tem "[...] por objetivo contribuir para a promoção da qualidade da gestão escolar das escolas públicas brasileiras, a partir do desenvolvimento de competências necessárias para o trabalho de diretores escolares".

Observando o conteúdo da proposta destes estudos é notória a centralidade na figura do diretor como líder empreendedor capaz de motivar sua equipe para alcançar um melhor desempenho e qualidade de ensino, o que se verifica na citação abaixo.

É amplamente reconhecido que a gestão escolar é de extrema importância **para determinar a qualidade do ensino**, tendo em vista o papel de liderança, organização e direcionamento que o diretor deve dar ao conjunto de esforços de uma ampla gama de pessoas, utilizando diferentes métodos e recursos, encetando diferentes ações, expressando diversos conteúdos e significados e envolvendo diferentes e até mesmo conflitantes vontades e interesses. [...] É importante ter em mente que a qualidade é uma condição objetiva que deve ser objetivamente delineada e focalizada (LÜCK, 2009, p. 8).

Interessante destacar que a pesquisadora centraliza na figura do diretor a responsabilidade para se determinar a qualidade do ensino, mas, em momento algum discorre o que entende por qualidade, termo que pode encetar variados entendimentos. Em nossa compreensão, a questão da qualidade não pode ser considerada de forma isolada de outros fatores que contribuem para determiná-la. Os estudos da FVC destacam também competências para a formação e atuação dos diretores escolares. Estas competências são evidenciadas na pesquisa que Abrucio (2009), para o qual

A formação e a capacitação devem ser voltadas para a construção de um tipo de liderança, que nas escolas estudadas mostrou-se mais adequado quando tinha as características do **empreendedorismo** e da visão sistêmica da gestão escolar. A estas qualificações devem ser adicionadas duas outras: a **capacidade de atuar em prol de um bom clima escolar** [...]. Os resultados da pesquisa permitem, por fim, apontar alguns pontos que deverão ser desenvolvidos em termos de políticas públicas. O primeiro é a melhoria do processo de formação, capacitação e profissionalização do gestor escolar. Trata-se do alicerce a partir do qual se poderá mudar a gestão das escolas. (ABRUCIO, 2009, p. 6 - grifos nossos).

Destaca-se também aqui a centralidade na figura do diretor como líder, capaz de melhorar o clima organizacional, estabelecendo um bom ambiente de trabalho. Nossas análises evidenciam que o clima escolar, a motivação e a violência são abordados de forma abstrata nas pesquisas da FVC, sem levar em consideração as questões econômicas e sociais que contribuem para a desmotivação docente e discente, para um mal clima dentro das escolas e para ações e atitudes violentas. Estas questões interferem no trabalho pedagógico, mas, são originárias em contexto externo a escola, na sociedade de classes, que é violenta por questões muito mais complexas e abrangentes, tendo em vista, por exemplo, a má distribuição das riquezas que o sistema capitalista produz e não distribui. Assim, entendemos que estas temáticas são sim importantes de serem trabalhadas dentro das escolas, em projetos educativos que envolvam diretores, coordenadores pedagógicos, professores, estudantes e comunidade, não tendo centralidade apenas na figura do diretor e também não podem ser tratadas de forma isoladas e desconectadas da realidade objetiva e concreta, na qual as unidades escolares estão inseridas.

Destacamos ainda que conceitos como clima organizacional, competência, motivação, qualidade são conceitos muito utilizados na gestão empresarial que é a forma de gestão defendida por grande parte dos pesquisadores da FVC. Esta forma de gestão foca mais os resultados do que o processo educativo. Coloca a figura do gestor com líder empreendedor capaz de fazer mais, com menos, ou seja, estimula a racionalização e a utilização eficiente de recursos financeiros,

coloca o foco no resultado de avaliações e ainda estimula o individualismo e a meritocracia. Entendemos que há cada vez mais um esforço do empresariado em difundir a racionalidade desta forma de gestão dentro das escolas públicas e na sociedade como um todo. É a expressão do neoliberalismo no interior das escolas. Nas palavras de Dardot e Laval (2016, p. 321), é uma "concepção que vê a sociedade como uma empresa constituída de empresas". Nesta concepção

[...] a grande novidade reside na modelagem que torna os indivíduos aptos a suportar as novas condições que lhe são impostas, enquanto por seu próprio comportamento contribuem para tornar essas condições mais duras e mais perenes. Em uma palavra, a novidade consiste em promover uma 'reação em cadeia', produzindo 'sujeitos empreendedores' que, por sua vez reproduzirão, ampliarão e reforçarão as relações de competição entre eles, o que exigirá, [...], que eles se adaptem subjetivamente às condições cada vez mais duras que eles mesmos produziram. (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 328 – grifos dos autores).

Expressão disso é o foco que os estudos da Fundação colocam nas avaliações e índices como instrumentos a serem utilizados amplamente pelos gestores escolares.

### ***(ii) Avaliações, índices, responsabilização e mérito para a condução da gestão***

Os estudos encomendados pela FVC também enfatizam fortemente a questão das avaliações institucionais em larga escala na educação Básica (Prova Brasil, ENEM) e o IDEB, como instrumentos para se estabelecer metas como para nortear, o que os pesquisadores chamam de "nova geração de políticas de gestão". Em uma das pesquisas é identificado que o Ministério e as Secretarias de Educação têm utilizado mecanismos cada vez mais sofisticados em tais avaliações, que tem norteados um novo modelo de gestão pública.

A primeira constatação da pesquisa é da diversificação e progressiva sofisticação nas metodologias empregadas pelas Secretarias Estaduais e Municipais na utilização dos resultados das avaliações para a tomada de decisões. O aumento no número e na competência técnica dos métodos dos sistemas estaduais, concomitante com a melhoria nos sistemas de informação, tem contribuído para essa disseminação. Outras contribuições advêm da incorporação pelos governos estaduais de um novo modelo de gestão pública, voltado para o controle dos resultados dos serviços oferecidos à população, e da liderança principalmente do MEC na criação de um consenso nacional sobre a relevância dos resultados das avaliações externas como medida da qualidade do ensino e parâmetro para o progresso da educação brasileira. A criação de um indicador próprio, tipo Ideb, por um número cada vez maior de estados é indicativo dessa nova abordagem para a política de monitoramento dos serviços públicos e da disposição de empregar os resultados da avaliação na formulação de novas políticas, como a da responsabilização (BROOKE; CUNHA, 2010, p. 11).

O estudo destaca ainda que os órgãos governamentais no Brasil, estão cada vez mais ambientados a esta cultura da avaliação, se apropriando e se aprimorando na utilização delas para classificar as escolas e os docentes, orientar e impor metas a serem atingidas pelas instituições escolares, como é possível evidenciar na citação a seguir.

Percebe-se que as Secretarias não estão sentindo os mesmos constrangimentos do passado. Se ainda há alguma dificuldade no uso dos resultados para orientar a prática dos professores, ela não tem impedido sua aplicação em uma nova geração de políticas de gestão. Muitas vezes, essas

novas políticas envolvem a identificação e classificação das escolas com base nos resultados de Português e Matemática dos alunos do 5º e 9º anos do Ensino Fundamental e do 3º ano do Ensino Médio, que são as informações disponibilizadas pela maioria dos sistemas estaduais de avaliação que seguem o padrão do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb). Mesmo não sendo propriamente uma avaliação da escola, por não testar todos os alunos em todas as disciplinas e anos e muito menos os campos não acadêmicos do currículo, as Secretarias presumem que os resultados das duas disciplinas básicas nos anos finais de cada ciclo de estudos possam oferecer uma amostra das atividades da escola que sirva de indicador do desempenho geral da instituição. (BROOKE; CUNHA, 2010, p. 1)

Os resultados destas avaliações já vêm norteando a política de formação e de contratação de professores em vários estados brasileiros. Há estados que já trabalham com a bonificação para professores a partir dos resultados destas avaliações. Embora existam estudos que demonstram as nefastas consequências desta cultura de auditoria nas escolas estadunidenses (RAVITCH, 2011; APPLE, 2005; LAVAL, 2004), o estudo encomendado pela FVC, indicam que não há porque ter medo de que estas políticas prejudiquem as escolas públicas brasileiras, porque no Brasil, segundo estes, "os incentivos são os mensageiros de uma nova ordem de prioridades que ainda está para ser assimilada plenamente" (BROOKE; CUNHA, 2010, p. 11). Nas palavras dos pesquisadores

Em relação às políticas de responsabilização que atingem a remuneração dos professores, é necessário fazer algumas distinções para evitar a adoção apressada de conclusões derivadas da literatura norte-americana. No contexto brasileiro, os incentivos empregados não dizem respeito ao futuro imediato dos alunos e não envolvem os pais. Também não há riscos no sentido de fechamento de escolas nem da perda de emprego dos membros da equipe (BROOKE; CUNHA, 2010, p. 11).

Contudo, a realidade tem mostrado que os riscos existem sim e que a cultura de avaliação e auditoria, somadas ao desenvolvimento das políticas neoliberais para a educação tem sido uma afronta a conquistas históricas no que diz respeito à gratuidade do ensino público. Caso emblemático acontece no estado de Goiás que, seguindo o modelo estadunidense, com algumas adaptações, em 2016, começou

[...] a transferir a administração de escolas estaduais a Organizações Sociais (OSs), que são entidades filantrópicas. O modelo, que já é aplicado no sistema de saúde do estado é, em escolas, inédito no Brasil, segundo o próprio governo. A implantação começa em 23 escolas e deverá chegar a 200 até o final do ano. [...] No modelo goiano, é firmada uma parceria e os repasses públicos serão feitos às entidades, que ficarão responsáveis pela manutenção das escolas e por garantir melhores desempenhos dos estudantes nas avaliações feitas pelo estado. Elas também poderão contratar professores e funcionários (AGÊNCIA BRASIL, 2016, p. 1).

Outro estudo encomendado pela FVC e desenvolvido por Oliveira e Guedes (2009), envolvendo as famílias com o fito de identificar suas aspirações em relação às escolas públicas, destaca o papel dos pais, nesta cultura de auditoria e responsabilização. Os pais e famílias são vistos como os responsáveis por cobrar dos diretores e professores a qualidade da escola e, para os pesquisadores, "constituem lideranças em potencial para estimular esforços de reforma do ensino, apoiando medidas arrojadas, como a remuneração por mérito e a avaliação externa do

aprendizado” (OLIVEIRA; GUEDES, 2009, p. 12). Os excertos abaixo foram retirados desta pesquisa e tratam-se das falas dos pais entrevistados pelos pesquisadores.

Eu vejo que os professores deveriam ter uma cobrança maior atrás deles, alguém que fosse o gestor de tudo que acontece na sala de aula, que pudesse acompanhar de perto o trabalho do professor. [...] é preciso haver alguém com autoridade para entrar na sala de aula, seja para ajudar ou cobrar mais do professor. (OLIVEIRA; GUEDES, 2010, p 9).

Destacamos que esta proposta se afasta totalmente dos ensejos da gestão democrática que prevê sim participação dos pais e da comunidade na escola e o acompanhamento do trabalho dos professores e gestores. Mas, essa participação política precisa ocorrer na elaboração do projeto político-pedagógico da escola, nos conselhos escolares e outros colegiados afins, no sentido de entender e elaborar o diagnóstico das escolas, seus avanços e problemas e de cobrar do Estado os investimentos necessários para e desenvolver uma educação de qualidade e não como auditores fiscais, como indica a pesquisa analisada.

### ***(iii) Parcerias nas escolas***

Além das questões supracitadas, o que pudemos depreender dos estudos financiados pela FVC é a defesa permanente das parcerias público-privada. Estas parcerias aparecem no sentido de integrar a escola com a comunidade ao seu entorno a fim de recuperar os prédios danificados e outras coisas mais, o que fere o princípio da gratuidade do ensino, expresso na CF/88. Escolas que tem gestores com este perfil foram selecionadas para receber o “Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar”

A integração da escola com a comunidade e com os pais tem sido identificada como um fator importantíssimo para o bom funcionamento da escola e qualidade de seu processo educacional. Diretores, cujas escolas foram selecionadas para receber o Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar, têm expressado que uma das estratégias mais importantes para levantar “escolas derrubadas” tem sido a abertura do estabelecimento de ensino para a comunidade. Mediante esse procedimento, disponibilizaram a escola para uso pela comunidade e ganharam em troca a recuperação do patrimônio e a parceria com a sua conservação. (LÜCK, 2009, p.78 – grifo da autora).

Além da parceria com os pais, as pesquisas estimulam também a parceria com o empresariado. Esse tipo de parceria, segue no modelo “Amigos da Escola” difundidos pelo Fundação Roberto Marinho. Assim, conforme o relatório, elas podem

[...] envolver funcionários das empresas como tutores, mentores, técnicos ou palestrantes convidados nas escolas parceiras; uma empresa pode também realizar ou não contribuições materiais ou monetárias, mas os recursos de pessoal são os mais importantes (LÜCK, 2009, p. 79 – grifo da autora).

Esse tipo de parceria, em nosso entendimento é deletério para a educação pública, não apenas porque fere o princípio da gratuidade da escola pública, mas, também porque desqualifica o professor e sua formação acadêmica, uma vez que qualquer funcionário de empresa de boa vontade pode vir a interferir no conteúdo de sua matéria. Ainda cabe destacar que as pesquisas apontam para a importância de se manter uma continuidade na relação entre os parceiros e a escola. Também destaca que quem deve conduzir a parceria, estabelecendo com clareza as necessidades da instituição é a própria escola.

Embora a parceria possa mudar e evoluir, compromisso e continuidade são essenciais para o sucesso, [...]. A escola precisa deixar claros os seus objetivos educacionais; definir as suas necessidades; planejar e estruturar as intervenções da empresa; e monitorar e informar os resultados obtidos. Em boas parcerias, todas as atividades assumidas em conjunto pela escola e pela empresa são destinadas a enriquecer as experiências educacionais dos alunos [...] torna-se cada vez mais evidente que energia e recursos providos da comunidade mais ampla se fazem necessários para que as escolas tenham sucesso na educação de todos os jovens (LÜCK, 2009, p. 80).

Contudo, estudos empíricos demonstram que ao estabelecer parcerias com as empresas, a escola tem sua autonomia cerceada, uma vez que, muitas das empresas que contribuem financeiramente com as escolas, interferem no currículo e na forma de organização administrativa da escola, no sentido de instituir práticas de gestão gerencial nesta instituição, conforme Cormelatto e Caetano,

Essas parcerias, [...] vêm na contramão das lutas sociais historicamente construída, principalmente a partir da década de 1980, por uma sociedade mais democrática e, no contexto da educação, pela gestão democrática, afirmada constitucionalmente no ano de 1988, cujo de princípio fundamental é autonomia escolar nas dimensões pedagógicas administrativa, jurídica e financeira (CORMELATTO; CAETANO, 2013, p. 246).

Estas parcerias acabam coadunando com o processo de redefinição do papel do Estado e com a crescente desresponsabilização desta instituição com os serviços públicos. Assim, é preciso considerar a questão da sociedade de classes para não perder de vista que os interesses em torno da educação são bastante heterogêneos e contraditórios. Embora o estudo, tenha um recorte bastante específico que aborda a influência do empresariado nas políticas e gestão da educação, no sentido de identificar os sujeitos e conteúdo da proposta e, portanto, não enfatize a questão do mercado editorial, achamos importante destacar a questão do financiamento e das receitas da FVC, valendo-nos dos estudos de Adrião et al (2015), as quais destacam que

De acordo com o relatório anual de 2013 da Fundação Victor Civita (FVC), os recursos foram oriundos de quatro fontes: receita de atividades, doações, receitas financeiras e incentivos fiscais. Além disso [...] a FVC recebeu toda a herança em dinheiro de que seu fundador, Victor Civita, dispunha em contas bancárias, ações ou propriedades pessoais após a sua morte, em 24 de agosto de 1990. (ADRIÃO et al, 2015, p. 51).

Assim, embora uma Fundação, por sua natureza jurídica, não possa ter fins lucrativos, não há impedimento para aumento do seu capital. A FVC, como vimos, realiza várias atividades rentáveis (receita de atividades), tendo em vista as três dimensões abordadas no texto (qualificação, investigação e valorização). A dimensão qualificação possibilita a venda de cursos de formação na área da educação para o setor público e privado. A FVC pode também obter receitas financeiras por meio do investimento de seu capital em ações e outras formas mais e somar grandes vultos advindos de doações, além dos incentivos fiscais, por meio do qual deixa de contribuir com parte dos impostos devidos, por ser um Fundação que investe na área social (educação). Ainda em relação ao financiamento, a FVC pode contar com os recursos dos cofres públicos, como identificam as autoras a seguir.

Por meio de buscas realizadas no Diário Oficial da União (DOU), foi encontrado, na edição de 31 de dezembro de 2013, extrato de contrato no valor de R\$ 2.529.630,60 entre o Fundo Nacional de Desenvolvimento da

Educação (FNDE) - contratante - e a Fundação Victor Civita, contratada, para aquisição da revista Nova Escola, para atendimento do Programa Nacional Biblioteca da Escola (PNBE). Tal contratação se deu com fundamento no inciso I do artigo 25 da Lei 8.666/93, que prevê inexigibilidade de licitação "para aquisição de materiais, equipamentos, ou gêneros que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo" mediante comprovação do órgão contratante. (ADRIÃO et al, 2015, p. 51 – grifo das autoras).

Destacamos que a citação acima, para além dos recursos mantenedores da FVC, aborda uma questão muito importante para nossos estudos sobre a relação público-privado, uma vez que explicita como os recursos financeiros do Estado são investidos em grande monta no setor privado empresarial, via compra de materiais e tecnologias educacionais. Importante ainda destacar que o Estado, por meio do Ministério da Educação, é um dos clientes da Abril Educação (atual Somos Educação), uma vez que adquire não apenas os sistemas apostilados, mas, também livros didáticos e outras tecnologias, algumas delas ofertadas no Guia de Tecnologia do Plano de Ações Articuladas (PAR). A Abril Educação é uma das empresas privadas que consta no Guia de Tecnologias do ano de 2013, ofertando um dos seus ambientes pedagógicos.

A tecnologia Portal Pedagógico trata-se de um ambiente virtual destinado a professores e alunos, com recursos digitais integrados a uma proposta pedagógica de utilização, visando atingir os objetivos educacionais nas áreas de Língua Portuguesa e Matemática, estabelecidos pelo Ministério da Educação. Pelos recursos do Portal Pedagógico, o professor recebe uma formação continuada e conta com um conjunto de materiais de apoio online, constituídos de: roteiros de orientação pedagógica, vídeos, atividades interativas, jogos, animações e outras atividades que podem ser impressas e utilizadas com os alunos. (BRASIL, 2013, p. 39).

Essas transações comerciais entre empresas privadas e o Estado vem ampliando ainda mais o "nicho de mercado onde os 'empresários da educação' têm no Estado o seu principal cliente" (ROSSI; BERNARDI; UCZAK, 2013, p. 217). Nicho este que tende a crescer exponencialmente dados as vultuosas negociatas financeiras feitas pelos grandes grupos empresariais na área da educação. Um exemplo disso foi a venda que o Grupo Abril fez, no ano de 2015, da sua *holding* de educação (Abril Educação) para a Thunnus Participações, empresa administrada pela Tarpon Investimentos, pelo valor de R\$ 1.309.489.668,67 (ADRIÃO et al, 2015). Depreende-se destas informações que a educação vem passando por um processo de mercantilização e é uma área a partir da qual grandes somas de capital vêm sendo colocados no jogo da financeirização capitalista. Capital este advindo em grande parte do setor público (Estado). Isso ao passo que a educação pública vem soçobrando dado ao avanço das políticas neoliberais e de terceira via que tendem a minimizar cada vez mais a destinação de recursos públicos para este setor, o que fere os direitos constitucionais conquistados muito recentemente no Brasil e ainda imprime nas escolas públicas a lógica empresarial.

## Considerações finais

No texto, destacamos que a classe empresarial brasileira tem mobilizado seus intelectuais a fim de constituir uma nova agenda para a educação escolar, calcada nos interesses desta classe. Constatamos que esta classe vem envidando esforços em disseminar a ideia, que por meio de suas ações voluntárias e filantrópicas - para nós calcadas nos preceitos do neoliberalismo e da

terceira via - buscam um bem comum na área da educação. Isso tem obscurecido as contradições reais e concretas do atual projeto de sociedade capitalista, em sua sociedade de classes. Dessa forma, a classe empresarial, como benfeitora despreocupada, esforça-se para forjar consensos em torno da agenda educacional brasileira. De forma mais específica, sustentamos que a FVC contribuiu fortemente nesta empreitada, se preocupando em difundir perspectivas modernizadoras para a gestão escolar. Estas perspectivas são embasadas no modelo da gestão empresarial/gerencial. Esta Fundação difunde seu ideário por meio da encomenda de pesquisas, realizadas por seus intelectuais orgânicos e divulgadas em revistas, *sites* interativos, cursos *on line* e presenciais, ofertados para as Secretarias de Educação, em parceria com outras fundações e grupos empresariais.

Aparentemente, esta proposta vem promovendo uma operação ideológica, que busca o consenso entre a classe trabalhadora da educação, que precisa ser melhor investigado. Reconhecemos que isso não foi possível nesta fase do estudo, que não contemplou em sua parte empírica, entrevistas com professores, observações e outros procedimentos a fim de identificar como os professores se apropriam e interagem com estes conteúdos que chegam a eles pelos meios utilizados pela FVC, o que deixa caminhos abertos para novas pesquisas.

## Referências

- ABRUCIO, F. L. Gestão escolar e qualidade da Educação: um estudo sobre dez escolas paulistas. *Estudos & Pesquisas Educacionais*, nº 1. FVC, 2010. Disponível em: <<http://fvc.org.br/pdf/estudos-pesquisas-polticas.pdf>> Acesso em: 05 fev. 2017.
- ADRIÃO, T. et al. *Sistemas de ensinos privados na educação pública brasileira: consequências da mercantilização para o direito à educação*. Campinas. UNICAMP, 2015. Disponível em: <https://www.fe.unicamp.br/lage/grepe/index.html> Acesso em: 28 nov. 2016.
- AGÊNCIA BRASIL. Novo modelo de gestão de escola em Goiás divide especialistas. *Empresa Brasil de Comunicação S/A* – EBC. Brasília, 2016. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2016-02/novo-modelo-de-gestao-de-escola-em-goias-divide-especialistas> Acesso em: 28 nov. 2016.
- APPLE, M. W. *Para além da lógica de mercado: compreendendo-se e opondo-se ao neoliberalismo*. Rio de Janeiro: Editora DP & A, 2005.
- BALL, S. *Educação Global S. A: Novas redes políticas e o imaginário neoliberal*. Ponta Grossa: Editora UEPG, 2014
- BALL, S. YOUDELL. *Privatización encubierta en la educación pública*. Informe preliminar. Presentado en el V Congreso Mundial de la Internacional de la Educación. 2008. Bruselas, Internacional de la Educación, 2008.
- BRASIL. *Guia de Tecnologias*. 2013. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=14545-guia-tecnologias-20130923-pdf&category\\_slug=novembro-2013-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=14545-guia-tecnologias-20130923-pdf&category_slug=novembro-2013-pdf&Itemid=30192)). Acesso em: 28 nov. 2016.
- BROOKE, N.; CUNHA, M. A. A avaliação externa como instrumento da gestão educacional nos estados. *Estudos & Pesquisas Educacionais*, n. 2. 2010.

CORMELATTO, L. P.; CAETANO, M. R. As parcerias público-privadas na educação brasileira e as decorrências na gestão da educação: o caso do Instituto Ayrton Senna (IAS). In: PERONI, V.M.V. (org.). *Redefinições das fronteiras entre o público e o privado: implicações para a democratização da educação*. Brasília: Editora Liber, 2013.

DARDOT, P.; LAVAL, C. *A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal*. São Paulo: Editora Boitempo, 2016.

FVC. Disponível em: <<http://www.fvc.org.br/>> Acesso em: 24 ago. 2016.

FVC. *Relatório anual de 2012*. Disponível em: <<http://www.fvc.org.br/pdf/relatorio-anual-2012.pdf>> Acesso em: 24 ago. 2016.

FVC. *Relatório anual de 2013*. Disponível em: <<http://www.fvc.org.br/pdf/relatorio-anual-2013.pdf>> Acesso em: 24 ago. 2016.

FVC. *Relatório anual de 2014*. Disponível em: <<http://www.fvc.org.br/pdf/relatorio-anual-2014.pdf>> Acesso em: 24 ago. 2016.

GRAMSCI, A. *Os Intelectuais e a Organização da Cultura*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1979.

HARVEY, D. *Condição Pós-Moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. 6 ed. São Paulo: Editora Loyola, 1996.

LAVAL, C. *A escola não é uma empresa: o neo-liberalismo em ataque ao ensino público*. Londrina: Editora Planta, 2004.

LÜCK, H. *Competência dos gestores escolares*. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, H. Mapeamento de práticas de seleção e capacitação de diretores escolares. *Estudos & Pesquisas Educacionais*, n. 2. 2010.

NEVES, L. M. W. *Direita para o social e esquerda para o capital*. Intelectuais da nova pedagogia da hegemonia no Brasil. São Paulo: Editora Xamã, 2010.

OLIVEIRA, N. V.; GUEDES, P. M. A aspiração das famílias por melhores escolas públicas. *Estudos & Pesquisas Educacionais*, n. 1. FVC, 2010.

PERONI, V.M.V. As relações entre o público e o privado nas políticas educacionais no contexto da terceira via. *Currículo sem Fronteiras*, v. 13, n. 2, p. 234-255, mai/ago. 2013.

PERONI, V.M.V. A democratização da educação em tempos de parcerias entre o público e o privado. *Revista de Educação Pública* (UFMT). v.19, p.215 - 227, 2010.

PERONI, V.M.V. A gestão democrática da educação em tempos de parceria entre o público e o privado. *Revista Proposições*. UNICAMP, v. 23 n. 2. Campinas maio/ago. 2012

PERONI, V.M.V. (Org.). *Redefinições das fronteiras entre o público e o privado: implicações para a democratização da educação*. Brasília: Editora Liber Livro, 2013.

PERONI, V.M.V. Implicações da relação público-privada para a democratização da educação no Brasil. In: PERONI, V.M.V. (Org.). *Diálogos sobre as redefinições no papel do Estado e nas fronteiras entre o público e o privado na educação*. São Leopoldo: Editora Oikos, 2015. p. 15-34.

RAVITCH, D. *Vida e morte do grande sistema escolar americano: como os testes padronizados e o modelo de mercado ameaçam a educação*. Porto Alegre: Editora Sulina, 2011.

ROSSI, A. J.; BERNARDI, L. M.; UCZAK, L. As relações do estado com empresários nas políticas educacionais: PDE/PAR e guia de tecnologias educacionais. In: PERONI, V.M.V. (Org.). *Redefinições das fronteiras entre o público e o privado: implicações para a democratização da educação*. Brasília: Editora Liber, 2013.

RUIZ, M.J.F. *Democratização da escola pública no Estado do Paraná (1983-2010)*. Londrina: Editora EDUEL, 2014.

WOOD, E. M. *Democracia contra o capitalismo: a renovação do materialismo histórico*. São Paulo: Editora Boitempo, 2006.

WOOD, E. M. *O império do Capital*. São Paulo: Editora Boitempo, 2014.

---

\*Pós-doutorado em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Doutorado em Educação pela UNESP-Marília. Docente da graduação e do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual de Londrina (UEL) – Paraná. Departamento de Educação. Líder do Grupo de Pesquisa Estado, Políticas Públicas e Gestão da Educação – UEL – e pesquisadora do Grupo de Pesquisa - Estado e políticas públicas de educação básica – UFRGS. E-mail: [mjfrui@gmail.com](mailto:mjfrui@gmail.com)

\*\*Pós-doutorado pela Universidade do Minho, Portugal e pela Universidade de São Paulo (USP). Doutorado em Educação: História, Política, Sociedade pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Docente da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), nos cursos de graduação e pós-graduação em educação. Líder do Grupo de Pesquisa Estado e políticas públicas de Educação Básica. E-mail: [veraperoni@gmail.com](mailto:veraperoni@gmail.com)

Recebido em 10/06/2017

Aprovado em 10/08/2017