

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

RAFAELA DE MORAIS ARAÚJO

**PROGRAMA GESTÃO NOTA 10: IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO
DEMOCRÁTICA NA REDE ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DO PIAUÍ**

SÃO CARLOS-SP
2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

RAFAELA DE MORAIS ARAÚJO

**PROGRAMA GESTÃO NOTA 10: IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO
DEMOCRÁTICA NA REDE ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DO PIAUÍ**

Texto apresentado como requisito parcial à
obtenção do título de mestre, junto ao
Programa de Pós-Graduação em Educação
da Universidade Federal de São Carlos.

Orientadora: Profa. Dra. Géssica Priscila
Ramos

Área de Concentração: Educação Linha de
Pesquisa: Estado, Política e Formação
Humana.

São Carlos – São Paulo – Brasil
2023

Araújo, Rafaela de Moraes

Programa gestão nota 10: implicações para a gestão democrática na rede estadual de educação do Piauí / Rafaela de Moraes Araújo – 2023. 151f.

**Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de São Carlos, campus São Carlos, São Carlos
Orientador (a): Géssica Priscila Ramos
Banca Examinadora: Maria Cristina Cristina da Silveira Galan Fernandes, Samara Oliveira Silva
Bibliografia**

1. Programa gestão nota 10 - parceria público-privada. 2. Gestão e política educacional. 3. Gestão democrática . I. Araújo, Rafaela de Moraes. II. Título.

Ficha catalográfica desenvolvida pela Secretaria Geral de Informática (SIn)

DADOS FORNECIDOS PELO AUTOR

Bibliotecário responsável: Ronildo Santos Prado - CRB/8 7325



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
Centro de Educação e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Educação

Folha de Aprovação

Defesa de Dissertação de Mestrado da candidata Rafaela de Moraes Araújo,
realizada em 06/06/2023.

Comissão Julgadora:

Profa. Dra. Géssica Priscila Ramos (UFSCar)

Profa. Dra. Maria Cristina da Silveira Galan Fernandes (UFSCar)

Profa. Dra. Samara Oliveira Silva (UESPI)

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.
O Relatório de Defesa assinado pelos membros da Comissão Julgadora encontra-se arquivado junto ao Programa de Pós-Graduação em Educação.

Dedico esta dissertação ao meu irmão **Romário Moraes** (*In memoriam*), amigo, batalhador, amável, que nunca desistiu dos seus sonhos e me conduziu por todo tempo rumo ao alcance dos meus. Conseguimos, meu irmãozinho!

AGRADECIMENTOS

A Deus, mas referindo-me a Ele como Papai do céu e à Nossa Senhora, minha Mãezinha, a Estes agradeço com a certeza de que nenhuma palavra dita saberia ao certo expressar tamanha gratidão.

À toda a minha família, pelo apoio, pela certeza da minha vitória a qual tantas vezes eu mesma não consegui acreditar. Aos meus irmãos Rafael, Karol, Catarina, João, Jeferson e Artur, pela amizade e companheirismo ao longo da vida, pelas cobranças e pelos prestígios de tê-los como irmãos. À minha amada sobrinha que tanto amo Annya Gabrielly. Agradeço imensamente à minha mãe Maria das Dores de Moraes Araújo, pela força e coragem, mesmo em meio a tanta dor. Por ter me gerado, por seus princípios e exemplo resultarem na minha grandiosa empatia. A senhora é meu espelho e exemplo de força. Amo vocês.

Ao Allan, pelo amor, carinho, companheirismo e, acima de tudo, pela compreensão. Por acolher meus projetos como se fossem teus, pelo abraço e carinho nas horas mais difíceis e não foram poucas. Obrigada por ser quem és.

À minha orientadora, Profa. Dra. Géssica Priscila Ramos, um exemplo de profissional, competente, admirável e inspiradora. Sou grata pela sua confiança, a paciência e por todos os momentos de estudos e escutas mesmo à distância. Agradeço também pelas palavras de incentivo no começo dessa jornada e com isso, o seu apoio para caminharmos e poder concluir uma etapa significativa na minha vida acadêmica e profissional.

Agradeço, imensamente à CAPES pelo apoio financeiro que tornou possível a realização desta pesquisa de Mestrado.

À banca examinadora dessa pesquisa, Profa. Dra. Samara Oliveira e Profa. Dra. Maria Cristina, Profa. Dra. Maria Cristina dos Santos e Profa. Dra. Marcia Cristina que aceitaram participar da banca de qualificação e defesa desta dissertação, agradeço pela disponibilidade e pelas contribuições de vocês, pois com seus conhecimentos e olhares atentos, colaboram com esse estudo.

Agradeço às minhas professoras da Graduação, Ozita, Vanja e Kelly pelas incontáveis vezes que despreziosamente ou não, tomaram meu coração consigo e o preencheram com um amor singular e demasiado pela a educação, em especial a professora Samara Oliveira, que tive o prazer de ter como minha orientadora na graduação, por me apoiar e impulsionar na vida acadêmica e pelas constantes

reflexões. Vocês são profissionais verdadeiramente especiais e responsáveis pela minha melhoria docente, “me movo como educador, porque, primeiro me movo como gente” (Paulo Freire).

As minhas amigas professoras, da educação básica, Karleane, Rozileide e Prysceilla as quais ocupam o cargo de principais exemplos de profissionais que desejo seguir.

Agradeço também ao Programa de Pós-Graduação em Educação - PPGE da Universidade Federal de São Carlos e aos professores e colegas com quem convivi durante o Mestrado, particularmente a Nicole Moraes, pelo incentivo e apoio.

Aos meus amigos, em especial à Conceição Reis, Lucas Alves, Karina Reis, Camila Dutra, Priscila Magalhães, Elaine e Nickole's, pelas orações e pela compreensão, dado que minhas faltas em determinados momentos foram vistas como necessárias para o meu crescimento profissional.

Em memória do melhor irmão do mundo, Romário Moraes, por manter meu coração nutrido de perseverança, pelo apoio financeiro e especialmente emocional. Por ser a minha pessoa favorita no mundo, a ausência marcante e ao mesmo tempo presença constante.

Todas as minhas vitórias são total e unicamente para vocês.

“As pessoas educam para a competição e esse é o princípio de qualquer guerra. Quando educarmos para cooperarmos e sermos solidários uns com os outros, nesse dia estaremos a educar para paz.”

Maria Montessori

RESUMO

Esta pesquisa problematiza a gestão público-privada na educação, tendo como base a parceria firmada entre a Secretaria de Educação do Estado do Piauí e o Instituto Ayrton Senna. Traz como objetivo central analisar a adesão ao Programa Gestão Nota 10 - PGN10 pelo referido estado, debatendo as implicações da mesma para a gestão democrática e, por consequência, para a gestão da escola pública, de 2008 a 2017 – período de sua vigência no estado. Os objetivos específicos buscaram: analisar a relação estabelecida entre o público e o privado, a partir do contexto da Reforma do Estado no Brasil e seus reflexos para o uso da parceria público-privado como nova ferramenta de gestão educacional; analisar o contexto de criação, a estrutura, o funcionamento e os fundamentos políticos e ideológicos do Instituto Ayrton Senna, identificando o modelo de gestão escolar em seu Programa Gestão Nota 10; especificar o modelo de gestão escolar da Rede Pública Estadual de Educação do Piauí definido nas legislações e normatizações locais. Para realização desse estudo, definiu-se uma investigação de abordagem qualitativa, tendo como base a pesquisa documental com suporte bibliográfico. Esta foi efetivada por meio do uso de categorias de conteúdo (Modelo e Mecanismos de Gestão; Capacitação de Gestores; Provimento de Cargo de Diretor) como ferramentas de análise. Para consecução dos objetivos, foram analisados os documentos disponibilizados pelo Instituto Ayrton Senna para as escolas parceiras (materiais do *site*, manuais, planilhas, formulários, textos impressos), bem como documentos importantes na configuração da política educacional do Piauí. Foram utilizadas como referências centrais de análise autores como: Adrião (2001; 2008; 2018), Caetano; Peroni (2022), Luz (2009; Silva (2019) e Paro (2002; 2011; 2015). No tocante à categoria Modelo e Mecanismos de Gestão, os dados apontaram para o impacto do Programa na gestão democrática local, atingida pelo modelo privado de gestão. No que diz respeito à categoria Capacitação de Gestores, observou-se o uso da estratégia de criação do líder, como suposto “protagonista” da sociedade civil, desvalorizando o papel do gestor escolar no contexto educacional. No que se refere à categoria Provimento de Cargos de Diretor, notou-se um recuo nos processos democráticos e o avanço e ampliação de parcerias com o setor privado, intensificando o controle sobre a gestão pública educacional, em nome do discurso construído sobre a “eficiência e gestão por resultados” fortalecido pelo Programa Gestão Nota 10. A partir desses resultados, constatou-se uma maior centralização nos processos de escolha para diretores escolares implementados pela SEDUC-PI, provocando mudanças no âmbito da gestão da rede de ensino estadual, minimizando a autonomia da comunidade escolar. Portanto, o referido Programa apresentou impacto significativo na gestão da educação piauiense, criando empecilhos para a promoção da gestão democrática em sua rede de educação.

Palavras-chave: parceria público-privada; gestão educacional; gestão nota 10; gestão democrática; política educacional piauiense.

ABSTRACT

This research problematizes the public-private management in education, based on the partnership signed between the Department of Education of the State of Piauí and the Ayrton Senna Institute. Its central objective is to analyze the adherence to the Management Program Note 10 - PGN10 by the referred state, debating the implications of the same for the democratic management and, consequently, for the management of the public school, from 2008 to 2017 – period of its validity in the state. The specific objectives sought: to analyze the relationship established between the public and the private, from the context of the State Reform in Brazil and its reflexes for the use of public-private partnership as a new educational management tool; to analyze the context of creation, the structure, the functioning and the political and ideological foundations of the Ayrton Senna Institute, identifying the school management model in its Management Program Note 10; specify the school management model of the State Public Education Network of Piauí defined in local legislation and regulations. To carry out this study, an investigation of qualitative approach was defined, based on documentary research with bibliographic support. This was accomplished through the use of content categories (Management Model and Mechanisms; Training of Managers; Provision of Director Position) as analysis tools. To achieve the objectives, we analyzed the documents made available by the Ayrton Senna Institute to the partner schools (site materials, manuals, spreadsheets, forms, printed texts), as well as important documents in the configuration of the educational policy of Piauí. Authors such as: Adrião (2001; 2008; 2018), Caetano; Peroni (2022), Luz (2009); Silva (2019) and Paro (2002; 2011; 2015). Regarding the category Management Model and Mechanisms, the data pointed to the impact of the Program on local democratic management, achieved by the private management model. With regard to the category Training of Managers, it was observed the use of the strategy of creation of the leader, as a supposed "protagonist" of civil society, devaluing the role of the school manager in the educational context. With regard to the category Provision of Director Positions, there was a retreat in democratic processes and the advancement and expansion of partnerships with the private sector, intensifying control over public educational management, in the name of the discourse built on "efficiency and management by results" strengthened by the Management Program Note 10. From these results, it was found a greater centralization in the processes of choice for school directors implemented by SEDUC-PI, causing changes in the scope of the management of the state education network, minimizing the autonomy of the school community. Therefore, this Program had a significant impact on the management of education in Piauí, creating obstacles to the promotion of democratic management in its education network.

Keywords: public-private partnership; educational management; management note 10; democratic management; Piauí's educational policy.

LISTA DE SIGLAS

AUGE	Auge Tecnologias & Sistemas Ltda.
BID	Banco Internacional de Desenvolvimento
BM	Banco Mundial
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Social
CBE	Conferência Brasileira de Educação
CEJAS/NEJAS	Centro e Núcleos de Educação de Jovens e Adultos
CEPRO	Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais
CETEB	Centro de Tecnologia de Brasília
EC	Emenda Constitucional
EJA	Educação de Jovens e Adultos
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FMI	Fundo Monetário Internacional
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento Educação Básica
FUNDEF	Fundo de Desenvolvimento do Ensino Fundamental
GRE	Gerência Regional de Educação
IAS	Instituto Ayrton Senna
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDH-	Indicador de Desenvolvimento Humano Municipal
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MARE	Ministério da Reforma do Aparelho do Estado
MEC	Ministério da Educação
ONG	Organização da Sociedade Civil
OS	Organização Social
OSPIC	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PIB	Produto Interno Bruto
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PGN10	Programa Gestão Nota 10
PMDB	Partido do Movimento Democrata Brasileiro
PPP	Parcerias Públicas e Privadas
PT	Partido dos Trabalhadores
SEDUC-PI	Secretaria de Educação do Estado do Piauí
SEPLAN	Secretaria de Estado de Planejamento
SIDRA	Sistema IBGE de Recuperação Automática
SIASI	Sistema Instituto Ayrton Senna de Informação
SIASI (GP)	Sistema Instituto Ayrton Senna de Informação Gestão de Programas
SIASI (GR)	Sistema Instituto Ayrton Senna de Informação Gestão de Rede

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Artigos Científicos publicados no período de 2010 a 2020	26
QUADRO 2 - Teses e Dissertações publicadas no período 2008 a 2022	28
QUADRO 3 - Legislações, normativas estaduais.....	32
QUADRO 4 - Documentos e materiais norteadores do Programa Gestão Nota 10 ..	34
QUADRO 5 - Alguns dos parceiros privados do Instituto Ayrton Senna	57
QUADRO 6 - Conselho Consultivo do IAS/2023.....	58
QUADRO 7 - Abrangência do Programa Gestão Nota 10 – Atuação no Brasil.....	70
QUADRO 8 - Indicadores e metas estabelecidos pelo Programa Gestão Nota 10 ...	72
QUADRO 9 - Número de habitantes dos dez municípios mais populosos do Piauí – 2021	81
QUADRO 10 - Maiores PIBs dos Municípios Piauienses em 2019	84
QUADRO 11 - Dimensão Político-Partidária do Estado do Piauí.....	85
QUADRO 12 - Gerências Regionais de Educação do Piauí e número de escolas ...	89
QUADRO 13 - Projetos, programas e objetivos declarados.....	97
QUADRO 14 -. Investimento inicial para a Implantação do Programa Gestão Nota 10	100
QUADRO 15 - Investimento inicial com a Empresa AUGE Tecnologia & Sistemas feito pela Secretaria Estadual de Educação do Estado do Piauí.....	110
QUADRO 16 - Informações necessárias para o preenchimento da Planilha Gestão Nota 10.....	112
QUADRO 17 - Perfil das escolas públicas do Piauí que tiveram divulgados seus resultados da Prova Brasil e do IDEB 2015 para as Séries Iniciais e Finais	129

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Divisão das responsabilidades do Programa Gestão Nota 10.....	74
FIGURA 2 - Capa da Sistemática de Acompanhamento Gestão Nota 10.....	105
FIGURA 3 - Funcionamento do Programa Gestão Nota 10	109
FIGURA 4 - Planilha de Acompanhamento Perfil da turma I.....	114
FIGURA 5 - Planilha de Acompanhamento Perfil da turma II.....	115

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução do atendimento de Matrículas – Creche na Educação Básica no Estado do Piauí no período de 2005 a 2019	91
Gráfico 2 - Número de Matrículas na Pré-Escola no período de 2005 a 2019	92
Gráfico 3 - Número de Matrículas Ensino Fundamental 1 e 2 por Dependência Administrativa no período de 2005 a 2019	93
Gráfico 4 - Número de Matrículas Ensino Médio por Dependência Administrativa no período de 2005 a 2019	93
Gráfico 5 - Número de Matrículas da EJA por Dependência Administrativa, no período de 2005 a 2019	94
Gráfico 6 - Forma de Provimento do Cargo de Diretores das Escolas Estaduais do Piauí.	128

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de municípios por tamanho da população residente	82
Tabela 2 - Resultados e metas do IDEB Anos Finais Rede Estadual de Ensino....	101
Tabela 3 - Provimento do Cargo do Diretor na Rede Estadual de educação do.....	125

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
2 METODOLOGIA DA PESQUISA	25
2.1 A pesquisa bibliográfica	25
2.2 A pesquisa documental.....	31
2.3 O modelo de análise	34
3 REFORMA DO ESTADO BRASILEIRO E PARTICIPAÇÃO DO SETOR PRIVADO NAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS	36
3.1 A caracterização da Reforma do Estado na década de 1990	36
3.2 A Nova Gestão Pública no Brasil no contexto dos anos 1990	42
3.3 O terceiro setor e as parcerias público-privada.....	46
3.3.1 A parceria público-privada no setor educacional brasileiro	50
4 O INSTITUTO AYRTON SENNA E O SEU PROGRAMA GESTÃO NOTA 10	56
4.1 O Instituto Ayrton Senna.....	56
4.1.1 Os programas de educação formal do Instituto Ayrton Senna	64
4.2 O Programa Gestão Nota 10	68
5 O PROGRAMA GESTÃO NOTA 10 NO SISTEMA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO NO ESTADO DO PIAUÍ	80
5.1 Caracterização do estado do Piauí e de seu contexto educacional.....	80
5.2 O sistema estadual de educação do Piauí: oferta educativa e gestão no âmbito da educação pública e básica.....	86
5.2.1 A gestão educacional, o poder público e setor privado na rede estadual do Piauí	95
5.2.2 Implantação do Programa e regularização do contrato entre o Governo do Piauí e o Instituto Ayrton Senna	98
5.3 O Programa Gestão Nota 10 como oferta de resultados para a gestão escolar	108
5.3.1 Modelo e Mecanismos de Gestão	109
5.3.2 Capacitação dos gestores	119
5.3.3 Provimento do cargo de diretor	124
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	132
REFERÊNCIAS	136
ANEXOS	149
ANEXO A - Relatórios de acompanhamento bimestral – B, C e D	149

1 INTRODUÇÃO

A atual crise do capital tem colocado em evidência o quanto as estratégias de superação dela influenciam vários setores da sociedade, condicionando e redefinindo, inclusive, o papel do Estado. O Terceiro Setor tem agido como instrumento da Terceira Via, segundo Anthony Giddens (2001), um dos principais teóricos desse movimento. Ele explica que uma das estratégias de superação da crise do capital seria a Reforma do Estado, operando como causa das boas novas (Giddens, 2001). De acordo com o teórico, nesse projeto de sociedade, o mercado deve ser a régua de referência da eficiência e da eficácia para o público, não se tratando apenas, conforme sua interpretação, da transferência de propriedade. Com isso, o autor tenta diferenciar esse processo da orientação neoliberal.

No Brasil, as políticas neoliberais começaram com a chegada à presidência de Fernando Collor de Mello (1990-1992), sob o discurso da necessidade de modernização do Estado e o argumento de isso servir como estratégia básica para sanar o problema econômico da instabilidade financeira. Após o impeachment de Collor e a chegada de novos governos - Itamar Franco (1992-1995) e, notadamente, Fernando Henrique Cardoso (1995-1998; 1999-2002) - as políticas neoliberais se consolidaram sob o pretexto de estimular o desenvolvimento econômico.

Tal entendimento se diferenciava daquele ideário democrático fortalecido no Brasil dos anos 1980, período que lutava contra o aprofundamento da crise econômica e social e o autoritarismo proveniente do Estado instalado no país com o golpe militar de 1964. Nos anos 1980, com o declínio da ditadura civil-militar devido, dentre outras coisas, aos questionamentos sobre as graves violações aos direitos humanos ocorridas, vários setores da sociedade brasileira – sobretudo dos movimentos de trabalhadores rurais aos urbanos - se organizam para exigir uma série de direitos trabalhistas e o retorno da democracia no país. Tal processo teve como marcos o fim do regime militar em 1985 e a aprovação da Constituição de 1988 (Brasil, 1988), a chamada Constituição Cidadã, que acenava para a construção de uma sociedade democrática, fundada em amplos direitos sociais para seus cidadãos. Por isso, pode-se dizer que se tornou fundamental reconhecer a importância da socialização da democracia, para construir valores e procedimentos democráticos adequados capazes de resolver os conflitos e se construir à história sob prismas mais justos.

O tema Gestão Democrática vem se configurando historicamente como um desafio aos educadores brasileiros. Entende-se como gestão democrática na escola, neste trabalho, uma gestão compartilhada, em que todos, isto é, pais, alunos e funcionários (enfim, comunidade escolar e local) possam participar do direcionamento da escola com vistas à qualidade do ensino, posto que esta proporciona e garante canais e acessos que possibilitam essa participação. Paro (2006) apresenta uma razão para a implantação de uma gestão democrática na escola pública:

[...] há que se pensar numa transformação radical para o mundo como a escola organiza suas atividades, dotando-as de uma estrutura administrativa que, sendo propícia à realização dos fins sociais da educação, favoreça a participação em sua gestão dos diferentes grupos e pessoas envolvidas nas atividades escolares, deixando-se perpassar pela sociedade civil em sua função de controle democrático do Estado (Paro, 2006, p.105).

Pensar em gestão democrática implicaria, portanto, conduzir a organização escolar em seus diferentes aspectos (tomada de decisão de forma colaborativa, a qualidade do ensino, melhores condições de trabalho etc.) de forma democrática. Paro (2006), ao tratar da gestão democrática, a coloca como uma ação que promove a democratização da educação e da escola, bem como as condições de trabalho escolar. Conforme ressalta o autor, o gestor é o protagonista central desse processo, no cenário escolar, cabendo a ele sua direção na escola.

Todavia, a lógica neoliberal que adentrou o país nos anos 1990 se contrapôs à ampliação da democratização em todo âmbito social, inclusive no âmbito educacional, posto que o foco passou a ser a dimensão do desenvolvimento econômico para que houvesse a manutenção dos lucros do capital financeiro (Carvalho, 2020).

Desta forma, no que tange às políticas educativas, a partir desse período, a educação passou a ser marcada por políticas neoliberais e restritivas ao papel do Estado e pela ideia de formação da eficiência, da eficácia, da polivalência da mão de obra, assumindo, por consequência, novas formas organizacionais da educação, que abriram espaço para a atuação do terceiro setor no assunto e para o distanciamento do ideal de gestão democrática. Essa lógica se instituiu pelo controle externo da educação por instituições privadas na supervisão das atividades de

ensino desenvolvidas pelas escolas - o que, conseqüentemente, acaba se afastando da realidade do aluno e deixando mais distante a questão da emancipação humana (Mészáros, 2006).

Foi com a criação do Plano Diretor da Reforma do Estado (Brasil, 1995), em 1995, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, que ocorreu a entrada efetiva do terceiro setor na gestão do Estado – e conseqüentemente da educação. De acordo com o documento, a

[...] reforma do Estado deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento (Brasil, 1995, p.12).

Com isso, o argumento inicial da Reforma foi o de atender as necessidades básicas da sociedade (Peroni, 2006). Sob essa nova postura de Estado, a administração pública adotada se expressou pela lógica gerencial, por meio de contratação, assessoria, parcerias diretas e indiretas no setor público, com destaque para a educação pública, sinalizando para as atuais formas de privatização na e da governança educacional - movimento no qual o setor privado articula-se, envolvendo diversos grupos econômicos.

Isso entrou em contradição com a concepção de gestão democrática, tal como previsto nos dispositivos legais da educação brasileira, sobretudo na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) nº 9.394/1996, que a tem como princípio para o desenvolvimento do ensino público de qualidade (Brasil, 1996). Podemos dizer que essa assertiva presente na LDB (Brasil, 1996) representa uma conquista, pois avança na configuração de uma sociedade mais democrática, ao prever a gestão da escola a partir da ampliação da participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar em seu interior, em detrimento de uma visão gerencialista sobre educação que tolhe os processos participativos pelo uso de estratégias empresariais em educação.

Entretanto, na lógica capitalista, considera-se a administração mercantil da escola inclusive no trabalho dos professores, por meio do controle de suas tarefas e preenchimento de formulários prontos, desconsiderando a capacidade, autonomia e singularidade do trabalho pedagógico. Nesse sentido, os esforços deixam de

[...] aliar o ideal de uma educação como emancipação humana ao reconhecimento do caráter político-democrático da relação pedagógica, da riqueza histórico-cultural dessa relação, da importância da atividade docente e da singularidade do papel do professor como trabalhadora (Paro, 2015, p.89).

A Constituição de 1988 também havia atuado no sentido da defesa da gestão¹ democrática. Em seu artigo 206, Capítulo III, ela afirmava que o ensino seria ministrado com base em alguns princípios, dentre eles o da “gestão democrática do ensino público, na forma de lei” (Brasil, 1988).

É importante destacarmos que esta pesquisa entende a gestão democrática como um modelo administrativo que proporciona o processo de decisão coletivo voltado na participação, transparência e autonomia (Lück, 2010). Se tratando da gestão democrática da educação, sua construção envolveria a prática vivenciada no sistema de ensino e orientada pelos princípios e métodos democráticos, que criariam condições para um novo modelo de organizar e conceber a melhoria da qualidade do ensino. Ela abarcaria o reconhecimento, a participação e a tomada de decisão consciente de todos os membros que fazem parte da escola e da comunidade, visando o compromisso efetivo com os resultados educacionais.

Apesar disso, a educação brasileira vem sendo reformada sob o reordenamento do trabalho administrativo e pedagógico sob o argumento do diagnóstico de uma educação pública com baixos resultados educacionais e outros problemas graves, e, sob essa perspectiva, a gestão democrática vem sendo posta de lado e a classe empresarial vem se apresentando como solução, desenvolvendo assessorias técnicas, programas e materiais na área da educação.

Porém, o que se observa é que o Estado não necessariamente tem transferido a propriedade pública educacional para o setor privado, mas tem se retirado como garantidor de direitos, repassando recursos públicos, bem como a direção e a execução das políticas para o terceiro setor, que vem influenciando inclusive o conteúdo curricular da educação escolar e a gestão educacional. Dentre os grupos que compõe o terceiro setor no Brasil, podemos dizer que o Instituto Ayrton Senna tem assumido progressivamente presença fundamental no campo da

1 Outro detalhe que merece destaque é que foi nesta Constituição que o termo gestão ganhou espaço em relação à palavra administração. Essa substituição pode ser vista por diferentes motivos. Segundo Lück (2010, p. 55): “A gestão não se propõe a depreciar ou invalidar a importância da administração, mas sim, a superar as limitações de enfoque fragmentada, simplificado e reduzido. Para ser efetiva, a gestão baseia-se na administração e a propõe como uma dimensão e área da gestão que possibilita o bom funcionamento das demais dimensões”.

formulação de programas e projetos em educação, sendo um de seus mais destacados programas o Gestão Nota 10 (Peroni, 2006).

Com base nesse contexto, definimos como questão norteadora desta pesquisa: quais foram as implicações do Programa Gestão Nota 10 para a gestão democrática da rede estadual de ensino do Piauí? Temos como hipótese que esse Programa obstaculariza a implantação de processos democráticos de gestão escolar local, posto que se encontra articulado com a proposta de eficiência e gerenciamento de resultados, que vem sendo implementada desde 1995, com a Reforma do Estado no Brasil. Conforme o IAS e seus Programas, a ideia seria implantar uma nova concepção de gestão que focaliza a “Gestão por Resultados”², de modo que as estratégias adotadas e processos internos visem a “melhoria dos indicadores educacionais por meio da constituição de um novo estilo de gestores escolares formados segundo as práticas de gerenciamento de liderança” (Instituto Ayrton Senna, 2023).

Destaca-se que o percurso desta pesquisa se iniciou em 2020, na Universidade Estadual do Piauí (UESPI), Campus de Parnaíba, no Curso de Licenciatura em Pedagogia. O tema nasceu de uma inquietação após o resultado da escrita do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). A partir de tais experiências fui compreendendo como o trabalho do diretor escolar do município de Parnaíba no Piauí acontece. Foram meses de pesquisa entre aprendizado e algumas dificuldades, mas pude contar, sobretudo, com a ajuda da equipe gestora no tocante às ações do planejamento e reuniões do Conselho Escolar. Foi a partir desse apoio que nasceu o interesse em pesquisar a gestão na escola.

Participar do grupo do Núcleo de Estudos em Educação e Sociedade (NEPES/UESPI), coordenado pela Profa. Dra. Samara de Oliveira Silva, também me proporcionou saberes e reflexões importantes sobre o tema, pois o NEPES estuda a privatização da educação desde 2015. É um grupo que, para além das pesquisas voltadas para as políticas educacionais e gestão da educação com marcantes posicionamentos teóricos, contribui para debates importantes sobre esta temática e se posiciona em defesa do processo de democratização da educação pública em

² Considerando a análise crítica e reflexiva das contribuições de autores Gomes (2012), a Gestão por Resultados tem como objetivo o planejamento estratégico que possibilita a identificação via compatível para a obtenção dos resultados, considerando os recursos disponíveis na organização.

suas várias dimensões, fazendo frente às concepções neoliberais que se impõe à mesma.

A escolha do Programa Gestão Nota 10 para este estudo, dentre os diversos projetos e programas do Instituto Ayrton Senna, decorre do fato de ser um dos programas de gestão mais presentes nos sistemas municipais e estaduais brasileiros.

Desse modo, justificamos a importância de realização desta pesquisa dada a relevância de se entender as configurações existentes no modelo de gestão adotado pela rede pública de ensino do Piauí nas dimensões históricas e no desenvolvimento do Programa Gestão Nota 10, voltado para a gestão escolar e contraposto aos processos de gestão escolar democrática, defendidos pelo estado e estabelecido pelo Decreto nº 12.766, de 17 de setembro de 2007 (Piauí, 2007). Além disso, como verificado no levantamento bibliográfico, esse estado quase não é foco de atenção por parte das pesquisas que abordam o referido Programa, salvo no trabalho de Oliveira; Anjos; Luz; Sá (2010), que estuda suas interferências na rede municipal de Teresina.

Por isso, esta pesquisa traz como objetivo central analisar a adesão ao Programa Gestão Nota 10 (PGN10) pelo referido estado, debatendo as implicações da mesma para a gestão democrática e, por consequência, para a gestão da escola pública, de 2008 a 2017, período de sua vigência no estado. Para tanto, foram definidos como objetivos específicos do trabalho:

- Analisar a relação estabelecida entre o público e o privado, a partir do contexto da Reforma do Estado no Brasil e seus reflexos para o uso da parceria público-privada como nova ferramenta de gestão educacional;
- Analisar o contexto de criação, a estrutura, o funcionamento e os fundamentos políticos e ideológicos do Instituto Ayrton Senna, identificando o modelo de gestão escolar em seu Programa Gestão Nota 10;
- Especificar o modelo de gestão escolar da Rede Pública Estadual de Educação do Piauí definido nas legislações e normatizações locais.

O recorte temporal do fenômeno investigado, abrange o período compreendido entre 2008 a 2017 do processo de implementação do Programa Gestão Nota 10 do Instituto Ayrton Senna, na Rede Estadual de Educação do Estado do Piauí. A presente pesquisa insere-se no campo de investigação da

parceria público-privada. Este recorte temporal refere-se ao ciclo de atuação do PGN10 na rede e as mudanças ocorridas no sistema educacional do referido estado.

Para materialização desta pesquisa, ela foi estruturada em seis seções. Inicialmente, na **Introdução**, trouxemos o contexto geral da pesquisa a partir da explicitação de seu problema, objetivos (gerais e específicos) e justificativa, bem como do debate geral que está por traz do tema estudado.

Na segunda seção, nomeada **Percurso Metodológico da Pesquisa**, enfatizamos sua abordagem qualitativa, focalizando os aspectos estruturais e metodológicos utilizados para sua realização. Explicitamos ainda o uso metodológico das categorias de conteúdo – modelo e mecanismo de gestão, capacitação dos gestores e provimento do cargo de diretor – como ferramentas de análise.

Na terceira seção, chamada **Reforma do Estado Brasileiro e Participação do Setor nas Políticas Educacionais** discutimos, por intermédio de revisão bibliográfica, autores que apresentam esse processo iniciado em meados da década de 1990, no governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso. Ainda, apresentamos a reconfiguração do Estado sob a Nova Gestão Pública e a influência do Terceiro Setor, assim como as parcerias público-privado no campo educacional. Conforme as discussões realizadas na seção, nesse processo, foram implementadas formas de entrada do setor privado e a intervenção dos atores nacionais e internacionais na formulação e execução de políticas públicas sociais, que permitiram a entrada de instituições como Instituto Ayrton Senna na gestão da educação básica pública.

A quarta seção, intitulada **O Instituto Ayrton Senna e o seu Programa Gestão Nota 10**, por sua vez, focalizamos o referido Instituto, caracterizando sua estrutura e política, bem como evidenciando seus programas de educação informal, tecnológica e formal. Segundo observado, o Instituto, através de seus programas de educação formal, anunciava o interesse pela educação básica, objetivando atuar como agente executor de políticas públicas voltadas para essa etapa educacional, inclusive pelo uso de seu Programa Gestão Nota 10. Nesse contexto, focalizamos o referido Programa e sua análise, desvendando o seu modelo gerencial de gestão.

Na quinta seção, intitulada **O Programa Gestão Nota 10 no Sistema Estadual de Educação no Estado do Piauí**, versamos sobre o referido Programa e sua atuação voltada a atender a gestão escolar no Sistema Estadual de Educação no Estado do Piauí. Para tanto, enfocamos o sistema estadual local, por meio da

análise de seus documentos, verificando sua gestão e oferta educativa, bem como a parceria entre o Governo do Piauí e o Instituto Ayrton Senna na operacionalização do Programa Gestão Nota 10. Ao final, confrontamos a perspectiva da gestão democrática local com a do Programa, a partir do uso das categorias de conteúdo: modelo e mecanismo de gestão, capacitação dos gestores e provimento do cargo de diretor.

Por último, apresentamos as **Considerações Finais**, em que resgatamos e discutimos, de modo geral, os principais resultados da pesquisa.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Temos como compromisso, nesta seção, apresentar a metodologia utilizada para a realização desta pesquisa, explanando os caminhos que foram trilhados, bem como as ferramentas utilizadas para o processo de análise e de coleta de dados.

Para tanto, é importante destacarmos previamente que este estudo se trata de uma pesquisa qualitativa de base bibliográfica e documental.

2.1 A pesquisa bibliográfica

A revisão bibliográfica foi processada a fim de mapear produções científicas - artigos, dissertações e teses -, que dialogassem com o debate focado nesta pesquisa: a atuação do Instituto Ayrton Senna na gestão da rede escolar do Piauí por meio do Programa Gestão Nota 10 e suas implicações para a gestão da escola. Ela foi usada para fazer “um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema” (Lakatos; Marconi, 2003, p.158).

O levantamento bibliográfico foi efetivado em banco de dados digitais. Inicialmente ele foi feito junto à base da “SciElo Scientific Electronic Library Online” com o objetivo de selecionar artigos sobre o tema. Posteriormente, ele foi feito na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações da CAPES para extração de dissertações e teses relevantes para este estudo. Determinou-se como período de estudo o ano de 2008 (ano de implantação do Programa Gestão Nota 10) até 2022 – período da coleta dos dados – para realização das buscas.

A coleta na base “SciElo - Scientific Electronic Library Online” foi feita pelo uso dos descritores: “Instituto Ayrton Senna” e “Gestão Nota 10”. Essa busca resultou no aparecimento de 26 estudos científicos. Foi realizada a leitura dos títulos e resumos desse material, sendo 21 deles descartados. Os artigos descartados focalizam, em linhas gerais, a Parceria Público-Privada na educação, o Instituto Ayrton Senna ou outros Programas e Projetos seus e que apresentam ênfase em outras dimensões da educação – como a Pedagógica e Curricular – não contempladas no Programa Gestão Nota 10, cuja ênfase é na dimensão da gestão escolar. Assim, foram selecionados 4 artigos para leitura integral, por se adequarem à temática focaliza nesta pesquisa, conforme mostra o Quadro 1.

QUADRO 1 - Artigos Científicos publicados no período de 2010 a 2020

Ano	Artigos	Autor(es)	Revista	Banco de dados
2010	A participação do setor privado na gestão do sistema municipal de educação em Teresina-PI: o caso do programa gestão nota 10 do Instituto Ayrton Senna	Antônio Glauber Alves Oliveira; Liliane Xavier Luz; Cristiane Rêgo dos Anjos; Elionaira Vieira de Sá	Jornal de políticas educacionais	Scientific Electronic Library Online
2011	Consequências da atuação do Instituto Ayrton Senna para a gestão da educação pública: observações sobre dez estudos de caso	Theresa Adrião e Vera Peroni	Práxis Educativa	Scientific Electronic Library Online
2017	Parceria público-privada e a gestão da educação: o Programa Gestão Nota 10 do Instituto Ayrton Senna	Vera Maria Vidal Peroni; Luciani Paz Comerlatto	Perspectiva	Scientific Electronic Library Online
2020	Parcerias público-privadas: atuação do instituto Ayrton Senna na educação pública do estado do RS	Susana Schneid Scherer; Flávia Marchi Nascimento Maria de Fátima Cóssio	Educação & Sociedade	Scientific Electronic Library Online

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

Após a leitura desse material, ele foi fichado e seus dados centrais destacados para análise. Os trabalhos tratam das implicações da adesão pública às parcerias com o setor privado, com destaque para o IAS e o Programa Gestão Nota 10. Eles revelam novos mecanismos de privatização da educação, proveniente dessa parceria, e o fortalecimento do parâmetro de qualidade indicado pelo IAS, que é feito pelo uso dos dados das escolas públicas brasileiras para a criação de políticas educacionais voltadas para a melhoria da educação³.

3 “O termo qualidade tem ganhado destaque na educação brasileira e constitui a síntese de preocupação de educadores e formuladores de políticas públicas de educação. Assim, foram iniciadas políticas de avaliação educacional com o objetivo de assegurar padrões mínimos de aprendizagem dos alunos” (Barbosa; Mello, 2015, p.108).

Dentre os artigos analisados, notamos também a abordagem do contexto da gestão escolar e da democratização da educação como fatores que são considerados indispensáveis para autonomia, participação e democracia da educação brasileira. Segundo Comerlato e Peroni (2017, p. 115), por exemplo, “a educação, em sociedades democráticas, deve primar pela formação emancipatória dos sujeitos sociais”. Os autores observam que esses fatores têm sido desfavorecidos nas gestões locais por conta de concepções de base produtivista presentes no Programa Gestão Nota 10, que “com ênfase gerencialista e empreendedorista”, tem permitido “o seu trânsito da área da administração privada para o âmbito da gestão estatal, com todas as implicações despolitizadoras delas decorrentes” (Dagnino, 2004, p. 206).

A segunda etapa desta revisão bibliográfica consistiu no levantamento de teses e dissertações no banco de dados Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da CAPES, com a indicação dos descritores “Instituto Ayrton Senna” e “Programa Gestão Nota 10” e o recorte temporal (2008-2021) pré-estabelecido nesta pesquisa. Essa busca resultou na localização de 7 trabalhos, sendo: 6 dissertações e 1 tese de doutorado. Após a leitura de seus títulos e resumos, verificamos que todos seriam importantes para leitura integral e fichamento. No Quadro 2 destacamos os trabalhos localizadas nesse levantamento.

QUADRO 2 - Teses e Dissertações publicadas no período 2008 a 2022

Ano	Título	Autor	Tipo de curso e área de conhecimento
2010	A implementação do programa Gestão nota 10 no sistema municipal de educação em Mossoró/RN (2005 a 2009)	Eugênia de Albuquerque	Mestrado em Educação
2010	A ação do Instituto Ayrton Senna na Rede Municipal de Educação de Joinville/SC (2001-2008): subordinação da escola pública a princípios e métodos da gestão empresarial'	Luana Bergmann Soares	Mestrado em Educação
2012	O Programa Gestão Nota 10 do IAS: aproximações com a gestão da qualidade total (GQT) e o movimento das escolas eficazes	Denise Pinheiro	Mestrado em Educação
2013	O terceiro setor e a execução de programas educacionais: a parceria entre o Governo do Maranhão e o Instituto Ayrton Senna no Projeto Gestão Nota 10	Ildoana Paz Oliveira	Mestrado em Educação
2013	O programa gestão nota 10: parceria público-privada na educação	Maria Fabiana da Silva Costa	Mestrado em Educação
2013	A gestão entra em cena: um estudo do programa gestão nota 10 do Instituto Ayrton Senna	Ana Maria Stabelini	Mestrado em Educação
2013	O Programa Gestão Nota 10 do Instituto Ayrton Senna e a educação em Santarém- PA.	Walter Lopes de Sousa	Doutorado em Educação

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

Durante a leitura integral de tais pesquisas, procuramos verificar os processos de implantação desse modelo de gestão e seus conceitos, bem como identificar os resultados apresentados em cada pesquisa.

A pesquisa 1 intitulada “A implementação do programa Gestão nota 10 no sistema municipal de educação em Mossoró/RN (2005 a 2009)” traz em sua abordagem uma análise das implicações do Programa Gestão Nota 10 para a

comunidade escolar do ensino público do município de Mossoró sob a ótica da gestão democrática, dando ênfase à análise do ponto de vista da autonomia e da participação dos envolvidos no trabalho escolar (Albuquerque, 2010).

A pesquisadora evidenciou com o estudo em questão que a implementação do Programa Gestão Nota 10 provocou grandes mudanças na gestão das escolas municipais, tendo em vista que a administração pública combinada com a administração privada é totalmente diferente. O resultado dessa incompatibilidade demonstrou que as expectativas do Programa e do município não superaram o que foi proposto para a melhoria da gestão do município (Albuquerque, 2010).

A pesquisa de Soares (2010) com o título “A ação do Instituto Ayrton Senna na Rede Municipal de Educação de Joinville/SC (2001-2008): subordinação da escola pública a princípios e métodos da gestão empresarial”, por sua vez, traz como abordagem a atuação do IAS para execução de políticas educacionais na rede municipal da cidade de Joinville, os dados divulgados na dissertação evidenciam a ineficácia dos Programas Escola Campeã e Gestão Nota 10, bem como os indicadores não obtiveram a melhoria da qualidade esperada. Destaca-se nos resultados a gestão democrática como instrumento apenas de “leitura” nos documentos oficiais.

Pinheiro (2012) em sua dissertação denominada “O programa gestão nota 10 do IAS: aproximações com a gestão da qualidade total (GQT) e o movimento das escolas eficazes” descreve a concepção de gestão escolar pelo programa Gestão Nota 10 proposta pela Gestão da Qualidade Total (GQT) e o Movimento das Escolas Eficazes. De acordo com as colocações da pesquisadora, as duas propostas buscam no sistema educacional a Eficiência, Eficácia e Efetividade, termos gerenciais.

Em síntese, aproxima a escola pública de uma visão tecnicista, que compreende que os problemas pedagógicos e de gestão escolar podem ser resolvidos mediante recursos tecnológicos ou na atuação de técnicos. O resultado dessa pesquisa concluiu que a função do gestor escolar proposto pelo Gestão Nota 10 permeia funções da gestão gerencial e burocrática, em que a função do gestor está pautada no controle e na fiscalização da rotina escolar. Em consequência dessas atribuições encontra-se no interior da escola a hierarquização dos cargos, padronização de procedimentos, e o desvio do protagonismo de aprendizagem do aluno (Pinheiro, 2012).

No trabalho, com o título “O ‘Terceiro Setor’ e a execução de programas educacionais: a parceria entre o governo do Maranhão e o Instituto Ayrton Senna no Projeto Gestão Nota 10”, a autora traz a discussão da gestão da educação na presença do terceiro setor na atuação do Instituto Ayrton Senna com o Programa Gestão Nota 10 no Estado do Maranhão para a melhoria dos indicadores de qualidade da educação no estado.

Como resultado, observou o controle do IAS nas rotinas do gestor escolar, retirando assim, sua autonomia e colaborando para sistematização do trabalho, que deixou de ser conduzido pelo Conselho Escolar e passou a ser incumbência do Instituto. Destaca-se na pesquisa dados apresentados pelo Programa que de fato são “mascarados”, pois não condizem com a realidade apresentada nos Indicadores de Desempenho da Educação Básica (IDEB) no Estado do Maranhão (Oliveira, 2013).

A pesquisa com o título “O programa gestão nota 10: parceria público-privado na educação” teve como objetivo fazer uma análise da parceria firmada entre a Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco e o IAS na implantação do Programa Gestão Nota 10. A autora destaca as implicações dessa parceria público-privada para a gestão da escola pública.

Através dos resultados alcançados pelo estudo, percebeu-se um aumento significativo de parcerias privadas nas escolas estaduais do Estado de Pernambuco, bem como a diminuição da autonomia nas decisões e o enfraquecimento da gestão democrática - visto pelo monitoramento e controle da gestão pelo Programa impostas nas escolas estaduais. Contatou-se que passou a se considerar para o ensino-aprendizado do aluno a ferramenta gerencial por resultados, que não condiz com a realidade da escola (Costa, 2013).

O estudo intitulado “A gestão entra em cena: um estudo do programa gestão nota 10 do Instituto Ayrton Senna” (Stabelini, 2013) teve como objetivo identificar e analisar a forma de gerenciamento utilizado pelo PGN10 em escolas da rede pública de ensino das redes municipais, das cidades de Guariba e São Paulo. Para a compreensão deste estudo foram analisados documentos de divulgação e material do curso voltados para a formação de gestores. Destaca-se nessa pesquisa o gerenciamento por resultados, considerada pelo IAS a forma de gestão mais adequada para a rede de ensino, visando uma escola mais eficiente e eficaz. Verificou-se também que o programa modifica não apenas a gestão educacional,

mas todo processo educacional, estimulando o protagonismo do aluno a ser um gerente de seu processo de aprendizagem (Stabelini, 2013).

Por fim, a pesquisa de doutorado intitulada “O programa gestão nota 10 do Instituto Ayrton Senna e a educação em Santarém-PA” teve como foco estudar o Programa Gestão Nota 10, dando ênfase na implantação da ferramenta de gestão ligada à Rede Vencer, que contribuiu com alterações na gestão das escolas na rede municipal de ensino. Os dados disponibilizados na pesquisa descrevem a preocupação de não ter encontrado a gestão democrática como fundamento para a gestão escolar; em contrapartida, observou que o município de Santarém contempla elementos de gestão tradicional. Percebeu também a desestruturação do corpo administrativo da escola.

Neste sentido, destaca que o ambiente ficou vulnerável à implantação da gestão tradicional. Outro resultado salientado pelo estudo foi a cobrança em cima do trabalho do professor, que é, para o IAS, o principal responsável pelos resultados alcançados. Ainda, indica a elevação dos indicadores educacionais locais, mas que não expressam a realidade das escolas da cidade de Santarém (Sousa, 2013).

Assim, observamos por meio dos trabalhos analisados que muito se discute sobre a influência do neoliberalismo, com destaque às ações que o Terceiro Setor desempenha na Gestão Educacional na atuação com iniciativa privada. As pesquisas revelam ainda que as escolas adotam em sua gestão o sistema de administração gerencial, redefinindo ou anulando os princípios da gestão democrática, a partir da adoção de modelos de gestão presentes nos documentos do Instituto.

2.2 A pesquisa documental

Para realização do estudo proposto neste trabalho, a pesquisa documental foi aspecto essencial. Shiroma, Campos e Garcia (2005) afirmam que

[...] um documento não é restrito a uma única e harmoniosa leitura. Pelo contrário, é aberto a releituras, não um objeto para consumo passivo, mas um objeto a ser trabalhado pelo pesquisador para produzir sentido (Shiroma, Campos e Garcia, 2005, p. 427).

As fontes primárias selecionadas neste estudo se constituíram de documentos oficiais, legislações e normativas nacionais e estaduais que revelaram a compreensão da política oficialmente apresentada pelos governos. Os documentos selecionados para esta pesquisa são apresentados no Quadro 3.

QUADRO 3 - Legislações, normativas estaduais

Legislações	
1993	Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.
1993	Lei 4.600, de 30 de junho de 1993. Criação do Conselho Estadual de Educação do Piauí.
1996	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9394/96
1999	Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos.
1998b	Lei nº 9.637 de 15 de maio de 1998. Dispõe sobre a transferência de atividades/serviços públicos de caráter social e exercidos e financiados pelo Estado de entidades como Organizações Sociais – OS.
1999	Lei 5.101, de 23 de novembro de 1999. Regulamenta o Sistema de Ensino do Estado do Piauí.
2004	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.
2005	Lei Nº 5.494, de 19 de setembro de 2005. Institui o Programa de Parcerias Público-Privadas do Estado do Piauí - PPP Piauí e dá outras providências.
2007	Lei nº 11.494, de 20 de junho de 2007. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação – FUNDEB.
Normativas	
1995	Decreto nº 9.386 de 1995. Dispõe do provimento de cargos de diretores de escolas da Rede Estadual do Piauí.
2007	Decreto nº 12.766, de 17 de setembro de 2007. Disciplina o processo de eleição de diretores das escolas da Rede Pública Estadual de Ensino no Piauí e dá outras providências.
2016	Decreto Estadual nº 16.902, de 29 de novembro de 2016. Dispõe sobre a seleção interna para provimento dos cargos em comissão de direção e coordenação pedagógica das escolas da Rede Pública Estadual de Ensino.

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

A escolha desses documentos teve como critério aqueles que evidenciassem as políticas educacionais, parcerias público-privada, o sistema educacional e a gestão da rede estadual do Estado do Piauí entre outros, de modo a verificar sua proximidade ou distanciamento em relação ao modelo de gestão do Instituto Ayrton Senna. O pressuposto foi o de que, conforme Shiroma, Campos e Garcia (2005, p.437), os documentos oficiais e os relatórios utilizam “a linguagem com a finalidade de mobilizar pessoas em direção ao consenso social, em especial quando esse consenso se acha ameaçado por uma crise econômica e política emergente”. Por isso, também foram importantes para a pesquisa, como se observa no Quadro 3, algumas legislações que foram criadas no mesmo período que o IAS se instalava no Brasil (década de 1990).

Na segunda etapa da pesquisa documental (Gil, 2008), foi desenvolvida a coleta de dados em fontes para a compreensão da sistemática de acompanhamento do Programa Gestão Nota 10, fazendo o recorte temporal correspondente ao período de 2008 - 2017. Para a elaboração deste trabalho, foram analisados os dados disponíveis no *site* oficial do IAS, da Rede Vencer e do próprio *site* da Secretaria de Educação do Estado do Piauí – SEDUC-PI.

Realizou-se a análise dos documentos do Programa Gestão Nota 10 produzidos para escola como: os materiais utilizados no curso de capacitação de gestores do PNG10 – FOCO IAS Diretor -, planilhas pedagógicas e os documentos que fazem parte da rotina do diretor e dos professores. Estes estão relacionados no Quadro 4 e foram analisados com o intuito de compreendermos o funcionamento, a estrutura e o modelo de gestão do Programa, dando base para refletir sobre suas implicações para a gestão escolar local.

QUADRO 4 - Documentos e materiais norteadores do Programa Gestão Nota 10

ANO	DOCUMENTOS
2010	Capacitação Inicial do Programa Gestão Nota 10 – Textos
2010	Roteiro de trabalhos – Gestão de Aprendizagem e Ensino
2010	Gestão das Rotinas Escolares
2010	Indicadores de Sucesso/Planos Metas e Ações
2013	Sistemática de Acompanhamento Gestão Nota 10
2013	Formação Continuada FOCO IAS
2013	Acompanhamento Bimestral
2013	Acompanhamento Mensal
2013	Relatório de Acompanhamento Bimestral/Mensal
2013	Resultado Final I-II

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

Destacamos quanto aos documentos coletados, que o acesso a eles se deu por intermédio do acervo de uma escola da Rede Estadual de Educação do Estado do Piauí 1º GRE na cidade de Parnaíba/PI, disponibilizado pelo atual gestor. Já o documento norteador do Programa foi cedido pela Secretaria de Educação do Piauí – SEDUC-PI. Quanto ao acesso aos documentos em formato digital, ele se deu nos *sites* do Instituto Ayrton Senna (2023) e Rede Vencer (Rede Vencer, 2023).

2.3 O modelo de análise

A partir dos textos e documentos coletados, procedemos à análise do material, tendo como referência nosso objetivo de estudo.

Para a análise desses dados, nos amparamos em Kuenzer (1998) que define as categorias de conteúdo. De acordo com a autora, essa se trata de categorias particulares, que buscam fazer a mediação entre o universal e o concreto/singular e, por isso, são definidas a partir do objeto e da finalidade da investigação.

Desse modo, as categorias de conteúdo definidas nesta pesquisa foram: a) modelo e mecanismos de gestão, b) capacitação de gestores, c) provimento do cargo de diretor. Elas tiveram como referência a parceria público-privada a partir da

atuação do Programa Gestão Nota 10 do Instituto Ayrton Senna, na Rede Estadual de Educação do Estado do Piauí entre os anos de 2008 a 2017.

Essas categorias foram extraídas e analisadas a partir dos documentos oficiais e embasadas na literatura sobre o tema, tendo como referência seus impactos na gestão da escola sobretudo em seu formato democrático.

3 REFORMA DO ESTADO BRASILEIRO E PARTICIPAÇÃO DO SETOR PRIVADO NAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS

A presente seção contextualiza a redefinição do papel do Estado no Brasil durante os anos 1995 e mostra a influência dessa ação nas políticas sociais, mais precisamente no campo da educação. Aborda também o chamado “Terceiro Setor”, o qual se utiliza da crise estrutural do capital para abrir espaços para as teorias, orientações e estratégias neoliberais como “suposta” solução para superar as “falhas” do Estado.

Posteriormente, reflete sobre as implicações das parcerias público-privada no setor educacional no âmbito da gestão pública, a partir da Reforma do Estado brasileiro, focando as mudanças das políticas educacionais implementadas na década de 1990.

3.1 A caracterização da Reforma do Estado na década de 1990

Desde o final dos anos 1980, pesquisas de autores como Peroni (2003) e Adrião (2001) têm apresentado e analisado as Reformas Educacionais ocorridas no Brasil e em diversos países da América Latina, revelando uma luta hegemônica⁴ no sentido da implantação de um novo modelo de educação e de gestão do setor educacional.

Conforme se observa, nessas Reformas, em vez de se investir diretamente em recursos públicos e manter um aparato administrativo público condizente com a oferta de serviços educacionais em massa, o Estado atuou no sentido de induzir parceiros (sociedade civil, empresas, níveis inferiores de governos, etc.) a se responsabilizarem por essa oferta ou por parte dela, resguardando-se à tarefa de definir o produto educacional a ser atingido e os mecanismos para aferição da qualidade deste produto (Adrião, 2001).

A formalização de tal tendência no Brasil, se materializou em 1995. Ela foi feita pela aprovação de um documento que não era voltado para o campo da educação, mas o impactou diretamente ao ter como foco redesenhar o modelo de

⁴ Hegemonia defendida por Coutinho como domínio (direção) exercida por um grupo dirigente que abrange todas as relações sociais – econômicas, culturais, políticas na sociedade (Coutinho, 1989, p. 93).

Estado como um todo. Tal documento, chamado Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado Brasileiro (PDRAE), foi aprovado durante o primeiro mandato presidencial de Fernando Henrique Cardoso (FHC) que orientou a Reforma do Estado no Brasil, sob a responsabilidade de Bresser-Pereira, então Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado. Na visão de Bresser-Pereira (1997), com esse documento, as políticas sociais deixaram de ser consideradas atividades exclusivas do Estado e passaram para a esfera pública não-estatal, com a criação das Organizações Sociais (OS), isto é, de organizações de direito privado criadas no interior ou a partir de uma estrutura da administração pública (Bresser-Pereira, 1997).

Segundo o documento oficial essa Reforma visava: aumentar a governança, ou seja, aumentar a capacidade do Estado em governar com eficiência a prestação de serviços aos cidadãos-clientes; reduzir a ação do Estado naquelas funções que lhe são próprias, transferindo os serviços não exclusivos para a propriedade pública não estatal ou para a iniciativa privada; transferir da União, para os estados e municípios, as ações de caráter local; transferir parcialmente da União para os estados às ações de caráter regional, permitindo a construção de parcerias entre os estados e a União (Brasil, 1995).

Para tanto, o PDRAE apresentava três estratégias de gestão: a privatização, a terceirização e a publicização. A primeira, a privatização, era definida como a transferência para o setor privado da propriedade de dado setor público com vistas a transformá-lo em uma instituição de e para o Mercado. A segunda, a terceirização, correspondia ao processo de transferência para o setor privado, de serviços caracterizados como auxiliares ou de apoio às atividades desenvolvidas pelo Estado. A terceira, a publicização, consiste na transferência para o setor público não-estatal dos serviços sociais, educacionais e científicos que o Estado presta à população (Brasil, 1995).

Sob essa perspectiva, a Reforma se estruturou a partir de quatro setores que, de acordo com Bresser-Pereira e Spink (2006), compunham a estrutura dos Estados modernos: 1) núcleo estratégico; 2) atividades exclusivas; 3) serviços não exclusivos; 4) produção de bens e serviços para o mercado.

De acordo com o documento, o núcleo estratégico seria um setor composto em nível federal pelo Presidente da República, Ministros de Estado, cúpula dos ministérios e pelos poderes Judiciário, Legislativo e Ministério Público (Brasil, 1995).

Por isso, o comando do núcleo estratégico deveria ser do Estado, que teria sob sua responsabilidade a aprovação de leis, a elaboração de políticas públicas e a prestação jurisdicional. Além dessas funções, o núcleo estratégico teria como responsabilidade a definição e a supervisão dos contratos de gestão estabelecidos com agências autônomas, responsáveis pelas atividades exclusivas do Estado e com as organizações sociais responsáveis pelos serviços não exclusivos do Estado em parceria com a sociedade (Brasil, 1995). Caberia, portanto, ao núcleo estratégico, o controle e a fiscalização dos serviços, que passariam a ser prestados por setores da sociedade civil.

As atividades exclusivas do Estado seriam aquelas em que o poder de legislar e tributar seriam exercidos apenas por ele, como: a segurança pública (polícia e as forças armadas) e órgãos de fiscalização, fomento e seguridade social. No caso dos serviços não exclusivos, ou seja, relacionados às universidades, hospitais, centros de pesquisa, museus dentre outros (Brasil, 1995), a ideia seria deixá-los sob a responsabilidade de organizações sociais de direito privado, sem fins lucrativos, por meio de contrato de gestão com o poder executivo que deveria continuar financiando a instituição. Lançava-se, assim, a proposta de criação de uma nova forma de propriedade chamada de Pública Não-Estatal, situada entre a propriedade pública e a privada, ou seja, agregaria financiamento público, porém, seria administrada por agentes privados (Brasil, 1995).

No tocante à produção de bens e serviços para o mercado, o objetivo seria privatizá-la. O alcance deste objetivo principal, de acordo com o Plano Diretor, garantiria: maior autonomia para os dirigentes destes serviços; a participação e o controle da sociedade sobre os serviços prestados, maior parceria entre o Estado, a instituição e a sociedade que participaria inclusive do seu financiamento através da compra de serviços e de doações. Dessa forma, segundo discurso oficial, seria possível aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados ao cidadão-cliente a um custo menor (Brasil, 1995).

A partir dessas definições do Estado, o PDRAE propôs mudanças na estrutura organizacional do aparelho estatal pela criação de mecanismos de descentralização, de redução da estrutura hierárquica e da implementação de avaliação de resultados, buscando introduzir uma nova concepção de administração pública. Esta concepção de administração foi denominada pelo referido documento como gerencial. A administração pública gerencial tem como característica básica a

mudança no processo de controle que deixa de se dar sobre os processos para acontecer sobre os resultados.

Na administração pública gerencial a estratégia volta-se (1) para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade, (2) para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados, e (3) para o controle ou cobrança a posteriori dos resultados. Adicionalmente, pratica-se a competição administrada no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas. No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornam-se essenciais. Em suma, afirma-se que a administração pública deve ser permeável à maior participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil e deslocar a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins) (Brasil, 1995, p. 16).

Tal modelo acabou se impondo no plano público sob o argumento da suposta superioridade da lógica de gestão empresarial em relação àquela que caracterizava a administração pública, tida como ineficiente e improdutiva, inclusive no campo da educação (Adrião, 2001). Isso possibilitou que, apesar de o Estado ter mantido suas funções de regulação e coordenação de política no Plano Diretor, ao transferir o controle político-ideológico para as organizações públicas não-estatais, acabou ficando apenas com o financiamento, transferindo por consequência a coordenação e a regulação dessas instituições para o mercado (Bresser-Pereira, 1997), sob o argumento⁵ da melhoria da qualidade por meio da competitividade, inclusive, na oferta educacional.

Contudo, pode-se dizer que no Brasil, a concepção de tornar as atividades do âmbito da educação mais competitivas para o mercado, a partir do que foi estruturado pela referida Reforma, trouxe uma mudança significativa no papel estatal, pela mudança nas suas funções que cada vez mais se alinharam às demandas do capital sob orientações neoliberais (Adrião, 2001). Em poucas palavras, o objetivo da prática neoliberal é a revitalização do mercado diante da crise

5 Esse modelo de Reforma com transferência da coordenação, normatização e regulação, não estaria preparado para enfrentar os desafios causados pela globalização econômica, viabilizando os serviços públicos essenciais à população de baixa renda nas áreas da saúde, educação, habitação e amparo à exclusão social (DUPAS, 1998). De tal maneira, o contexto brasileiro exigia um modelo de Estado mais atuante que pudesse garantir o desenvolvimento econômico, educacional e social sustentáveis para toda a população.

do capital, posta em escala global a partir da década de 1970. Com isso, o neoliberalismo acabou se tornando o pensamento econômico dominante sobretudo a partir dos anos 1990.

O conjunto de ideias políticas e econômicas neoliberais defende a não participação do Estado na execução das políticas sociais e econômicas do país - pois acredita-se na privatização dos setores estatais e nos princípios capitalistas -, passando essa responsabilidade para o livre mercado. Pode-se dizer que o neoliberalismo se trata de:

[...] uma teoria das práticas político-econômico que propõe que o bem-estar humano pode ser mais bem promovido liberando-se as liberdades e capacidades empreendedoras individuais no âmbito de uma estrutura institucional por sólidos direitos a propriedade privada, livres mercados e livre comércio (Harvey, 2013, p.12).

A Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) foi considerada um marco institucional ao apresentar questões essenciais para um novo modelo de seguridade social para a minoria reconhecendo, portanto, que o cidadão tivesse o exercício da liberdade e seus direitos assegurados.

Tal padrão passou a estruturar a organização e o formato da proteção social brasileira, em busca da universalização da cidadania e da consagração dos direitos sociais. No novo formato de seguridade social buscou-se romper com as noções de cobertura restrita a setores inseridos no mercado formal e abrandar os vínculos entre contribuições e benefícios, gerando mecanismos mais solidários e redistributivos (Carinhato, 2008, p.43).

Apesar disso, os anos 1990 trouxeram um grande recuo nesse processo ao permitir pelas gestões de Collor e Fernando Henrique, que o neoliberalismo se instalasse na lógica da administração do Estado assumindo a hegemonia no interior das organizações. Sobre isso, é importante destacar que

O Estado produz tipicamente legislação e estruturas regulatórias que privilegiam as corporações e, em alguns casos, interesses específicos, como energia, produtos farmacêuticos, agronegócios etc. Em muitos casos das parcerias público-privadas, em especial no nível de municípios, o governo assume boa parte do risco enquanto o setor privado fica com a maior parte dos lucros. Se necessário, o Estado neoliberal além disso recorre a legislações coercivas e táticas de policiamento (como por exemplo, regras antipiquete) para

dispersar ou reprimir formas coletivas de oposição ao poder corporativo (Harvey, 2013, p.87).

Neste sentido, essas corporações passam a dinamizar a tomada de decisão do Estado para acumulação do capital e o crescente aumento das parcerias público-privadas em diversas áreas – saúde, educação pública, assistência social etc. (Harvey, 2013). Todavia, à medida que o Estado transfere ou reduz os recursos dedicados ao bem-estar social, há um sistema que falha e expõe a população ao empobrecimento.

A Reforma do Estado, de forma particular, criou um novo paradigma de gestão pública, que passou a orientar os pressupostos para a gestão educacional sob a ótica do neoliberalismo e, por consequência, para a construção de um sistema de administração gerencial. Para Alves (2013, p. 2), acredita-se que a gestão gerencial ao se situar “como um modelo de gestão que favorece o pragmatismo dos resultados tendo por base uma concepção empresarial” contribuiria para “alcançar resultados mais eficientes na educação pública”. Neste sentido, Alves (2013), ao criticar a concepção empresarial, destaca que essa lógica da gestão se encontra fortemente enraizada em diversas políticas educacionais, sobretudo, as voltadas para o currículo, avaliação, formação de professores, gestão dentre outras.

A Reforma do Estado, por meio de seu Plano Diretor, segundo Adrião (2006), fortaleceu a ideia de cidadão como consumidor dos serviços públicos, baseando-se na defesa da administração pública gerencial e na necessária mudança das formas de organização do Estado. Para Adrião (2006), com isso, delimita-se a área de intervenção do Estado por intermédio dos programas de privatização, terceirização e publicização, sob o argumento da governança.

Vale explicar que o termo governança emergiu, de acordo com Borges (2003), na década de 1990, nas orientações do Banco Mundial, que a definiu como a forma pela qual o poder seria usado para administrar os recursos econômicos e sociais, tendo em vista o desenvolvimento do país. O Banco “estabeleceu quatro dimensões centrais para a boa governança: administração do setor público; quadro legal; participação e *Accountability*⁶; e informação e transparência” (Borges, 2003, p. 126).

6 “O *Accountability* é o processo pelo qual as entidades do setor público e os indivíduos dentro delas são responsáveis por suas decisões e ações, incluindo a gestão dos recursos públicos e todos os aspectos relacionados ao desempenho, que, por sua vez, serão submetidos ao escrutínio externo adequado. Será alcançado por todas as partes, tendo uma compreensão clara de responsabilidades e com papéis bem definidos através de uma estrutura robusta”. Com efeito, a

Desse modo, segundo Adrião e Garcia (2014), as práticas de boa governança são incentivadas pelo Banco Mundial, pois favorecem as parcerias entre o setor público e o privado. Isso porque, quando incentivadas por um ambiente político e econômico favorável às negociações na qual o Estado atua como fiscalizador e responsável pela criação de mecanismos de transparência e prestação de contas públicas, acaba afastando-o do protagonismo na oferta de políticas públicas⁷. Para Adrião (2015), a lógica da governança pública entende o setor privado como um parceiro na elaboração de políticas públicas, considerando que a ação estatal é supostamente insuficiente para atender a demanda por políticas sociais.

3.2 A Nova Gestão Pública no Brasil no contexto dos anos 1990

A inserção dos princípios do gerencialismo, no Brasil, teve seu início no Governo Collor (Adrião; Bezerra, 2013), sendo colocados em prática, efetivamente, no primeiro governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso (1995), com a elaboração da Reforma materializada no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), em 1995, e na Emenda Constitucional (EC) 19/1998 (Peroni, 2003). Conforme apresenta Ramos (2016, p. 553-554) a administração pública é consolidada pela reforma e “apresenta clara e fortemente a presença do princípio da racionalização organizacional e dos gastos com o setor” ao adotar um modelo gerencial. Neste sentido, condicionando e redefinindo o papel do Estado.

Tal modelo pode ser denominado de Nova Gestão Pública⁸ (NGP). A NGP reconhece as críticas de ineficiente, burocrático e ineficaz feitas ao Estado. Entende que as diretrizes de gestão do setor privado - competitividade, enfoque empresarial, produtividade, foco nos resultados, foco nos clientes etc. – devem ser assumidas pelo setor público, sob o argumento de gerarem a ampliação da transparência e da eficiência na atuação do Estado.

responsabilidade é o dever de responder por uma responsabilidade que foi atribuída ao agente público (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2015, p.5).

7 Nesses arranjos, o setor privado e o terceiro setor acabam ocupando um papel de maior destaque do que o setor público. As parcerias ou relações de cooperação são passíveis de serem controladas (pelo Estado) em relação ao seu desempenho por meio da avaliação.

8 Estamos considerando gestão gerencial, gerencialista ou com base no gerencialismo, como sinônimo de gestão baseada nos princípios da Nova Gestão Pública. Nos países da América Latina, as Reformas na Administração Pública desenvolvidas durante os anos 1990, por meio de programas como Modernização do Estado e Modernização do Serviço Público, foram incentivadas e financiadas pelo Banco Mundial (BM) e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) (Spink, 2001).

No caso brasileiro, o próprio PDRAE, elaborado em 1995, demarcou que “a Administração Pública gerencial se inspira na administração de empresas”. (Brasil, 1995, p.22). Segundo Bresser-Pereira (2015, p.7), a Reforma apoiou-se na proposta da administração pública gerencial “como uma resposta à grande crise do Estado dos anos 80 e à globalização da economia que impôs dois fenômenos, em todo o mundo, a redefinição das funções do Estado e da sua burocracia”.

A Reforma no Aparelho do Estado no Brasil partia da premissa de que o modelo de administração pública, hierárquica e rígida, centrada no controle dos processos, era lenta e ineficiente para a magnitude e a complexidade dos desafios que o país enfrentava com a globalização econômica. (Brasil, 1995). Portanto, o problema supostamente estava no interior do Estado e fundamentalmente na sua organização burocrática, considerada lenta e ineficiente (Abrucio, 2001).

Por isso, a solução apresentada na Reforma foi a adoção do novo modelo de administração pública gerencial, proposto por Bresser-Pereira, segundo o qual todo cidadão seria também um cliente ou consumidor dos serviços públicos (Adrião; Peroni, 2007). Para dar conta dessa lógica, a proposta de Bresser-Pereira, com a instalação da nova concepção de gestão, era descentralizar, desconcentrar ou dar autonomia para os setores de prestação de serviços, porém, garantindo de forma centralizada o controle de qualidade dos serviços prestados (Adrião; Peroni 2007). De acordo com o Plano, seria necessária “uma nova forma de gestão, flexível, com decisões descentralizadas, estrutura horizontalizada, incentivo à criatividade”, com vistas ao atendimento de “princípios da orientação para o cidadão-cliente do controle por resultados e da competição administrada” (Brasil, 1995, p. 17).

Outro documento que contribuiu para a alteração do modelo de gestão do Estado no Brasil, foi a Emenda Constitucional (EC) nº 19 de 1998, que legitimou juridicamente a criação do núcleo estratégico, o desenvolvimento de atividades exclusivas, prestação de serviços não exclusivos e produção de bens e serviços para o mercado, dentre outros aspectos, previstos no documento da Reforma do Estado (Brasil, 1998a).

Não por acaso, para Adrião e Bezerra (2013), a EC nº19/98 materializou a proposta do PDRAE:

[...] de transferir para as entidades da sociedade civil, a prestação dos serviços sociais, quando: reordenou a forma de constituição de

autarquias, sociedades de economia mista, e fundações é a principal alteração deste tema refere-se à retirada de exigência de uma legislação específica para a criação desse tipo de entidade (Adrião; Bezerra, 2013, p. 259).

Essa medida facilitou o aumento das instituições de natureza mista ao introduzir, no ordenamento jurídico brasileiro, as agências executivas (Lei nº 9649/1998c) e as organizações sociais (Lei nº 9637/1998b), o que provocou mudanças especificamente na estrutura e nas formas de gestão da administração pública no Brasil (Silva, 1999). A exemplo, introduziu o contrato de gestão⁹, forma por meio da qual as agências executivas e as organizações sociais se relacionam com o Estado.

Nos contratos de gestão é que devem ser definidos os objetivos das entidades executoras e os indicadores de desempenho¹⁰. Conforme Silva (1999), tais contratos garantiriam:

[...] a essas entidades os meios humanos, materiais e financeiros para que elas possam atingir seus objetivos. As entidades executoras serão as agências autônomas (também chamadas de agências executivas ou agências reguladoras) - nas atividades exclusivas de Estado - e as organizações sociais - no setor de serviços não exclusivos de Estado (Silva, 1999, p. 16).

A referida EC (Brasil, 1998a) alterou ainda a organização administrativa das instituições, sobretudo, ao estabelecer princípios e normas da Administração Pública para servidores e agentes políticos, bem como o controle de despesas e finanças públicas. Adrião e Bezerra (2013) destacam que a EC 19/98:

Implementou modificações no regime administrativo brasileiro, a partir da alteração de um grande número de dispositivos da Constituição Federal de 1988, referentes tanto ao funcionamento da administração pública quanto às normas até então vigentes para os seus servidores. Tais modificações, respaldadas juridicamente pela Emenda, tiveram como pontos principais: a revisão das regras de

9 Contrato de gestão - é "o instrumento firmado entre o Poder Público e a entidade qualificada como organização social, com vistas à formação de parceria entre as partes [...]" (Lei nº 9.637 de 15 de maio de 1998, art. 5º).

10 Ao analisar o contrato de Gestão, Adrião e Bezerra (2013), destacam como característica a sua inconstitucionalidade, sob o aspecto de estabelecer previsão da obtenção de recursos orçamentários e bens públicos, a serem realizados pelas organizações sociais, com dispensa de licitação (Art. 12 da Lei nº 9.637/98), "exigência normativa que se constituiria em violação ao princípio da isonomia entre a esfera pública e privada" (Adrião; Bezerra, 2013, p. 260).

estabilidade, a modificação no regime de remuneração e a gestão da administração pública (Adrião; Bezerra, 2013, p. 258).

As mudanças introduzidas pela Nova Gestão alteraram, então, o regime administrativo, no tocante às regras para o funcionalismo público. A EC19/98 acrescentou o princípio da Eficiência associado aos princípios da Legalidade, da Publicidade, Impessoalidade e Moralidade, de acordo com os quais os servidores públicos deveriam desenvolver as suas atividades (Adrião; Bezerra, 2013).

Destarte, no caso do funcionalismo público, a EC 19/98 impulsionou a implantação de medidas para substituir o suposto administrador burocrático ineficiente, sem compromisso e pouco atento aos usuários, pelo novo gerente hipoteticamente empreendedor, criativo e atento ao cliente (Adrião; Bezerra, 2013). De maneira geral, os princípios da administração gerencial passaram a direcionar a constituição do novo perfil de administrador público ao gerente. Estabeleceu como condição essencial para se alcançar os objetivos propostos no PDRAE, a substituição de uma administração pública burocrática para o modelo de uma administração gerencial, com base nos princípios da Nova Gestão Pública (Adrião; Bezerra, 2013) e sob o discurso da eficiência.

Com a adoção do princípio da eficiência instaurou-se e induziu-se a implantação de um modelo de gestão de governo empreendedor, gerencialista que passou a ser replicado em diferentes esferas estatais, nas políticas públicas, educacionais e sociais como modelos que geram receitas e diminuíram as despesas, e estariam alinhadas com as premissas das empresas do setor privado (Adrião; Bezerra, 2013), como estratégia central para a chamada crise do Estado. Isso porque, de acordo com Luz (2009), nesse período, com a concretização da Reforma, “os grupos empresariais ganharam mais espaços junto ao poder público estatal no desenvolvimento das políticas sociais” (Alves; Severino, 2011, p. 5), especialmente, pelo fortalecimento do pensamento neoliberal - que defende o Estado mínimo e a privatização e a terceira via, a reforma do Estado e a parceria com o Terceiro Setor, bem como o papel do Estado na promoção de um ambiente favorável ao exercício do mercado (Harvey, 2013) - e a entrada de suas organizações da Terceira Via e do Terceiro Setor.

3.3 O terceiro setor e as parcerias público-privada

No âmbito do papel do Estado para com as políticas sociais, a inserção do Terceiro Setor altera sua oferta, pois retira do poder estatal a função do provimento de políticas universais.

Para Peroni (2015, p. 18) há prescrições para esse enxugamento no papel do Estado, como: “racionalizar recursos e esvaziar o poder das instituições, já que instituições democráticas são permeáveis às pressões e demandas da população” e “consideradas como improdutivas, pela lógica de mercado”. Assim, como cita Peroni (2015, p. 31), para que o Estado seja enxugado, sua “responsabilidade pela execução das políticas sociais deve ser repassada para a sociedade: para os neoliberais, por meio da privatização (mercado), e para a Terceira Via pelo público não-estatal”.

Por isso, é a partir das novas formas de regulação social que se situa o chamado Terceiro Setor (Montaño, 2002), que se conceitua como um conjunto de entidades privadas ou instituições sem fins lucrativos, que estabelece relação de “cooperação”, “parceria” ou “financiamento” entre o Estado e a sociedade civil, implicando “fundamental importância da participação estatal no financiamento, direto ou indireto, a essas entidades” (Montaño, 2002, p. 204). Sob esse contexto, o Terceiro setor se apresenta com a função e objetivo principal de atuar no compromisso prático entre a eficiência e a equidade em atividades sociais, visando seu aperfeiçoamento.

‘Terceiro setor’ é uma designação residual e vaga com que se pretende dar conta de um vastíssimo conjunto de organizações sociais que não são nem estatais nem mercantis, ou seja, organizações sociais que, por um lado, sendo privadas, não visam fins lucrativos, e, por outro lado, sendo animadas por objetivos sociais, públicos ou coletivos, não são estatais. Entre tais 6 organizações podem mencionar-se cooperativas, associações mutualistas, associações de solidariedade social, organizações não-governamentais, organizações de voluntariado, organizações comunitárias ou de base etc. As designações vernáculas do terceiro setor variam de país e as variações, longe de serem meramente terminológicas, refletem histórias e tradições diferentes, diferentes culturas e contextos políticos (Santos, 1999, p. 250-251).

Para Antunes (2002), o Terceiro Setor tem se dado sobretudo por meio da proposição de agendas envolvendo as Organizações da Sociedade Civil de

Interesse Público (OSCIP), com o estabelecimento de alianças entre a administração pública e o sistema produtivo. Tal apoio tem consolidado novas formas de regulação social em substituição ao papel do Estado como deliberador e provedor de bens públicos - “o caso dos serviços de educação, saúde, cultura e pesquisa científica” (Brasil, 1995, p.12).

Essas novas formas de regulação social são utilizadas como estratégia de reestruturação do capitalismo através da iniciativa privada na oferta de serviços públicos pelo “Terceiro Setor”. Assim, “organizações desenvolvem atividades e trabalhos sociais mediante Organizações da Sociedade Civil - ONGs e outros organismos ou associações similares”¹¹ (Alves; Severino, 2011, p.4), dando ênfase na participação voluntária e continuidade às práticas da filantropia, num âmbito não governamental.

As referidas organizações são sempre entendidas como associação ou fundação (pública ou privada) – independentemente da nomenclatura que venham a assumir. No tocante às fundações, essas podem ser tanto públicas quanto privadas conforme a Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999 (Brasil, 1999). Em seu art. 3º, fica definido que a organização deve promover serviços ao menos em uma das seguintes áreas:

- I) assistência social;
- II) cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;
- III) educação gratuita;
- IV) saúde gratuita;
- V) segurança alimentar e nutricional;
- VI) defesa, preservação e conservação do meio ambiente e do desenvolvimento sustentável;
- VII) voluntariado;
- VIII) desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza; IX) experimentação não lucrativa de novos modelos socioprodutivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;
- X) defesa de direitos e construção de novos direitos;
- XI) defesa da ética, paz, cidadania, direitos humanos, democracia e demais valores universais; e
- XII) estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos (Brasil, 1999, art. 3º).

11 “Tornando-se uma tendência histórica que transcende as fronteiras nacionais” (Alves; Severino, 2011, p.4).

Portanto, verifica-se facilmente que uma Organização Social (OS) relacionada ao Estado constitui-se uma alternativa clara para gerir serviços essenciais, tais como a gestão de hospitais, os estabelecimentos públicos de ensino, assistência social e outros.

A partir dessa relação estabelecida na Lei nº 9.790/1999 (Brasil, 1999), houve um crescimento evidente nas parcerias público-privada no Brasil, sobretudo por Contratos de Gestão - que se definem como instrumento utilizado para regular as ações entre OS e o Estado - ou por meio de Convênios - em que o Estado promove serviços de interesses público desenvolvida por um particular. As chamadas parcerias público-privada¹² passaram a se materializar pelo processo de transferência, para o setor privado, da oferta e gestão das políticas sociais, apesar de o funcionamento continuar pertencendo à propriedade do Estado.

Todavia, Adrião (2018) alerta que, ao se empregar o termo “parceria”, cria-se a impressão equivocada de que há um acordo entre as partes e que acontece uma ação colaborativa entre os envolvidos. Porém, o setor público e o setor privado¹³ não apresentam uma atuação em mesmo nível, pois o setor público, no caso a educação, submete-se ao setor privado com fins lucrativos. Assim

As parcerias entre os setores públicos e privados são uma tendência de investimento que se expande internacionalmente, de fato durante as últimas décadas, o setor público de vários países, no contexto de restrição fiscal, tem implementado uma série de medidas, com a finalidade de propiciar os investimentos do setor privado, direcionados especialmente ao setor dos serviços públicos e de infraestrutura (Alves; Severino, 2011, p. 4).

Foi a partir da década de 1990, que o Estado brasileiro habilitou as entidades privadas “parcerias” com entidades “não-governamentais”, “organizações sem fins lucrativos”, “fundações empresariais”, “instituições filantrópicas”, compondo assim o Terceiro Setor. (Montaño, 2002). Nesta perspectiva, o Estado legislou para viabilizar parcerias com a esfera privada fundamentalmente para a manutenção e

12 Os conceitos de público e privado constituem categorias filosóficas e políticas fundamentais às diversas vertentes da concepção liberal que, enquanto parte dessa concepção de mundo, servem para fundamentar e justificar a indissociabilidade entre a liberdade e a propriedade privada, bem como a distinção burguesa entre sociedade civil e Estado. (Lombardi, Jacomeli, Silva, 2005, p. 86).

13 O conceito de público e privado apresenta, de acordo com Oliveira (2005), três diferentes formas de entendimento na Constituição de 1988: 1- público como estatal; 2- entre o público e o privado: o terceiro setor; e 3- o público nem estatal nem privado, nos termos como são entendidos na perspectiva clássica, onde público é sinônimo de estatal e privado sinônimo de não estatal.

oferecimento de bens e serviços, pelas organizações públicas não estatais como é o caso dos serviços de educação, saúde, cultura e pesquisa científica” (Brasil, 1995, p.12). Isso ocorreu inicialmente pela Lei nº 9.637/1998 (Brasil,1998b) que dispôs sobre a transferência de atividades/serviços públicos de caráter social e exercidos e financiados pelo Estado de entidades como Organizações Sociais – OS. Em seguida, foi editada a Lei 9.790/1999, que dispôs sobre a qualificação de entidades como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP (Brasil, 1999), conforme dito anteriormente.

Pelo exposto até aqui, observamos que legislações dessa natureza se fundamentaram em acordos de cooperação firmados pelos governos com atores financeiros internacionais, dos quais se destacam: Banco Mundial (BM), Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) (Albuquerque, 2010). A partir desses acordos, ações de privatização no campo das políticas sociais tentam manter estreita relação com as novas formas de governança desse setor¹⁴, sendo possível identificar as diretrizes gerenciais para o setor público, no sentido de consolidar os marcos regulatórios e os referenciais de gestão privada no setor público.

Quando se verifica o comportamento da maioria das organizações que compõem o Terceiro Setor/ONG'S, frente aos organismos internacionais e ao Estado, fica claro que se esquivam das concepções de organização e luta, conquista organizada e em movimento, portanto que se distanciam cada vez mais da democracia pautada no campo de uma ética que não seja a do mercado. É, portanto, “normal” que se configurem como parceiros interessantes, uma vez que elas passam a executar as políticas sociais, para atores sociais que interessam a estes organismos (Coutinho, 2005, p. 30).

Vale explicar que, as parcerias públicas privadas (PPP) em normas gerais para licitação e contratação incorporaram-se à legislação brasileira a partir da

14 Como bem salienta Santos (1997, p. 342), a governança refere-se a “padrões de articulação e cooperação entre atores sociais e políticos e arranjos institucionais que coordenam e regulam transações dentro e através das fronteiras do sistema econômico”, incluindo-se “não apenas os mecanismos tradicionais de agregação e articulação de interesses, tais como os partidos políticos e grupos de pressão, como também redes sociais informais (de fornecedores, famílias, gerentes), hierarquias e associações de diversos tipos”. Todo esse processo implica a mudança de governo, no qual o Estado não é mais o único ator a ser considerado quando são examinadas as políticas sociais, essencialmente mecanismos de liderança, estratégia e controle, processos necessários para avaliar, direcionar e monitorar as prestações de serviços que são de interesse comum a sociedade.

promulgação da Lei nº 11.079/2004¹⁵ (Brasil, 2004) no âmbito da administração pública, introduzindo ao Estado um novo arranjo contratual administrativo, tendo como interesse cultivar relações com parceiros privados. Essa participação se deu pelos princípios da descentralização, focalização e privatização, na medida em que, gradativamente, o Estado foi repassando ao mercado os serviços públicos - mas agora dotados de fins lucrativos -, incentivando a ação voluntária na prestação de serviços e instaurando diretrizes e ações gerenciais no âmbito da gestão pública.

Sob esse contexto, os interesses ligados a essas parcerias se materializaram por meio de organizações que disseminam ideias gerenciais - já fortalecidas em nível mundial - ratificando o “poder de ordenar” pelo empresariado nas políticas públicas. Dessa maneira, se “antes a mundialização do capital dava-se especialmente por meio do setor produtivo e financeiro”, a partir desse momento ela passa a expandir sua atuação “via ações de ‘quase-mercado’ nas políticas públicas sociais, em especial, às que definem a gestão da educação” (Lelis; Richter; Souza; Eulálio, 2020, p. 26).

3.3.1 A parceria público-privada no setor educacional brasileiro

A Constituição Federal de 1988, mais precisamente em seu art. 206, indica, no inciso VI, a garantia da gestão democrática no ensino público, como forma de contribuir para a melhoria da educação ao estabelecê-la entre seus princípios: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (Brasil, 1988, art. 206, inc. VI). A LDB 9.394, por sua vez, regulou em 1996 esse princípio ao instituir como o ensino deveria ser regido e a gestão democrática processada.

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

15 Todavia, como o neoliberalismo serve/apoia a lógica do mercado, as ações decorrentes desse pensamento buscam favorecer a ascensão dos interesses privados. A educação pública passa a fazer parte dos interesses do mercado, como mais um nicho de lucratividade. Oliveira (2009) mostra que esse processo de transformação da educação em mercadoria vem de tempos no Brasil: “No Brasil, o processo de desenvolvimento de um setor empresarial na educação é antigo, remontando, pelo menos, ao período da ditadura militar. Entretanto, isso era dissimulado, pois a legislação proibia que as instituições de ensino, ‘pela natureza’, dessem lucro. Apenas com a promulgação da Constituição de 1988 é que se explicitou a possibilidade de existência de escolas com fins lucrativos. A posterior regulamentação desse dispositivo na Lei de Diretrizes e Bases e na Legislação complementar acelerou o seu crescimento” (Oliveira, 2007, p. 741). Adrião e Peroni atentam para o fato da terceira via propor reformas que permitiriam ao Estado a possibilidade de transferir responsabilidades inerentes ao setor público através de “parcerias” para setores privados (Adrião e Peroni, 2007).

VIII – gestão democrática do ensino público na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino;

[...]

Art. 14 ° – Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino da educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios.

I- Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola;

II- Participação da comunidade escolar e local em conselhos.

Art. 15 ° - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais do direito financeiro público (Brasil, 1996, art. 3°, 14, 15).

Com esse novo olhar para a educação, a democratização da gestão expressa nas Leis indicava que a participação de todos na gestão da educação seria um princípio fundamental para se chegar a qualidade do ensino, ao se admitir à instituição escolar buscar soluções adequadas à necessidade de seus alunos e familiares, para o alcance dos objetivos educacionais em seu sentido mais amplo.

Contudo, em contraposição a essas assertivas, as parcerias entre os setores público e privado são atualmente reconhecidas como opção mais eficiente para a prestação de serviços na área educacional para se atingir a qualidade do ensino. No Brasil, foi a eleição do presidente FHC e a Reforma do Aparelho do Estado, como visto antes, que abriram espaço para a instalação de um novo paradigma de gestão, fundado sob a Nova Gestão Pública, que impactou a área educacional, ao possibilitar uma reforma gerencial da Educação Básica. Essa reforma se realizou “como elemento do projeto neoliberal de sociedade, num processo histórico de mundialização do capital” (Melo, 2004, p. 163).

Considera-se que o avanço do setor privado na educação, além de se dar no contexto da Reforma do Estado no Brasil, tenha sido influenciado pelo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério – Fundeb, criado pela Emenda Constitucional n° 53 em 19 de dezembro de 2006 (Brasil, 2006) e regulamentado pela lei n° 11.494, de 20 de junho de 2007 (Brasil, 2007) que previa recursos para toda a educação básica e permitia o repasse de recursos para as instituições privadas sem fins lucrativos. Essa formulação presente na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996 (Brasil, 1996), mostra que a partir do reconhecimento do texto constitucional da escola “privada-lucrativa”, os

princípios da nova gestão pública para a educação são utilizados para legitimar a gestão gerencial implementada sob a ótica do setor privado (Cury, 2013).

A conexão que se estabeleceu entre educação e o desenvolvimento do capitalismo, nesse contexto, possibilitou que aquela fosse observada como um mecanismo que “qualifica”¹⁶ a “força de trabalho” para o mercado capitalista, contribuindo com o controle ideológico sobre grande parte da sociedade.

Estas colocações estão de acordo com o que foi mencionado por Cury e é enfatizada nas políticas de parcerias público-privada, por meio da propagação de uma concepção de fracasso no setor público em favor da atuação privada, na área educacional. Nessa perspectiva, a compreensão seria de que são os atores públicos das escolas que deveriam assumir o papel operacional de cumprir as prescrições dos atores privados na implantação dos diversos programas de lógica mercadológica - que direcionam a adoção de modelos gerencialistas de gestão por resultados - e que precisariam ser submetidos ao controle e monitoramento de suas ações, objetivando a melhoria dos índices educacionais (Peroni, 2016).

Com isso, a educação passa a apresentar a lógica neoliberal em seus fundamentos, tendo como referência a ideia de gestão eficiente e princípios que tentam mudar sua organização e administração estatal (Alves, 2021), que deveria se apoiar em parcerias com o setor privado, reduzindo o Estado a ser apenas um fiscalizador das políticas educacionais. Tais ideias, ao impactarem o campo das políticas educacionais, fortaleceram a imagem de que a oferta da educação se daria por meio da realização de parcerias público-privada, financiada pelo fundo público, ocasionando em uma constante transferência de responsabilidade estatal e expondo a educação pública a todas as vertentes e interesses mercadológicos (Adrião, 2015).

Destaca-se, contudo que, apesar de tais ideias terem se tornado hegemônicas no Brasil, a educação continua sendo importante para o desenvolvimento da sociedade, e, por isso, o Estado não se retirou totalmente do compromisso com a educação pública, mas passou a discutir e aplicar medidas políticas e administrativas, sob a perspectiva de alterar os modelos de regulação dos sistemas escolares, com vista a adesão à lógica do mercado e de acordo com a perspectiva neoliberal, tornando a educação um forte campo de atuação do mercado

16 A educação na perspectiva neoliberal objetiva a promoção de habilidades e competências requeridas para a inclusão na vida social e produtiva do indivíduo no mercado global.

- desejoso em depositar nela seus vieses, sendo interpretada como um serviço que deveria se adequar aos princípios impostos pelo mercado.

Nesta perspectiva, as reformas empreendidas na educação durante a década de 1990, em contexto nacional, procuraram dar direção política às agendas governamentais sob o discurso de torná-la mais eficiente, direcionando para a gestão dos sistemas e das escolas um novo modelo orientado pelos princípios da gestão gerencial, com vistas à maior eficiência e eficácia do sistema educacional brasileiro.

Diante dessa realidade, referente à (re)constituição do papel do Estado no âmbito educacional, Hypolito e Gandin (2013) afirmam que a gestão das políticas públicas educacionais vem sendo cada vez mais (re)definida pelas regras do setor privado, justificando a qualidade da produção da mesma. Assim, as redes públicas de educação, de vários estados e municípios, têm sido contaminadas pela lógica privada.

A inserção do setor privado na educação básica no Brasil - pela sua incidência na definição dos currículos escolares dos sistemas públicos, na oferta educativa e de sistemas apostilados de ensino, na gestão, na elaboração e aplicação de sistemas de avaliação, nas políticas de formação continuada de professor e gestores, no oferecimento de serviços para a qualificação de assessorias técnicas e jurídicas de esferas governamentais, incluindo formas de supervisão das atividades de ensino desenvolvidas pelas escolas - tem sido prática crescente e intensiva, decorrendo em processos de privatização na educação básica pública brasileira. Essa privatização tem se processado não pela transferência para o setor privado da propriedade do setor público educacional, mas pela transferência, para o setor privado, de serviços caracterizados como auxiliares ou de apoio às atividades desenvolvidas pela escola e pelas gestões locais.

Dessa forma, o setor privado tem se materializado como um indutor de políticas educacionais no Brasil, com o pressuposto de que mecanismos da esfera privada produzem melhores resultados.

[...] na medida em que o Estado se associa à(s) classe(s) dominante(s), ele exerce uma função importante de regulador da luta de classes e da ordem social. Embora as diferentes formas políticas que o Estado assume historicamente não sejam uma questão irrelevante, o fato é que uma sociedade de propriedade privada e apropriação privada, seja qual for a forma política vigente, esta

permanece como domínio de classe (Lombardi; Jacomeli; Silva, 2005, p.181).

Essa lógica fica evidente na educação, com as parcerias estabelecidas entre o setor público e os grupos empresariais, para essa “relação” entre público e privado. O certo é que estão a mudar a educação pública por meio de diversas ações de parcerias como, por exemplo: “escolas sob contratos”, “cheques ensino”¹⁷, “charter-Schools”¹⁸, “franchising” ou financiamento privado e gestão pública “bolsa” ou “vouchers”¹⁹. As justificativas para a implantação das diversas modalidades de parcerias como as mencionadas resgatam alguns argumentos conhecidos como: a ineficiência do setor público e o alto custo por aluno (Adrião, 2001; Friedman, 1977).

Não por acaso, há no Brasil certa exaltação sobre essas ações de parceria público-privada (Adrião, 2008). Esse movimento tem estimulado a abertura do “mercado” educativo que se amplia apoiado nas transferências de recursos estatais à esfera privada. Adrião (2008) alerta que a intensificação da gestão corporativa no Brasil revela-se, por exemplo, por meio de proposições de reformas curriculares. Esse modelo de parceria entre o setor privado, na educação, por meio de parcerias entre organizações sociais e empresários e o público está presente na maioria dos estados e municípios brasileiros.

Portanto, as implicações diretas da adoção da administração gerencial na condução das políticas públicas, especialmente para educação, é tendência de

17 Modelo de escolas privadas que, sustentadas pelo financiamento público, não cobram mensalidades dos usuários, oferecendo até consultorias administrativas pedagógicas. Nesse movimento, “a educação tem se constituído num lugar de disputa entre propostas empresariais, um terreno de captura de identidades, subjetividades e financiamentos” (Lélis; Richter; Souza; Eulálio, 2020, p. 9).

18 Já as chamadas *charters schools* “são escolas administradas por organizações civis contratadas pelo Governo que estão em expansão nos EUA. Surgiram na década de 1980, lideradas por professores que queriam poder experimentar outras metodologias de ensino com estudantes que apresentavam dificuldades em se adequar às instituições de ensino tradicionais” (Chamusca; Gonçalves, 2020, p. 7).

19 Milton Friedman lançou a “ideia dos *vouchers* na década de 50. Estas seriam bolsas de estudos custeadas integralmente ou em parte pelo Estado. Pinochet comprou a ideia na década de 1980 e, hoje, o Chile e os EUA são os países onde essa modalidade de ensino é adotada em maior escala. O discurso anunciado é que o *voucher* oferece às famílias a opção de escolher entre uma instituição pública e uma particular. Nesse caso, o Estado pagaria a mensalidade do aluno com o dinheiro que deixou de gastar com ele na rede oficial. Com maior participação de instituições privadas, o Estado, segundo a tese dos defensores do modelo, economizaria dinheiro com a manutenção de escolas. Contudo, há mais complexidades nessa modalidade do que os argumentos anunciados pelos entusiastas liberais, a começar pelo fato de o *voucher* não ser uma garantia de que o aluno seja aceito na escola subsidiada pelo Estado escolhida; além disso, há o fato de que o valor do *voucher* possui um teto específico que também restringe, para as famílias menos favorecidas financeiramente, a anunciada possibilidade de escolha” (Chamusca; Gonçalves, 2020, p. 7).

consolidação das parcerias entre Estado e a iniciativa privada, estando inteiramente ligadas aos processos de descentralização da educação pública (Adrião, 2006), que não se estabelecem, na prática, sob o princípio da gestão democrática, ao ter a iniciativa privada como parceira central nos processos decisórios.

Contudo, os resultados dessas políticas nas redes públicas de educação vêm sendo “maquiados” por projetos e programas privados. Muitas são as parcerias em andamento, dentre elas, destaca-se a atuação de caráter mais nacional do Instituto Ayrton Senna.

4 O INSTITUTO AYRTON SENNA E O SEU PROGRAMA GESTÃO NOTA 10

Esta seção contextualiza o Instituto Ayrton Senna (IAS) e o Programa Gestão Nota 10 (PGN10). Tem-se como finalidade caracterizar o IAS, que é uma Organização Não Governamental e uma das mais importantes organizações do “Terceiro Setor” no Brasil, atuando fortemente no âmbito sócio educacional.

Ele ganhou destaque na direção da educação brasileira na consolidação do paradigma de “gestão por resultados”, quando passou a propor “soluções educacionais”, em redes públicas de educação em todo território brasileiro principalmente nas áreas de alfabetização e gestão.

Aborda-se aqui também o Programa Gestão Nota 10, evidenciando a forma como se realiza e sua consolidação por meio de acordos.

4.1 O Instituto Ayrton Senna

O Instituto Ayrton Senna (IAS) foi fundado em 1994 em Londres pela família do piloto de Fórmula 1 chamado Ayrton Senna²⁰, em sua homenagem, por ocasião de sua morte; no entanto, apesar de ter surgido na Inglaterra, o IAS funciona efetivamente no Brasil, na capital paulista. Essa organização privada é identificada juridicamente como Organização Social sem fins lucrativos. No ano de 2004, a entidade assumiu o regime jurídico de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, de acordo com a Lei Federal nº 9.790, de 1999 (Brasil, 1999) já mencionada neste trabalho. Foi essa lei que permitiu às organizações firmarem contratos de parcerias com sistemas públicos.

De acordo com o *site* oficial do Instituto (Instituto Ayrton Senna, 2023) desde a sua criação até os dias atuais, o IAS é presidido por Viviane Senna Lalli, irmã de Ayrton Senna. Segundo o *site*, o Instituto tem como objetivo declarado “dar às crianças e jovens brasileiras oportunidades de desenvolver seus potenciais por meio da educação de qualidade”²¹. Viviane Senna conta com um conselho consultório²², preparados para dar cumprimento às tomadas de decisões juntos à direção do IAS.

20 Informação retirada do *site* oficial do Instituto Ayrton Senna. Disponível em: <https://institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/quem-somos.html>. Acesso em: 10 jan. 2023.

21 Informação retirada do *site* oficial do Instituto Ayrton Senna. Disponível em: <https://institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/quem-somos.html>. Acesso em: 10 jan. 2023.

Além do apoio do conselho, o Instituto se relaciona com governos, prefeituras, professores, gestores, pesquisadores, empresários, ONGs, seja em nível nacional, seja internacional, isto é, o IAS trabalha com os três setores: organismos governamentais, mercado financeiro, tecnologia, empresas e organizações gerais da sociedade civil.

O quadro a seguir demonstra algumas das parcerias²³ do IAS com instituições empresariais.

QUADRO 5 - Alguns dos parceiros privados do Instituto Ayrton Senna

PARCEIROS DO IAS	
Itaú	Itaucard
Lide	Arcos dourado
Lenovo	Pernambucanas
Stefanini group	Instituto brf
Brk	Boeing
Instituto helda gerdau	Instituto cyrela
Bcg	Microsoft
Aqui voce pode	Conti
Xbri pneus	Conexia educação
Fmc	Ultracargo
Fundação grupo Volkswagen	Extrafarma
Facens	Accenture
Sap	Iamar
Dinamize	Regispel
Pbkids	Editora mol
Ubs	Integration
Innova	Tradição
Bnp paribas	Castrol
Rgmidia	Gfk
Visa	Henkel
New	Stato
Apis3	Iterum
Vegus	Aiep
Galzerano	Manserv
Deloitte	Melitta

Fonte: Instituto Ayrton Senna (2023).

Como se pode perceber, o Quadro 5 evidencia a parceria do IAS com empresas de grande capital, cujos negócios são de diversos setores. O Instituto não apresenta, em seu Conselho Consultivo, membros e profissionais da educação,

23 Informação retirada do *site* oficial do Instituto Ayrton Senna. Disponível em: <https://institutoayrtonsenna.org.br/content/dam/institutoayrtonsenna/documentos/relat%C3%B3rios-anuais/Relatorio-Institucional-2012.pdf>. Acesso em 25 jan. 2023.

pesquisadores e representantes de instituições educacionais públicas, não obstante atua no setor. Verifica-se antes, a presença de empresas, empresários e ONGs predominante dos setores: privado empresarial, industrial e setor financeiro, tidos como representantes da sociedade civil.

A estrutura do Conselho Consultivo do IA é representada no Quadro 6 e evidencia a dimensão das influências dos sujeitos participantes que estão no setor privado e que fazem parte do Conselho.

QUADRO 6 - Conselho Consultivo do IAS/2023

Antônio Roberto Beldi	Presidente da Splice do Brasil Telecomunicações e Eletrônica
David Barioni Neto	Instalação Presidente do Grupo
Élcio Aníbal de Lucca	Fundador-presidente da LUC CRA – Lucro com Responsabilidade
Fábio Coletti Barbosa	Presidente do Grupo Abril
Gustavo Ioschpe	Fundador-presidente e sócio-proprietário da G7 Cinema
Ives Gandra da Silva Martins	Jurista
Jackson Schneider	Vice-presidente (VP) da Embraer
Juscelino Fernandes Martins	VP da Martins Comércio e Serviços de Distribuição S/A
Luiz Fernando Furlan	Presidente do Conselho de Administração da Concórdia Holding
Osmar Elias Zogbi	Presidente da EAZ Participações Ltda.
Philippe Prufer	Presidente do Conselho Diretor do WWF – Brasil
Walter Piacsek	Sócio e Head de LatAm da Apax Partners LLC
Paula Senna	Sobrinha de Viviane Senna

Fonte: Instituto Ayrton Senna (2023).

Identifica-se no Quadro 6, para além da extensa relação de empresas que apoiam o IAS, que o grupo conta com o apoio de pessoas influentes de vários segmentos, entre eles empresários e executivos do setor privado.

Viviane Senna destaca que a atuação do Instituto vai além da execução de projetos pontuais, mas na produção de conhecimentos que caminham na definição dos próprios modelos e metodologias a serem implantados em contexto nacional.

É a partir daí que começamos a sair do varejo e ir para o atacado. São modelos e metodologias que podem ser aplicados em qualquer parte do Brasil. Assim, o Instituto passa de centro de atendimento de crianças a centro de produção de conhecimento, *know-how*, tecnologias de ponta em desenvolvimento humano. O atendimento direto é, por natureza, limitado, mas uma metodologia que pode ser adotada em qualquer escola do país é capaz de beneficiar milhares de pessoas (Instituto Ayrton Senna, 2023).

Em suas palavras, Viviane Senna revela que pretende agir e influenciar o país atuando no “atacado”, através da metodologia desenvolvida e adotada pelo IAS.

É evidente que esse discurso não é exclusivo e pessoal de Viviane, mas corrobora com o pensamento empresarial brasileiro que vem agindo no sentido de influenciar a opinião pública. Exemplo desse processo é a influência do marketing da grande mídia atuando na sociedade através de instituições que representam. Assim, o empresariado se une com organizações como o IAS, quando se trata de relações entre instituições e poder público em que possam interferir nos rumos do Estado (Adrião; Peroni, 2011b) e, por consequência, da própria sociedade.

Informações coletadas no *site* do próprio Instituto e em seus relatórios anuais, (Instituto Ayrton Senna, 2023) mostram que o grande campo dos recursos de arrecadações para o seu funcionamento advém de contratos de sublicença de uso da marca Senna, da imagem do piloto Ayrton Senna, dos produtos que são comercializados com direitos autorais sobre o selo Senna e Senninha. Todavia, vale se destacar que, por ter sido declarada instituição de utilidade pública em âmbito federal, o Instituto está isento dos impostos incidentes sobre o seu patrimônio, renda, seus serviços e contribuições para a seguridade social²⁴ (Instituto Ayrton Senna, 2023).

24 O Instituto também está livre das contribuições para a seguridade social por força do disposto no parágrafo 7º do artigo 195 da Constituição Federal (Brasil, 1988). Art. 195: “A seguridade social será financiada por toda a sociedade, de forma direta e indireta, nos termos da lei, mediante recursos provenientes dos orçamentos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, e das seguintes contribuições sociais” (Vide Emenda Constitucional nº 20, de 1998). Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10654182/paragrafo-7-artigo-195-da-constituicao-federal-de-1988>. Acesso em: 25 jan.2023.

Segundo declarado na página eletrônica²⁵ do IAS, os recursos financeiros que arrecada são aplicados na “promoção” e no “desenvolvimento de projetos culturais, científicos, artísticos, educacionais, sociais, esportivos, beneficentes de pesquisas e assistenciais” (Instituto Ayrton Senna, 2023).

O Instituto Ayrton Senna é a OSCIP com maior número de parceiros entre municípios brasileiros, por meio de projetos e programas. A pesquisa coordenada pelas professoras Theresa Adrião e Vera Peroni, intitulada “Análise das Consequências de Parcerias Firmadas entre Municípios Brasileiros e a Fundação Ayrton Senna Para a Oferta Educacional”, em dez Estados (Sapiranga – RS; Joinville – SC; São José dos Pinhais – PR; São José do rio preto – SP; Montes Claros – MG; Campo Grande – MS; Cáceres - MT; Mossoró – RN Altamira – PA; Teresina – PI) e que teve como objetivo de investigação e crítica a atuação da iniciativa privada por meio da implantação de seus programas -, evidencia um grau de relacionamento entre a esfera pública e privada no que tange às diretrizes propostas pelo IAS para a educação pública, por meios de programas e projetos. A materialização de tais programas constitui e é constituinte de mudanças na política educacional, no que diz respeito ao sistema educativo e nos estabelecimentos de ensino público (Adrião; Peroni, 2011a).

Em suas primeiras atuações, o IAS financiou projetos relacionados ao esporte, saúde e à educação. Assim, em 1995, o IAS lançou o Programa Educação pelo Esporte²⁶ e, em 1996, criou o Projeto Nutrir²⁷; mas foi a partir de 1997 que o foco principal passou a ser a Educação com a criação de programas²⁸ e projetos

25 Informação disponível em: <https://institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/quem-somos.html>. Acesso em: 25 jan. 2023.

26 O Instituto criou, em 1995, o Programa Educação pelo Esporte, incorporado em soluções educacionais e ações de mobilização na perspectiva da educação integral. “Sua atuação teve início por meio da parceria com a Universidade de São Paulo, e posteriormente com parcerias com outras instituições de ensino superior, com evidência em projetos de extensão universitária. Para IAS o esporte e outras formas de cultura corporal serviam como estratégias para desenvolvimento integral de crianças e jovens como formula de soluções educacionais e a inclusão da dimensão corporal nos currículos de educação integral”. Disponível em: <https://institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/como-atuamos/educacao-pelo-esporte.html>. Acesso em: 15 fev. 2023.

27 Entre os projetos financiados pelo Instituto Ayrton Senna destaca-se o Projeto Nutrir que por meio da promoção de hábitos alimentares saudáveis e de atividades físicas o programa atua no combate à desnutrição infantil. “As atividades propostas pelo programa são voltadas às crianças e aos jovens procurando relacionar a identidade pessoal, a responsabilidade e postura nos ambientes doméstico e escolar”. Disponível em: <https://institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/conteudos.html>. Acesso em: 15 fev. 2023.

28 Segundo o que consta no *site* do IAS “Os Programas do Instituto Ayrton Senna são soluções educacionais criadas, implementadas, avaliadas, sistematizadas e disseminadas por todo o Brasil. Respostas criativas, flexíveis, eficazes e em escala que geram impacto e transformações sociais

para o setor. Conforme Peroni (2013, p. 49), o “IAS iniciou com programas complementares, no período inverso às aulas, depois apenas em classes de aceleração”; posteriormente, ele “passou a influenciar na política educacional como um todo desde o currículo, a aula, a gestão do sistema e da escola”. Ressalta-se que os projetos e programas elaborados e implementados pelo IAS tratam de: educação informal, educação tecnológica e educação formal.

No caso da educação informal destacam-se os programas: Educação pelo Esporte, Superação Jovem²⁹, Educação pela Arte³⁰. Em relação à educação tecnológica podem ser ressaltados os programas: Escola Conectada³¹ e Brinquedoteca³². No que diz respeito à educação formal, salientam-se os programas: Acelera Brasil³³, Se Liga³⁴, Circuito Campeão³⁵ e Gestão Nota 10³⁶.

permanentes na vida de crianças e jovens, dentro da escola (educação formal) e fora dela (educação complementar). Por meio da disseminação dessas soluções, o Instituto transcende as ações de atendimento direto, transferindo conhecimentos e práticas a outras organizações e, ainda, transformando seus programas em políticas públicas de municípios e estados inteiros”. Disponível em: <https://institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/conteudos.html>. Acesso em: 21 fev. 2023.

- 29 O programa SuperAção Jovem. Conforme apresentação no *site* do instituto “o seu público é formado por estudantes dos anos finais do ensino fundamental e do ensino médio e conta com a parceria com educadores e gestores de diversas redes de ensino, a proposta do IAS é ofertar as oportunidades para que os jovens aprendam a ser protagonistas de seu próprio processo de aprendizagem, elaborem projetos e tornem-se leitores e produtores de texto na perspectiva dos multiletramentos, por meio do apoio a políticas educacionais e da formação de professores e gestores escolares”. Disponível em: <https://institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/como-atuamos/superacao-jovem.html>. Acesso em: 21 fev. 2023.
- 30 Criado em 1999 pelo Instituto Ayrton Senna, o Programa Educação pela Arte, de acordo com seus idealizadores propõe “uma educação estética inovadora a partir da construção de um conhecimento sensível do ser humano e do mundo. Dançando, pintando, atuando ou cantando, crianças e jovens têm a oportunidade de se preparar para serem cidadãos do século 21, desenvolvendo suas competências pessoais, relacionais, cognitivas e produtivas.”. Disponível em: <https://institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/conteudos.html>. Acesso em: 17 fev. 2023.
- 31 Implementado desde 1999, a Escola Conectada atua na educação formal, utilizando a tecnologia digital para gerar mudanças na comunidade escolar. “O programa introduz a metodologia de projetos de aprendizagem como trabalho pedagógico e usa as ferramentas de comunicação para promover tanto uma nova abordagem de ensino como novas relações entre alunos e professores”. Disponível em: <https://institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/conteudos.html>. Acesso em: 21 fev. 2023.
- 32 A Brinquedoteca idealizada pelo IAS tem como característica declarada pelo instituto “criar espaços lúdicos dentro de hospitais, especialmente para uso de crianças e jovens em tratamento oncológico”. Disponível em: <https://institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/conteudos.html>. Acesso em: 21 fev. 2023.
- 33 O programa Acelera Brasil foi criado em 1997 e de acordo com informações coletadas no *site* do IAS “por meio do apoio às secretarias de educação no campo da gestão e da formação integral de educadores, o Acelera Brasil promove a recuperação da aprendizagem de alunos com distorção idade-série matriculados do 3º ao 5º ano do ensino fundamental. Ao participarem da proposta, os alunos aprendem o suficiente para saltar até dois anos escolares”. Disponível em: <https://institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/como-atuamos/acelera.html>. Acesso em: 3 mar. 2023.
- 34 Criado em 2001, o Programa Se Liga “se destina a estudantes não alfabetizados e em estado de defasagem idade-série matriculados do 3º ao 5º ano do ensino fundamental. Por meio do apoio à formação integral dos educadores, o Se Liga promove a alfabetização plena desses alunos, de maneira integrada”. Disponível em: <https://institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/como-atuamos/se-liga.html>. Acesso em: 3 mar. 2023.

O IAS justifica que toda essa sua atuação no campo da educação se deve ao fato de acreditar que o “fenômeno educativo”

[...] é a de um problema passível de ser resolvido pela adoção de técnicas adequadas, elaboradas e testadas por institutos privados, as quais são, posteriormente, replicadas em grande escala para redes, escolas e pessoas que pretendam corrigir os fluxos de reprovação e evasão escolar e, com isso, melhorar os indicadores educacionais – o que nada mais é senão o método gerencialista típico do ambiente empresarial.³⁷ (Instituto Ayrton Senna, 2023).

As informações do *site* do Instituto apontam que, para alcançar resultados satisfatório nesse setor, o IAS adotou sempre a estratégia de “fazer e influir”, ou seja, “Conhecer os desafios reais envolvidos na concretização de propostas educacionais e [...] pensar em escala e ampliar o alcance das iniciativas inovadoras” pela promoção de “apoio por meio de outros parceiros e organizações” (Instituto Ayrton Senna, 2023).

Sob essa perspectiva, nota-se que o IAS tem como foco ampliar seu poder de influência sobre a educação pública brasileira à medida que oferece “serviços educacionais”, objetivando influenciar pessoas, empresas e governos a adotarem soluções que consideram apropriadas para a educação do país, pois para o IAS, o ensino público no Brasil não funciona bem porque os recursos envolvidos, financeiros e humanos, são mal geridos.

O Instituto tem como diagnóstico que a educação pública vai mal e assim, a sua missão é contribuir para superar os problemas do sistema público, partindo do pressuposto que tem a fórmula para a qualidade e que, se adotada à risca pelos sistemas, a educação superará os seus problemas. Verificamos que, como se fosse um poder público, o Instituto faz um diagnóstico e encaminha soluções para a educação pública (Peroni; Adrião, 2011a, p.73).

35 O programa Circuito Campeão criado em 2003, de acordo com os seus idealizadores, “surgiu para gerenciar o analfabetismo, a repetência e a baixa aprendizagem nos anos iniciais do ensino fundamental”. Informação disponível em: <https://institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/conteudos.html>. Acesso em: 3 mar. 2023.

36 De acordo com IAS desde sua criação em 2005, o Programa Gestão Nota 10 “tem como proposta promover o desenvolvimento integral de educadores e estudantes das redes públicas de ensino e funciona a partir de um diagnóstico inicial da rede de ensino, e de ferramentas de gestão e acompanhamento, a proposta apoia as equipes das secretarias de Educação e os gestores das escolas para o alcance de metas que garantam o sucesso do aluno”.

37 Informação disponível em: <https://institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/a-causa.html#educacao-integral>. Acesso em: 3 mar. 2023.

Com isso, o que se verifica é que, no Brasil, embora as instituições de educação básica públicas representem mais de 80% do total, aspectos como formação, rotinas, conteúdo pedagógico e de gestão da escola muitas vezes são definidos por instituições privadas (Peroni, 2016). Neste contexto, essas instituições são amparadas na legislação e nas concepções que retiram do Estado o papel exclusivo de gerir e desenvolver políticas educacionais para a sociedade. Com isso, o empresariado parece estar se apoiando nas relações de parceria para realizar sua política de governo na educação pública brasileira. Nesse contexto, conforme Pires (2015), a educação começa a ser tratada sob a perspectiva do público não-estatal. Ela:

[...] se transforma gradativamente em um serviço, exigindo tão somente que sua prestação ocorra de forma eficiente, visando apenas à produção de resultados. Por se tratar de um serviço, ou ainda, de um bem de consumo, deve atender as necessidades do mercado (Pires, 2015, p. 188).

A partir de sua expansão no território nacional, o IAS tem conseguido, através de seus programas “educacionais”, adotar métodos gerencialista no contexto da administração das escolas municipais e estaduais. Segundo o Instituto, para tornar a escola eficaz, é preciso focar nos resultados dos alunos. Para isso, o IAS utiliza termos como “gestão por resultados”, “escolas eficazes”, “plano de metas”, “eficiência”, “eficácia”, entre outros, tentando se aproximar de uma linguagem compatível do campo educacional (Instituto Ayrton Senna, 2023).

Segundo Soares (2010, p. 121), o “uso dessa lógica se baseia no argumento de que a baixa qualidade ou o mau desempenho dos sistemas públicos de Educação são motivados por problemas de gestão”. Sob esse argumento, os procedimentos metodológicos³⁸ do modelo gerencial para a educação postos pelo IAS deveriam ser adotados pelas escolas públicas. Ou seja, a fim de materializar uma nova forma de planejamento e gestão, o IAS planeja e decide o que é relevante para a qualidade da educação brasileira.

No entanto, o discurso de gestão democrática se choca com tal método ao deixar, por exemplo, a comunidade escolar de fora do processo de tomada de

38 De acordo com Soares entende-se por “procedimentos metodológicos” a metodologia propriamente dita da “gestão por resultados” (Soares, 2010, p. 114).

decisões, com exigências de cumprimento das tarefas, sem questionamento e sem transparência nas ações institucionais. A esse respeito,

A concepção de gestão do Instituto parece incorporar preceitos clássicos da administração empresarial, segundo os quais o planejamento é fundamental e sua execução bem-sucedida depende de uma clara divisão de tarefas, sobretudo no que diz respeito à separação entre planejamento e execução. Aos gestores escolares fica reservada a tarefa de cumprimento das ações planejadas e a responsabilidade pelo sucesso no alcance dos objetivos. No que diz respeito ao gestor municipal, designando um “gerente” responsável identificado com a proposta do Instituto, cabe a responsabilidade de controle de seus subalternos (Adrião; Garcia, 2014, p.115).

Vale ressaltar que o discurso da “qualidade” - publicado em textos, planos anuais entre outros divulgados pelo IAS, veiculados em seu *site* institucional - é persuasivo, e não parece orientar mudanças de melhorar de forma acentuada e concreta a atuação das escolas públicas, mas de estabelecer a forma estruturada da lógica empresarial entre elas, a partir do pressuposto de privilégio, isto é, da ideia de que as melhores escolas devem ser premiadas e as de maior rentabilidade devem receber mais recursos (Soares, 2010).

Os programas e projetos do IAS estão presentes em todas as regiões do país e integram a Rede Vencer. De acordo com o *site*, já são mais de 3 três mil cidades alcançadas em todos os estados (Instituto Ayrton Senna, 2023). Ao formalizarem a parceria com IAS, os municípios brasileiros passaram a executar vários programas, geralmente sem ter pleno conhecimento sobre o efeito da implementação e implicação desses programas na política educacional e, sobretudo, na autonomia das unidades escolares, o que acaba por atingir, a gestão democrática no âmbito político educacional.

4.1.1 Os programas de educação formal do Instituto Ayrton Senna

A ação mais intensa do Instituto Ayrton Senna se dá no âmbito da Educação Formal³⁹. A educação formal compreende as instâncias do ensino, em que há

39 De acordo com Deives (2013), “No Brasil a educação formal é regulamentada pelo Ministério da Educação (MEC), pelas Secretarias de Estado da Educação e Conselhos Nacional e Estaduais de Educação, além das Secretarias e Conselhos Municipais de Educação, entre outros. Essa educação segue as determinações legais presentes na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e apresenta documentos de prescrição, tais como os

objetivos educacionais bem desenvolvidos, de formação e uma ação intencional estruturada em que os alunos tenham consciência da sua participação no processo educativo (Libâneo, 1994). Trata-se de uma educação realizada nas escolas públicas com a presença de agentes educacionais: professores, gestores e demais funcionários da escola.

No que diz respeito à educação formal defendida por indivíduos ou grupos embasados por interesses político-econômicos, ela tende a ser regulada por organizações não governamentais e terceiro setor.

A educação formal do IAS é mais presente, na Educação Básica, pela chamada “Rede Vencer”⁴⁰ que é um espaço virtual. Os programas de educação formal do IAS, criados na década de 1990 - momento que se organizava o terceiro setor -, foram iniciados neste período (1999-2004) deliberados principalmente por empresários e banqueiros.

Segundo o IAS, os programas de educação formal têm como foco a gestão da educação - que focalizam aprendizagem, ensino, rotina escolar e política educacional - e têm sido implantados como estratégias e metas nas escolas públicas brasileiras, através de sua contratação pelo Ministério da Educação (MEC) e aplicação nas secretarias municipais e estaduais de Educação, ou pela contratação e implantação direta por esses últimos. Sua aplicação nas redes de ensino municipais e estaduais se faz sob a argumentação de que o objetivo do IAS é superar os principais problemas que impedem o sucesso dos alunos (Instituto Ayrton Senna, 2023).

Podem ser citados como exemplos, nesse sentido, os seguintes programas: Acelera Brasil, Se Liga, Circuito Campeão, Escola Campeã, Gestão Nota 10, e o Fórmula da Vitória.

Parâmetros Curriculares Nacionais. A educação formal é, ainda, estruturada em sistemas de ensino, organizados pela União Federativa, pelos Estados, pelos municípios e pelo Distrito Federal, que atuam em regime de colaboração. Cada uma dessas dimensões administrativas possui incumbências específicas ligadas ao sistema de ensino, definidas e reguladas a partir da legislação federal pertinente” (Deives, 2013 p. 379).

40 Denominado de Rede Vencer “a articulação conjugada pelo Instituto Ayrton Senna com redes de ensino estaduais e municipais que optaram, ou que venham a optar, por fazer a diferença na vida de seus alunos e de suas comunidades. Ela é uma articulação de compromissos em favor da educação pública brasileira de qualidade, disponibilizando troca de informações, compartilhamento de pesquisas e inovações, de preocupações e dificuldades, transferências e difusão de tecnologias, entre outras iniciativas. Para que a Rede Vencer cumpra cada vez melhor o papel articulador a que se destina, é necessária a ativa participação de todos os parceiros”. Disponível em: <https://www.redevencer.org.br/pagina/apresentacao-rede-vencer>. Acesso em: 5 mar. 2023.

Em 1996, foi realizada uma parceria entre o Instituto Ayrton Senna e o Centro de Ensino Tecnológico de Brasília (CETEB). Assim, em 1997 foi implementado o Programa Acelera Brasil com o apoio financeiro inicial do Ministério da Educação (MEC) e da PETROBRAS. A partir de 1999, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) também se tornou um apoiador do programa, fomentando intervenções nas políticas educacionais (Soares, 2010).

O Programa Acelera Brasil se caracteriza, na visão do IAS, pela ação na superação da “cultura da repetência” em redes estaduais e municipais de ensino público brasileiro, com a finalidade de possibilitar a implementação de um sistema de ensino de qualidade para todos (Instituto Ayrton Senna, 2023). De acordo com o IAS, com esse Programa, em um ano, o aluno poderia alcançar os dois níveis de conhecimento, e com isso chegaria a realizar duas séries em um ano letivo.

Em 2001, o Programa Se Liga foi criado tendo como foco permitir, em um ano, alfabetizar crianças em estado de defasagem idade-série - que repetiram várias séries porque não sabem ler nem escrever - e que estivessem matriculadas no 3º ao 5º do ensino fundamental, para que pudessem frequentar o Acelera Brasil e retornar a rede regular (Instituto Ayrton Senna, 2023). No mesmo ano, o Programa Escola Campeã foi organizado para desenvolver ações durante quatro anos (2001-2004). Segundo o *site* do IAS, o objetivo do Programa é implementar novas normas de gestão para as escolas, tentando tornar, assim, mais eficiente seu trabalho com resultados melhores em termos de aprendizagem dos alunos (Instituto Ayrton Senna, 2023).

Em 2003, surgiu o Programa Circuito Campeão, de acordo com o *site* oficial do IAS, para gerenciar o analfabetismo, a repetência e a baixa aprendizagem nos anos iniciais do ensino fundamental, tendo como objetivo declarado garantir o desenvolvimento das habilidades: leitura, escrita, cálculos matemáticos, compreensão de fenômenos naturais e sociais (Instituto Ayrton Senna, 2023). Também em 2003 foi criado o Programa Superação Jovem, voltado para estudantes do 8º e 9º do ensino fundamental e alunos do ensino médio. Nele, a escola trabalha questões elencadas como interesses dos jovens com vistas a lidar com os desafios juvenis, convívio na escola. Os professores são capacitados para ensinar jovens práticas centradas no protagonismo juvenil, na autonomia, na educação, por projetos e no mundo trabalho (Instituto Ayrton Senna, 2023).

Em 2005, o Programa Gestão Nota 10 substituiu o Programa Escola Campeã, criado em 2001, para seguir oferecendo, às redes públicas de educação, estratégias de acompanhamento do processo de aprendizagem, desenvolvendo ferramentas gerenciais e capacitações aos diretores de escola e equipes de secretaria de educação para o aumento da eficácia da gestão nos sistemas de ensino. No mesmo ano, surgiu o Programa Fórmula da Vitória, voltado para alunos do 6º ao 9º anos defasados com relação à alfabetização. No *site* do IAS, consta que o objetivo do Programa é levar os alunos a aprenderem para que passem a ler e produzir textos com clareza e coesão. Para isso, contam com material específico de língua portuguesa (Instituto Ayrton Senna, 2023).

O Instituto Ayrton Senna e a Fundação Banco do Brasil foram responsáveis pela criação da ferramenta gerencial implantada junto à rede de escolas públicas, chamada Sistema Instituto Ayrton Senna de Informação (SIASI)⁴¹. Esse Sistema é mantido em parceria com Auge Tecnologia e Sistemas Ltda; a escolha da empresa, segundo Miskalo (2008), deu-se por intermédio da Microsoft, já que a AUGE é parceira da empresa americana. O sistema é direcionado aos programas que compõem a Educação Formal.

A SIASI opera em plataforma eletrônica como fornecedora da Solução de Gestão Escolar. De acordo com seus idealizadores, sua função é articular os programas e otimizar as informações do desempenho educacional dos alunos pela equipe do Instituto e os técnicos das secretarias de educação que são credenciados e têm acesso a um sistema específico (Auge Tecnologias & Sistemas Ltda., 2023). Assim, as informações são coletadas e concentradas regularmente pelos professores e gestores nas redes públicas de educação em que existem os programas do IAS e inseridas na plataforma para o acompanhamento dos dados quantitativos e qualitativos, de forma frequente, para formular propostas supostamente objetivas para soluções educacionais (Auge Tecnologias & Sistemas Ltda., 2023).

41 Criada em agosto de 1995, a AUGE surge para “dar vazão a nossos sonhos empresariais”. AUGE é uma plataforma online cuja a missão detalhada em sua página eletrônica “é contribuir para a melhoria do desempenho das instituições e empresas clientes, desenvolvendo, implantando, dando suporte e mantendo soluções de tecnologia da informação, comunicação e gestão, com percepção de benefícios para a sociedade e oportunidades para os colaboradores”. Os números fornecidos pela página eletrônica da AUGE Tecnologia & Sistemas Ltda. apontam que a organização atendeu um total de mais de “12 mil escolas, 25 milhões de alunos e 2,3 mil municípios e que estar presente em todos os estados Brasil e na Argentina”. Disponível em: <https://www.auge.com.br/#/empresa> Acesso em: 7 mar. de 2023.

Nesse contexto, como já mencionado, os programas do IAS caracterizam-se como programas de gestão escolar e da aprendizagem a partir dos pressupostos de que a repetência, a evasão - entre outros problemas das redes públicas de ensino no Brasil - estão diretamente relacionados à necessidade de uma gestão mais eficiente.

Por isso, os programas que integram a educação formal do IAS procuram imprimir a sua concepção de gestão, unindo a lógica do gerencialismo da gestão privada no ensino público, focada na implementação de metas, soluções educacionais, gerenciamento da rotina, aquisição de competências e avaliações externas. Desse modo, evidencia-se o efeito da lógica de gestão empresarial configurando as relações público-privadas na educação (Soares, 2010).

Na próxima subseção, será caracterizado o programa do IAS voltado mais especificamente para atuar na capacitação e ferramentas para gestão educacional, e que exemplifica a redefinição das relações entre as esferas pública e privada em que tem atuado, o “Programa Gestão Nota 10”, em vigor desde 2005, em várias escolas públicas brasileira.

4.2 O Programa Gestão Nota 10

O Programa Gestão Nota 10 (PGN10) foi desenvolvido pelo IAS em 2005, vinculado à área da Educação Formal, substituindo o Programa Escola Campeã, como forma de aperfeiçoamento. Segundo o *site* oficial do Instituto, o PGN10 funciona por meio de duas etapas: a análise de indicadores⁴² de sucesso e o curso de capacitação e ferramentas gerenciais para os gestores da rede municipal e estadual denominado FOCO IAS Diretor em tempo real.

O programa inclui também a gestão da aprendizagem e do ensino e as suas ações são destinadas aos diretores de escolas e equipe das secretarias de ensino (Instituto Ayrton Senna, 2023). Tendo como missão declarada atuar na qualificação das políticas públicas de educação por meio da gestão por evidências (Adrião, 2018).

42 Segundo Albuquerque, “os indicadores são instrumentos que sintetizam um conjunto de informações em um número, permitindo medir determinados fenômenos entre si, ou ao longo de determinado tempo, usados para verificar, observar, demonstrar, avaliar aspectos da realidade social” (Albuquerque, 2010, p. 87).

Os objetivos explicitados pelo Programa acenam para a melhoria da qualidade do ensino, do sucesso do aluno, da aprendizagem, da rotina escolar e da política educacional e para a adoção sistemática de práticas gerenciais (Instituto Ayrton Senna, 2023). Destaca-se que o Instituto atua com ênfase nas metas educacionais, indicadores de desempenho e nos resultados, agindo no sentido de transformar o espaço público escolar em algo mais competitivo sob a justificativa de produzir qualidade na educação (Adrião, 2018). Trata-se, assim, de uma parceria que passa a ser estabelecida entre o público e o privado a partir dessa justificativa.

Conforme o IAS apresenta em seu *site* oficial, a adoção sistemática de práticas gerenciais e processos administrativos na educação é importante, sendo promovida por meio de diagnósticos, registros de informações, análises e planejamentos de curto, médio e longo prazos. Sua visão se faz pela alegação de que a gestão dos indicadores das redes de ensino, por exemplo, é entendida como fator-chave para o alcance das metas e o sucesso dos seus programas (Instituto Ayrton Senna, 2023).

Inicialmente o PGN10 foi adotado como política pública no contexto brasileiro, a partir de convênios firmados com 35 municípios em 22 estados nas redes estaduais do Maranhão, Roraima, Pernambuco e Piauí. O Instituto busca escolas e regiões que tenham condições de participar do Programa e de desenvolvê-los e, para essa seleção, tal percurso se inicia através do levantamento do município com o menor Índice de Desenvolvimento de Educação Brasileira - IDEB⁴³. A participação do município fica condicionada ao seu aceite e do Instituto, sendo que a comunidade escolar não é consultada sobre o interesse na parceria (Adrião, 2018).

No Quadro 7, indica-se a quantidade de estados e municípios que firmaram essa parceria com o IAS. Os dados são de 2010, disponibilizados pela Rede Vencer.

43 Criado em 2007 o IDEB “foi elaborado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais “Anísio Teixeira” (INEP), que reúne os dados do SAEB e da Prova Brasil, e as taxas de aprovação, reprovação e evasão, obtidas por meio dos dados sistematizados do Censo da Educação Básica. A combinação desses dados gera um parâmetro balizador de metas a serem atingidas, com o propósito de monitorar e avaliar o sistema educacional do país, assim como assegurar a melhoria na qualidade da educação. O IDEB é parte integrante do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação (Decreto n.º 6.094/07), dispositivo legal que coloca em ação as 28 propostas contidas no PDE, cujo eixo principal é a qualidade educacional, bem como a mobilização social para atingir as metas estabelecidas pelo plano. Para tanto, empreende-se uma articulação entre União, Estados, Distrito Federal, Municípios e sociedade civil em prol da qualidade da educação” (Chirinéa; Brandão, 2015, p. 463).

QUADRO 7 - Abrangência do Programa Gestão Nota 10 – Atuação no Brasil

Municípios	546
Escolas	3039
Alunos	1132389

Fonte: retirado do *site* oficial da Rede Vencer, 2010.

O Programa é conduzido por uma equipe técnica do IAS, formada pelos denominados Técnico-Especialista. O Técnico-Especialista é responsável pelo acompanhamento do Programa no Estado, colocando-se como interlocutor entre o IAS e a Secretaria de Educação. No que tange à durabilidade do Programa nas escolas, ela é de duração ilimitada (Instituto Ayrton Senna, 2023).

Para operacionalização pelas escolas, o PGN10 faz algumas exigências aos prefeitos, como adotar o Programa como “política pública”, isto é, como proposta de organização da Secretaria de Educação (Adrião; Peroni, 2011b). Por isso, os municípios e as Secretarias de Educação parceiros mudam suas formas de organização e procedem adaptações em seus organogramas institucionais para atender o espírito e orientações do IAS. Para tanto, inicialmente é necessário que sejam cadastrados o estado e os municípios que o integram, bem como as regionais de ensino.

Além dos documentos normativos que garantem as condições efetivas para a implementação dos Programas do IAS, destaca-se o “Instrumento Particular de Parceria”. O Instrumento Particular de Parceria é um contrato firmado entre as partes e que se encontra respaldado na Lei 8.666/1993, que considera como:

[...] contrato todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada (Brasil, 1993, art. 2º).

Dessa forma, a implementação do PGN10 nas escolas remete a uma nova lógica mantida pelo IAS, em que a educação pública não é mais um direito mantido apenas pelo Estado, mas passa a ser uma prestação de serviços, fiscalizada pelo sistema implantado pelo Instituto nos municípios (Adrião, 2008).

O documento normativo do Programa de Gestão do IAS – Sistemática de Acompanhamento Gestão Nota 10 – apresenta brevemente algumas informações que serão aqui analisadas por serem consideradas importantes para compreendermos a busca do Estado do Piauí pela parceria e por uma gestão “eficaz”.

Dentre os documentos de cunho mandatário, outros dados e instrumentos também são adotados. No que diz respeito aos gestores, os mesmos participam de treinamentos sobre a sistemática de acompanhamento do Programa. Na ocasião, são discutidos textos teóricos, que debatem questões educacionais referentes ao trabalho do gestor. Após o cadastramento do município e encontros com a equipe do IAS, são disponibilizadas planilhas, para as secretarias, as quais são repassadas às escolas, sendo o coordenador do local o responsável por distribuí-las para cada professor. A planilha tem o objetivo de registrar a presença de cada aluno e dos professores nas aulas e deve ser preenchida dia a dia pelos professores e o coordenador (Pinheiro, 2012).

Assim, a partir da parceria instituída pela SEDUC e o IAS, os diretores pontuam os formulários definidos pelo Instituto informações como frequência dos alunos nas aulas obedecendo a três períodos: mensal, bimestral e anual, o número de aulas ministradas pelo professor se cumpriram com a carga horária e a média do rendimento escolar. Por sua vez, os formulários anuais [Anexos A,B] contemplam informações relacionadas à escola, ao perfil do atendimento, aos indicadores de sucesso, ao plano de ações e metas, à gestão financeira, ao perfil da turma e ao resultado final.

Já o Formulário Bimestral volta-se para o acompanhamento dos bimestres. Como se pode observar na descrição dos formulários disponibilizados pelo IAS para os municípios, neles não constam os aspectos relacionados às condições de qualidade, como: infraestrutura escolar, condições de trabalho docente e gestão da escola (Pinheiro, 2012).

O PGN10 defende o uso de mecanismos gerenciais, via protocolos de controle dos resultados, consultorias de formação dos gestores escolares e docentes e acompanhamento do processo de ensino e avaliação. Como as ações do PGN10 aparecem acompanhadas de um caráter centralizador do modelo de gestão, impactante na autonomia da escola. Entende-se, contudo, que a autonomia da escola no processo de atuação do Programa deveria ser levada em consideração.

Paro (2015) ressalta a importância de considerar as relações internas e externas da instituição escolar como participativas em que se desenvolvem as relações de diálogo e a construção coletiva no âmbito escolar. Para o autor:

Embora não se deva esperar que mesmo condições ótimas de trabalho proporcionem, por si, a ocorrência de relações democráticas e cooperativas, da mesma forma não se deve ignorar que a ausência dessas condições pode contribuir para retardamento de mudanças que favoreçam o estabelecimento de tais relações (Paro, 2015, p. 43).

Ao agir sobre a autonomia da escola, é importante se destacar que algumas das principais implicações do Programa para a gestão democrática da educação está: na diminuição da autonomia do professor, desde quando recebe o material pronto para utilizar em sala de aula; na atuação prevista para o supervisor de fiscalização do trabalho do diretor para ver se ele está seguindo à risca o que é orientado; na lógica da premiação por desempenho, que estabelece a competitividade entre alunos, professores e escolas para alcance das metas previstas pelo Programa (Peroni, 2013).

As metas e indicadores a serem cumpridos são apresentadas no Quadro 8.

QUADRO 8 - Indicadores e metas estabelecidos pelo Programa Gestão Nota 10

Indicador	Meta
Cumprimento do calendário escolar	200 dias / 800 horas
Frequência do professor	98%
Frequência de aluno	98%
Aprovação	95%
Alfabetização 1° e 2°	95%
Correção de Fluxo	95%
Reprovação por falta	2%

Fonte: com base em Miskalo (2008).

Como podemos observar, o próprio programa estabelece metas quase inexecutáveis (próximas a 100%) frente ao nível de exigência, considerando-se as

possibilidades e a realidade dos municípios brasileiros no contexto da prática. Segundo Costa (2011),

Os indicadores do PGN10 tratam da sistemática de acompanhamento, com orientações para o setor público preencher formulários com informações qualitativas e quantitativas de toda a educação pública escolar (Costa, 2011, p. 101).

Apesar de tamanha exigência, o fato é que, em razão da busca de solução dos problemas pela escola e de o Programa apresentar a promessa de garantia da eficácia e eficiência na gestão, acabou havendo um aumento do número de parcerias do setor público com o setor privado (apesar de seus interesses econômicos com o setor), implicando para a escola um conjunto de orientações a serem seguidas e, conseqüentemente, a redução da autonomia escolar e sua elevação a um perfil gerencial.

Outra das características das soluções educacionais do Instituto, é o modelo de gestão integrada em que o controle do processo educativo não é mais da escola, dos professores e dos alunos. Ele é exercido pelo IAS com a Sistemática de Acompanhamento do desempenho dos estudantes, das escolas em vários estados brasileiros, operado em ambiente *web* e funciona por meio de duas etapas: a análise de indicadores de sucesso que são obtidos a partir de dados na plataforma de gestão e o planejamento de ações, de acordo com a necessidade encontrada nas unidades escolares (Instituto Ayrton Senna, 2023).

Segundo informações coletadas no *site* da Rede Vencer, o SIASI foi ampliado em 2008. Antes era somente vinculado aos programas de educação formal. Posteriormente o sistema passou a permitir que a rede de parceiros acompanhasse o gerenciamento online da estrutura física e acadêmica das redes de ensino - como cadastro e manutenção dos dados das unidades educacionais, dos alunos, dos professores, entre outros.

O sistema é dividido em três perfis: Rede de Ensino, Servidor e Aluno, que permitem o controle e a automatização das rotinas administrativas - como número de unidades e ambientes, matrícula de alunos, acompanhamento da vida profissional dos funcionários (Rede Vencer, 2010), além de fornecer dados para os processos de tomada de decisão.

Todo esse modelo se justifica, pois, na perspectiva do Instituto, a gestão educacional de qualidade implica a adoção de princípios gerenciais, fundamentada em metas e resultados, o que configura um dos compromissos a ser assumidos pelos setores públicos que aderem aos seus programas. A responsabilização de gestores das redes e das escolas com o monitoramento dos resultados para o cumprimento das metas estabelecidas pelo instituto é posto como um dos requisitos para a superação do fracasso educacional (Comerlatto; Peroni, 2017).

Em relação à organização das ações a serem desenvolvidas o Instituto explicita, detalhadamente, através do manual Sistemática de acompanhamento do Programa Gestão Nota 10, principalmente no que diz respeito à divisão das responsabilidades na sua condução. Ela segue a respectiva hierarquia: Governador, Secretário(a) de Educação, Coordenador(a) do Gestão Nota 10 e Diretor Escolar conforme mostra a Figura 1.

FIGURA 1 - Divisão das responsabilidades do Programa Gestão Nota 10



Fonte: reprodução do manual de gerenciamento (Miskalo, 2008).

A Figura 1 apresenta o organograma que é disponibilizado no manual de gerenciamento de execução do Programa Gestão Nota 10 para a rede estadual. Com ele, o Instituto pretende introduzir, na gestão pública, a suposta “solução” para os problemas apresentados no âmbito da gestão educacional do Estado: a parceria pública com o setor privado. Desta forma, a autonomia do Estado fica cada vez mais

comprometida, ao ter cada vez menos o papel principal de organizar e gerir a educação pública local. Tal afirmação, fica clara nos critérios de responsabilidades dadas pelo IAS para o governador.

- Adotar o programa como política pública, isto é, como proposta de estruturação da Secretaria de Educação para a prática da equidade e da qualidade da aprendizagem, no estado ou no município;
- Garantir a adoção dos instrumentos legais necessários à implantação da política educacional definida;
- Assegurar os recursos humanos, materiais e financeiros compatíveis com o Programa e com a política educacional estabelecida;
- Priorizar os aspectos técnicos em detrimento dos político-partidários;
- Acompanhar os resultados e o cumprimento das metas definidas pela Secretaria de Educação;
- Delegar ao Secretário de Educação a execução do Programa, dando-lhe a autonomia e o apoio que a função exige (Miskalo, 2008).

Destaca-se, em especial, que o IAS estabelece ao governador a responsabilidade de adotar o Programa como uma política pública para o estado a partir de um conjunto de ações voltadas para metas educacionais, com foco na gestão de resultados e ancorado no modelo gerencial de gestão eficaz. Neste caso, traz mais responsabilidades aos atores envolvidos na implantação do programa se consideradas todas as responsabilidades indicadas pelo manual.

A partir do que é exigido formalmente pelo Programa para o Secretário de Educação é perceptível a forma como vem se modificando o desenho institucional, a legislação, a concepção de gestão, estabelecendo hierarquias e principalmente retirando a possibilidade de liberdade de ensino, já que há controle tanto das metas, quanto das rotinas de todos: Secretário de Educação, Coordenador Gestão Nota 10 e Diretor.

- Alinhar-se com as determinações do Prefeito e assegurar o programa Gestão Nota 10 como ação estrutural da Secretaria de Educação [...]
- Garantir os recursos humanos, materiais e financeiros, e os espaços físicos compatíveis com as determinações e necessidades dos programas;
- Garantir diretores da escola com competência técnica, selecionados por provas, e comprometidos com a política da

Secretaria de Educação e responsabilizados pelos resultados e alcance das metas;

- Integrar as ações, resultados e práticas dos projetos às demais ações da Secretaria [...]
- Acompanhar o desenvolvimento e os resultados do Programa (Miskalo, 2008).

De acordo com o manual, há responsabilidades para o Secretário de Educação como, por exemplo, garantir recursos humanos materiais e financeiros para a execução do programa nas escolas. O fato é que na compreensão desta relação, o repasse de verbas para Institutos nos faz duvidar do caráter filantrópico dessas organizações. Não por acaso, há uma crescente participação da sociedade civil no sentido de angariar recursos públicos em troca de serviços/produtos.

As ferramentas apresentadas pelo Instituto para que a Secretaria de educação como escolas tenham condições de diagnosticarem as suas necessidades são vistas como tecnologias sociais - a avaliação permanente através de avaliações externas, implantação de fichas de leitura e escrita, acompanhamento mensal e bimestral, além de moderno sistema de inserção de dados online -, em que rapidamente o Estado têm relatórios analíticos sobre o processo de ensino-aprendizagem da rede.

Ainda, é possível percebermos, que o IAS influencia a gestão do sistema e da escola, por meio das orientações que o Coordenador do Programa Gestão Nota 10 recebe, sendo ele o principal articulador do Programa no Estado. Suas atribuições são:

- Analisar a implementação da política educacional;
- Subsidiar as decisões da Secretaria de Educação com os dados relevantes à política educacional;
- Atuar ativamente no processo de definição das metas relativas a cada indicador do sucesso educacional;
- Receber e analisar o consolidado dos dados referentes ao funcionamento e autonomia de todas as escolas;
- Acompanhar o desenvolvimento das ações e analisar os dados consolidados do Programa, de forma integrada e articulada com os demais setores/coordenações da Secretaria de Educação;
- Apoiar, fortalecer e orientar em serviço os superintendentes escolares para o alcance das metas do seu grupo de escolas, com base nas informações por eles levantadas e também nas observações diretas sobre as escolas;
- Rever sistematicamente a aplicabilidade das normas e leis educacionais com vistas à melhoria contínua dos resultados e ao alcance das metas (Miskalo, 2008).

Assim, o monitoramento dos diretores e professores, na Secretaria de Educação, passou a ser a melhor estratégia para que o coordenador do Programa Gestão Nota 10 tente garantir que as metas estabelecidas pelo Instituto sejam executadas. A esse respeito, chama atenção a contraposição para os princípios constitucionais da gestão democrática da escola pública, pois esse controle interfere na autonomia dos colaboradores, na tomada de decisão e na escolha dos diretores, tendo em vista a participação da comunidade, que deveria ser o mecanismo para efetivação da gestão democrática.

Em relação aos limites que essa lógica introduz nas perspectivas democráticas para a gestão da educação compreendemos que:

As recentes tentativas de aplicação da “gerencia da qualidade total” as escolas básicas no Brasil constituem caso particular das tendências que existe, sob o capitalismo, de aplicar a todas as instituições, em particular as educativas, os mesmos princípios e métodos administrativos vigente na empresa capitalista. Diante desse caráter mediador, são os fins buscados que dão especificidade a cada administração em particular (Paro, 1999, p. 101).

Segundo o IAS, o diretor deve ser escolhido através de avaliações pela competência capazes de estabelecer um padrão de líder. Uma tabela de atribuições é dada a esse gestor, a fim de que possa conduzir a escola de forma mais “eficiente”. Por meio dela, ele é avaliado pela secretaria estadual de educação do mensalmente, segundo suas atribuições:

- Administrar a escola de acordo com as diretrizes estabelecidas pela secretaria de educação;
- Capacitar as equipes escolares para trabalhar com foco em resultados;
- Gerenciar os resultados do acompanhamento mensal da escola;
- Gerenciar os resultados mensais de alfabetização dos alunos;
- Acompanhar os resultados avaliativos das séries;
- Avaliar a distância dos resultados mensais em relação às metas da escola;
- Divulgar os resultados alcançados;
- Responsabilizar todas as equipes de trabalho pelo alcance dos resultados da escola;
- decisões a partir do gerenciamento de dados;
- Cumprir todos os prazos estabelecidos;
- Supervisionar as rotinas de trabalho de todos os profissionais a escola;

- Assegurar o registro fiel da assiduidade de todos os servidores;
- Realizar a prestação de contas pontualmente e de forma correta [...] (Miskalo, 2008).

Analisando as responsabilidades do Diretor, tem-se a impressão de que o diretor não tem conhecimento sobre sua função, visto que o Instituto assegura a ele indicações sobre como proceder na gerência da escola. Pelo manual, é possível observarmos que o programa estabelece muitas atribuições ao gestor na implantação e no desenvolvimento do projeto com estratégias gerenciais. Ao mesmo tempo, podemos constatar que o Instituto exerce poder sobre os municípios parceiros, uma vez que as principais responsabilidades dos diferentes atores consistem em viabilizar o que o IAS já predefiniu (Comerlatto; Peroni, 2017).

Por isso, fica evidente as atribuições indicadas ao Diretor, posto que o mesmo assume toda responsabilidade pela implementação do Programa na escola: administra os recursos recebidos pela escola, além de coletar, analisar e consolidar os dados referentes ao desempenho dos alunos. Outra atribuição sua é acompanhar e avaliar o trabalho dos professores e coordenadores, transformando-se em um suposto líder para auxiliá-los no alcance das metas, sem o diálogo com os sujeitos envolvidos.

Segundo o IAS, o gestor é peça fundamental para o bom desempenho do Programa. Sendo assim, a escolha do Diretor, segundo o que aponta o Instituto, deve se dar através de avaliações pela competência, pois esse agente é responsável pelos resultados da escola. Nesse empreendimento, o IAS se encarrega de ofertar capacitações a todos os gestores que participam do Programa através da secretaria estadual ou municipal.

Observa-se de maneira bastante clara que o IAS serve-se do direito de fiscalizar o andamento do PGN10, realizando supervisões diretas ao trabalho do Diretor e dos docentes dentro da escola, principalmente na verificação de cumprimento de metas. Cabe ressaltar que as metas estabelecidas pelo Programa não são consensuadas com as escolas que aderem ao Programa, pois essas metas são as mesmas utilizadas em todas as regiões do país em que o IAS desenvolve seu trabalho de parceria.

Quanto a parte prática do programa, ele se utiliza de formulários com o intuito de avaliar a execução de todas as atividades exercidas pelo Diretor, desde as mais simples como as mais complexas (Instituto Ayrton Senna, 2023). Isso, de alguma

forma, faz com que o gestor não tenha autonomia na sua função, pois todos os seus atos são assegurados pelo Instituto, ao definir como o gestor deve proceder na gerência da escola.

Desse modo, o PGN10 funciona como uma espécie de “apostila” com soluções prontas para cada suposto problema na gestão, diminuindo a importância da Gestão Democrática dentro dos espaços escolares. A gestão é reduzida ao que o Instituto denomina de “soluções educacionais”, como capacitações e ferramentas gerenciais para as secretarias de educação e gestores escolares. Nesse sentido, questiona-se a intervenção do IAS, em especial, o Programa Gestão Nota 10 no Sistema Estadual de Educação no Estado do Piauí.

5 O PROGRAMA GESTÃO NOTA 10 NO SISTEMA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO NO ESTADO DO PIAUÍ

A presente seção realiza uma breve caracterização do Estado do Piauí, destacando a organização do Sistema Organizacional e do Sistema Estadual de Educação, a oferta educativa e sua gestão.

Ainda traz uma sucinta discussão a respeito da trajetória e materialização do Programa Gestão Nota 10 na rede em estudo. Para melhor se compreender a organização do texto, destacamos que as subseções estão divididas em subitens que ampliam o campo da análise.

As fontes documentais produzidas pelo Instituto Ayrton Senna para as escolas a partir de uma rotina administrativa e pedagógica fornecem suporte para construção das categorias.

5.1 Caracterização do estado do Piauí e de seu contexto educacional

Localizado na Região Nordeste do Brasil, o estado do Piauí possui, conforme estimativa para 2021 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE/2021), uma extensão territorial de 251.755,481 km², representando 2,95% do território nacional, sendo o 3º (terceiro) maior Estado em extensão do Nordeste e o 9º (nono) do Brasil. Faz divisa com o Maranhão, Ceará, Pernambuco, Tocantins e Goiás. Está a 336 km do litoral, sendo a única capital do Nordeste que não é banhada pelo oceano atlântico. Sua área está situada entre os rios Parnaíba e Poti, pertencentes à bacia hidrográfica do Rio Parnaíba (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2021).

No Piauí são identificadas duas características climáticas: tropical quente e úmido e semiárido. O clima predominante na região é o tropical com temperaturas médias elevadas, variando entre 18º C (mínimas) e 39º C (máximas) e marcado por dois períodos: o verão, com regime mais intenso e o inverso seco, com ausência das precipitações atmosféricas. Apesar de a seca fazer parte da realidade do estado, o mesmo abriga diferentes coberturas vegetais. São elas: Caatinga, Cerrado, Floresta e Mata de Cocais (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2021).

Conforme estimativa para 2021, pelo IBGE, o estado do Piauí totaliza 3.289.290 habitantes, distribuídos em 224 municípios, correspondendo a 1,5% da

população brasileira. A densidade demográfica estadual é de aproximadamente 12,4 habitantes por quilômetro quadrado. A maioria da população piauiense é residente de áreas urbanas totalizando 65,8%; a população rural é de 34,2%. O Censo Demográfico 2021 indica que a maior parte da população se concentra nas zonas urbanas do estado. Tendo em vista as precárias condições de vida da população no espaço rural – e que estão associadas à falta de oportunidades, terra seca, dentre outros -, os núcleos urbanos das maiores cidades do estado recebem muitas pessoas, assim como há deslocamento também para outras cidades que oferecem melhores condições sociais e econômicas.

A capital do Estado, Teresina, é o seu município mais populoso com 871.126 habitantes (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2021). Outras cidades estaduais que possuem grande concentração populacional estão descritas no Quadro 9.

QUADRO 9 - Número de habitantes dos dez municípios mais populosos do Piauí – 2021

CIDADES	Nº DE HABITANTES
TERESINA	873.126
PARNAÍBA	153.863
PICOS	78.627
PIRIPIRI	63.829
FLORIANO	60.111
BARRAS	47.298
CAMPO MAIOR	46.950
UNIÃO	44.649
ALTOS	40.681
ESPERANTINA	39.953

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – Estimativa da População: Superintendência CEPRO/SEPLAN (2022).

A Tabela 1 abaixo mostra que a maioria dos municípios têm um pequeno contingente populacional, quase 73,2% têm até 10 mil habitantes (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2010).

É evidente que essa descentralização populacional tem consequências diretas na gestão das políticas sociais implementadas pelos governos estadual e federal (Cruz, 2005).

Tabela 1 - Número de municípios por tamanho da população residente

Classe de Tamanho da População (Habitantes)	Município		População Total	
	Quantidade	%	Total	%
Até 5.000	83	37,01	317.989	10,20
De 5.001 até 10.000	81	36,16	544.766	17,47
De 10.001 até 20.000	35	15,62	477.604	15,32
De 20.001 até 50.000	20	8,93	625.128	20,05
De 50.001 até 100.000	03	1,34	192.938	6,19
De 100.001 até 500.000	01	0,45	145.705	4,67
Mais de 500.000	01	0,45	814.230	26,11
Total	224	100,0	3.118.360	100,0

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – Censo Demográfico (2010).

De acordo com o último Censo Demográfico (2010). É possível percebermos que a divisão do Estado em pequenos municípios, muitos com o percentual populacional mínimo, favorece um tendencioso controle político-partidário sobre a população à mercê das conjunturas políticas locais. Portanto, a população mantém uma relação de dependência econômica, política e educacional que oscila entre avanços e recuos no processo de construção da democracia (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2022).

Com relação ao Indicador de Desenvolvimento Humano Municipal, o IDHM do estado do Piauí, no período de 1991 a 2010, evoluiu de 0,279 para 0,637, ficando um pouco abaixo da média do Brasil, que foi de 0,699, em 2010 (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2022).

Como a avaliação da faixa atingida é feita com base nos dados censitários do IBGE, sua aferição é sempre decenal⁴⁴.

A dimensão cujo índice mais cresceu em termos absolutos, no Piauí, no mesmo período, foi no quesito longevidade, com índice de 0,777, seguida pelo

44 Devido a pandemia da COVID-19, doença infecciosa causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, houve a impossibilidade de levantamento dos dados pelo IBGE no ano de 2020, a ser realizada em 2022.

questo renda, com índice de 0,635 e pelo quesito educação, com índice de 0,547 (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2022).

Embora seja evidente a melhoria nos indicadores, nos últimos anos, são necessários maiores investimentos em políticas públicas para o estado do Piauí, pois mais de um terço de sua população se encontra em situação de pobreza, estando em um nível acentuado da média nacional. O percentual de pessoas que vive em situação de pobreza no Brasil chega a 15,2%, enquanto a realidade no Piauí é mais que o dobro, 34,1% (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2022).

A caracterização socioeconômica do Piauí pode ser iniciada pela exposição dos resultados do seu Produto Interno Bruto (PIB). A Secretaria de Estado do Planejamento e o IBGE revelam que, em 2020, o Piauí apresentou o PIB de R\$ 56,4 bilhões e variação de volume de - 3,5%, em relação ao observado em 2019. No período de 2002 a 2020, o Piauí apresentou um crescimento real acumulado do PIB no país. Com relação ao PIB per capita estadual, o Piauí atingiu R\$ 17.185,00 e R\$ 16.125,00, em 2013, existindo, portanto, uma expansão de R\$ 1.060,00 nominal de 6,6%, superior à do Nordeste (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2022).

Em relação às atividades econômicas no Piauí, contudo, o estado manteve sua participação de 0,7% no PIB nacional e 5,2% do Nordeste. O seu setor de serviços contabiliza: 79,7% na Agropecuária, 8,0% e 12,3% na Indústria. A capital Teresina concentra o maior PIB do estado - 41,7% -, pois, enquanto em 2015 era de 45,0%, os dados apontam para uma tendência de desconcentração da produção econômica e a redução de sua participação (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2022).

O PIB do estado permanece concentrado nos municípios de Teresina, 41,7%, Parnaíba, Picos, Uruçuí e Floriano, que juntos correspondem a 13,2% e os demais municípios, que apresentam 45,1%, revelando, contudo, melhoria comparada ao ano de 2018. Os dez municípios com maior PIB juntos representam 4,5% do total do Piauí. Somando 61,91% da população econômica estadual e 40,80% da população piauiense (Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais, 2022).

Conforme pode ser observado, a distribuição do PIB segundo os setores é indicada no Quadro 10.

QUADRO 10 - Maiores PIBs dos Municípios Piauienses em 2019

Municípios	Principal Setor	Principais atividades
Teresina	Demais Serviços	Comércio e fabricação
Parnaíba	Demais Serviços	Comércio e geração de energia elétrica (eólica)
Picos	Demais Serviços	Comércio
Uruçuí	Agropecuária	Cultivo de soja e fabricação de óleos vegetais
Floriano	Demais Serviços	Comércio e fabricação de medicamentos
Baixa Grande do Ribeiro	Agropecuária	Cultivo de soja
Bom Jesus	Agropecuária	Cultivo de soja e comércio
Piripiri	Demais Serviços	Comércio
Campo Maior	Demais Serviços	Comércio
Guadalupe	Indústria	Distribuição de energia elétrica e cultivo da soja

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2020).

No Piauí, a agricultura desempenha um papel muito importante, principalmente o cultivo de milho, feijão, arroz, mandioca, algodão e cana-de-açúcar. Na pecuária, predomina a criação destinada ao corte: bovino, ovino, caprinos e suínos. O setor secundário por sua vez é pouco desenvolvido, já que as indústrias ainda aparecem de forma muito tímida e são pouco diversificadas, destinando-se à produção de bens de consumo não duráveis e serviços - principalmente de alimentos e vestuários. O terceiro setor é o mais importante, pois ocupa o maior percentual da força de trabalho, sendo que se destaca a área de serviços no transporte, na saúde, no comércio e os serviços públicos (Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais, 2022).

No que diz respeito à política estadual, no período de 1991 a 2022, o governo do Estado do Piauí se mostra num revezamento bipartidário – ainda que por eleição direta, entre dois grandes grupos políticos, o Partido do Movimento Democrata Brasileiro (PMDB) e o Partido dos Trabalhadores (PT), conforme expresso a seguir no Quadro 11 de governadores.

QUADRO 11- Dimensão Político-Partidária do Estado do Piauí

Início do Mandato	Governador	Coligação Partidária
2007-2010	Wellington Dias	PT
2010- 2010	Wilson Martins	PSB
2011- 2014	Wilson Martins	PSB
2014-2014	Antônio J. de Moraes Sousa Filho	PMDB
2015-2018	Wellington Dias	PT
2019- 2021	Wellington Dias	PT
2022	Regina Sousa	PT
2023	Rafael Fonteles	PT

Fonte: Tribunal Superior Eleitoral – PI (2023).

No Quadro 11, consta o nome de sete dos governadores que estiveram na administração do Estado desde 2007. É interesse observarmos que a atual governadora, Regina Sousa, faz parte do grupo de governadores do Partido dos Trabalhadores (PT), que esteve mais tempo na gestão do estado (2010 e 2015 a 2022).

Ressalta-se que foi um marco histórico no estado, nesse período, as eleições do PT no Piauí, que coincidiram com a vitória das eleições presidenciais do PT, com Luiz Inácio Lula da Silva e Dilma Rousseff. Segundo Silva (2019, p. 165), esse fato se apresentou como um cenário “promissor para a implantação das políticas educacionais” posto que existiam “projetos de governos nas esferas federal e estadual alinhados com a possibilidade de um recuo do neoliberalismo, embora marcado por contradições”.

No entanto, o conjunto dos aspectos socioeconômicos e políticos que foram mencionados anteriormente - sobretudo relacionados ao frágil desenvolvimento econômico e social do estado - define a realidade em que a população piauiense se encontra, evidenciando a razão do grande interesse dos agentes privados de atuação do estado, posto que tais grupos têm se beneficiado com a pobreza da maioria da população, utilizando-se dos recursos públicos (Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais, 2020).

5.2 O sistema estadual de educação do Piauí: oferta educativa e gestão no âmbito da educação pública e básica

A Rede Estadual de Educação do Piauí é composta atualmente por 838 unidades de ensino, sendo (14,7%) do total de escolas de educação básica. (Secretaria de Educação do Piauí, 2023). O Sistema Estadual de Educação foi criado pela Lei nº 5.101, de 23 de novembro de 1999, que dispõe sobre a rede de ensino do estado no que tange à oferta, à educação escolar, aos princípios, aos fins, aos direitos e aos deveres de educar (Piauí,1999). Seu Sistema apresenta a seguinte organização:

Art. 7º - A educação do Estado do Piauí será organizada em sistema, que funcionará em regime de colaboração com o sistema federal e com os sistemas municipais, sob a coordenação da União, que exercerá função normativa, redistributiva e supletiva.

Art. 8º, o sistema de ensino do Estado do Piauí compreende as seguintes instituições:

I – As instituições de ensino mantidas pelo Poder Público Estadual;

II – as instituições de educação superior mantidas pelo Poder Público Municipal;

III – as instituições de ensino fundamental e médio criadas e mantidas pela iniciativa privada;

IV – A Secretaria de Estado da Educação como órgão executivo;

V – O Conselho Estadual de Educação como órgão normativo e consultivo, com atribuições previstas em lei e no seu regimento;

VI – As instituições de educação básica criadas e mantidas pelo Poder Público Municipal, nos municípios que não tiverem seu próprio sistema de ensino (Piauí, 1999, art. 7º, art. 8º).

A Lei nº 5.101/99 (Piauí, 1999) define que os municípios devem organizar seus próprios sistemas de ensino, constituindo os órgãos executivo e normativo responsáveis pelo sistema, comunicando, em processo próprio, ao Conselho Estadual de Educação. O Conselho Estadual de Educação foi instituído em 20 de novembro de 1963 pela Lei nº 2.489 e modificado pela lei 4.600, de 30 de junho de 1993, sendo constituído por treze membros titulares e três suplentes indicados pelo Chefe do Poder Executivo, dentre pessoas de comprovada experiência na área de educação, cujos nomes perpassam pela aprovação na Assembleia Legislativa (Piauí, 1993).

A instância responsável pela educação estadual, no Piauí, é a Secretaria de Educação do Estado do Piauí, doravante Secretaria de Educação do Piauí (SEDUC-

PI), órgão executivo do sistema estadual de ensino que tem por finalidade, em regime de colaboração com a União e com os municípios, formular a política educacional do estado e administrar o sistema estadual de ensino, garantindo a todos os piauienses o acesso e a conclusão da educação básica, pública, gratuita e de qualidade social (Secretaria de Educação do Piauí, 2022).

A Constituição Estadual do Piauí acompanhada da Constituição Federal determina os percentuais a serem investidos na educação, sendo:

Art. 223 - O Estado e os seus municípios aplicarão, anualmente, trinta por cento, no mínimo, da receita resultante de impostos, compreendida a proveniente de transferências, na manutenção e desenvolvimento do ensino.

Parágrafo 1º - A parcela da arrecadação de impostos transferida pelo Estado aos Municípios não é considerada para efeito do cálculo da receita estadual prevista neste artigo.

Parágrafo 2º - Setenta por cento dos recursos previstos neste artigo serão destinados ao atendimento das necessidades do ensino de primeiro grau.

Art. 224 - O Estado distribuirá os recursos remanescentes do artigo anterior do seguinte modo.

I - Vinte e cinco por cento das receitas destinadas à Secretaria do Estado da Educação.

II - Cinco por cento das receitas destinadas à instituição de Ensino Superior mantida pelo Estado (Piauí, 1989, art. 223, art. 224).

Como se percebe, os percentuais vinculados à educação para investimento por parte do estado são superiores ao valor mínimo definido nacionalmente, que é de 25% (Brasil, 1996). Nada obstante, ressalta-se que, para atuação nos problemas enfrentados pelo estado (infraestrutura das escolas, falta de professores), além de ser fundamental a garantia da existência de verbas públicas suficientes para o setor – o que já é um grande avanço -, seria indispensável também a intensificação da fiscalização da aplicação dos recursos e de seu direcionamento ao ensino público.

Outro ponto importante sobre o Piauí é que seu modelo de gestão educacional se ampara legalmente sobre o princípio democrático. Destacam-se aqui alguns dados relativos à Legislação Estadual do Piauí para facilitar a compreensão do panorama da Gestão Democrática nas escolas da Rede Pública Estadual de Ensino no Piauí. O Decreto nº 13.867, de 30 de setembro de 2009, regulamenta o art. 119 da Lei Complementar nº 71, de 26 de julho de 2006, e estabelece o que segue:

Art. 1º A gestão democrática da Rede Pública Estadual de Ensino, princípio constitucional, será exercida pelo Núcleo Gestor da Escola com o auxílio e a fiscalização do Conselho Escolar, na forma do presente Decreto, observando os seguintes preceitos:

- I - Autonomia pedagógica;
 - II- Transparência nos mecanismos administrativos e financeiros;
 - III - respeito à organização dos segmentos da comunidade escolar;
 - IV - Participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios e em órgãos consultivos;
 - V - Participação e valorização dos profissionais da educação.
 - VI - Garantia da descentralização do processo educacional [...]
- (Piauí, 2009, art. 1º).

Neste trecho da Lei é notável o papel da Gestão Democrática no sistema estadual de ensino. Segundo os termos legais, introduz-se a concepção de democratização da gestão e a participação da comunidade, além de características como autonomia, transparência nos processos administrativos e a garantia da descentralização do processo educacional. A partir dessas premissas, pode-se compreender a tentativa de garantia da igualdade e equidade do ensino, ao se fazer com que as escolas da rede estadual sejam responsáveis pela concretização do ensino público na educação básica.

É importante destacarmos, que a própria autonomia de gestão – que permite a condução mais efetiva do ensino público - é amparada por lei no estado, ao indicar a atuação do núcleo gestor e do conselho escolar por unidade⁴⁵.

Art. 4º A administração das Unidades Escolares será exercida pelas seguintes instâncias:

- I - Núcleo Gestor, constituído pelo Diretor, Diretor Adjunto quando for o caso, Coordenador Pedagógico e Secretário da Unidade Escolar, com atribuições definidas em Portarias específicas;
- II - Conselho Escolar, com atribuições definidas no Decreto nº 12.928 de 10 de dezembro de 2007 (Piauí, 2009, art. 4º).

Para gestão geral da educação local, a SEDUC-PI está organizada em Gerências Regionais de Educação (GRE). Essas gerências possuem diversas coordenações, divisões e estão subordinadas às Superintendências de Ensino que, por sua vez, estão vinculadas ao Secretário de Educação. Atualmente existem 21 GRE, conforme quadro a seguir.

45 Todavia, destacamos que, no Estado do Piauí, desencadeou-se, ao longo dos últimos anos, a forma de provimento do cargo de diretores e coordenadores pedagógicos por meio de processos seletivos internos na rede estadual de ensino. A adoção dessas medidas pela SEDUC-PI fortaleceu as práticas gerencialistas presentes na rede, principalmente após a intervenção de atores privados como o Instituto Ayrton Senna.

QUADRO 12 - Gerências Regionais de Educação do Piauí e número de escolas

GRE	Município	Números de escolas
1 ^a	Parnaíba (11 municípios)	55
2 ^a	Barras (14 municípios)	48
3 ^a	Piripiri (10 municípios)	41
4 ^a	Teresina (1 município)	53
5 ^a	Campo Maior (11 municípios)	37
6 ^a	Regeneração (15 municípios)	46
7 ^a	Valença (13 municípios)	33
8 ^a	Oeiras (11 municípios)	22
9 ^a	Picos (22 municípios)	65
10 ^a	Floriano (16 municípios)	58
11 ^a	Uruçuí (7 municípios)	19
12 ^a	São João do Piauí (16 municípios)	41
13 ^a	São Raimundo nonato (13 municípios)	24
14 ^a	Bom Jesus (7 municípios)	20
15 ^a	Corrente (14 municípios)	32
16 ^a	Fronteiras (12 municípios)	27
17 ^a	Paulistana (10 municípios)	17
18 ^a	Grande Teresina (19 municípios)	69
19 ^a	Teresina (1 município)	1
20 ^a	Teresina (1 município)	1
21 ^a	Teresina (1 município)	1

Fonte: elaborado por Silva (2019) - adaptado pela autora.

Cada superintendência possui diferentes atribuições e responsabilidades pelos níveis de ensino de uma determinada zona e tem por finalidade planejar, organizar, coordenar, supervisionar, controlar e inspecionar toda a organização do

desenvolvimento da política de educação básica e atividades realizadas por meio das GRE (Secretaria de Educação do Piauí, 2023).

De acordo com o Regimento da SEDUC-PI, são atribuições da GRE:

- I – Executar a política educacional a cargo da SEDUC;
- II– Programar e executar as atividades dos subsistemas de pessoal, material e patrimônio, serviços gerais, orçamento e administração financeira, supervisão pedagógica, inspeção escolar e orientação educacional, estatística e assistência ao educando;
- III – Autenticar certificados, diplomas e históricos escolares dos diferentes níveis e modalidades da educação básica, na forma da legislação em vigor, nas respectivas áreas de jurisdição;
- IV – Promover ação educacional integrada com órgãos e entidades, públicas e privadas, que atuem na área de jurisdição;
- V – Velar pela observância das leis do ensino por níveis e modalidades, bem como pelo cumprimento das decisões dos Conselhos Nacional e Estadual de Educação;
- VI – Executar outras atribuições necessárias ao cumprimento de sua finalidade (Piauí, 2009, art. 35).

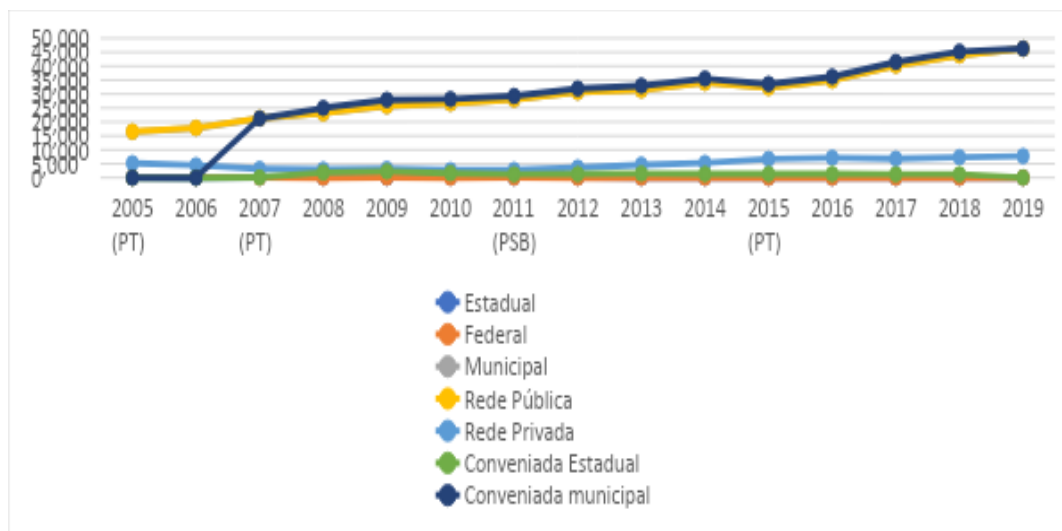
As GRE, portanto, apresentam um papel estratégico importante na supervisão e implementação das políticas de educação na rede estadual. Relacionam-se diretamente com a organização educacional das escolas na verificação das condições estruturais e apoio pedagógico, projetos e programas e funcionamento dessas instituições escolares.

No estado do Piauí, o Sistema de Ensino abrange quatro dependências administrativas: estadual, federal, municipal e privada. No ano de 2020, atendeu, em todas as etapas e modalidades de ensino da educação básica, 855.397 matrículas na dependência administrativa. Dessa totalidade 753.970 (88,1%) de matrículas na Educação Básica são na esfera Pública, 101.427(11,9%) são na rede privada. A taxa de atendimento de matrículas na educação básica neste mesmo período, atingindo o percentual de 26,92% de redução (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2022).

Considerando o ano de 2002, pode-se dizer que o ensino fundamental se encontrava praticamente universalizado. Nesse período, cabe destacar que a expansão do ensino médio se antecipou ao FUNDEF, que o incluiu no financiamento proveniente do Fundo, pois foi parte da política prioritária do governo estadual do período.

O Gráfico 1 apresenta o atendimento de matrículas em Creche na Educação Básica.

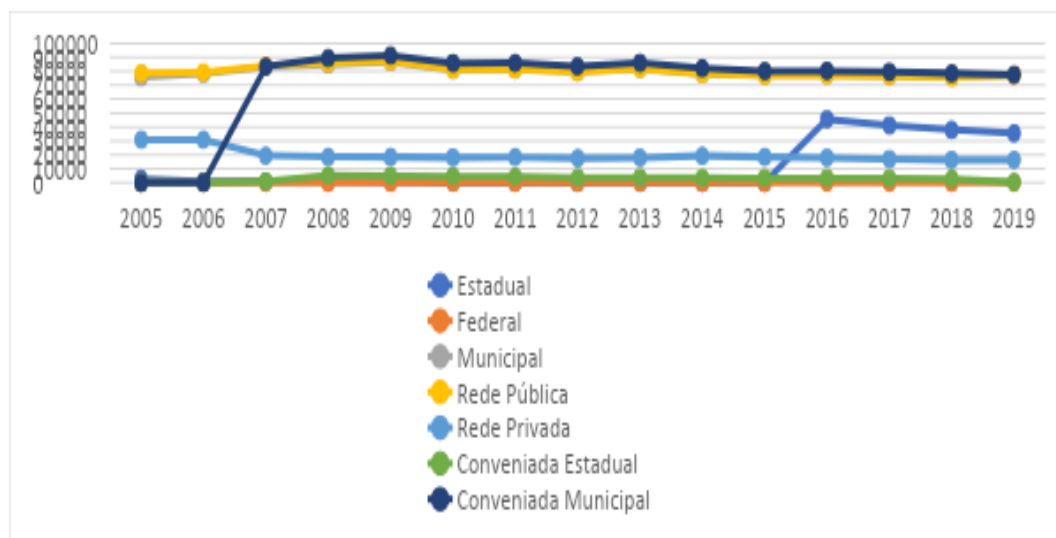
Gráfico 1 - Evolução do atendimento de Matrículas - Creche na Educação Básica no Estado do Piauí no período de 2005 a 2019



Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2022).

No que diz respeito às creches, no Estado do Piauí apresenta-se uma predominância de matrículas nas redes de ensino municipal, sendo que a rede estadual, em 2006, não possuía matrícula em creche. Essa oferta surgiu no período de 2007 a 2012, período que teve 66% da oferta de matrículas. Em 2013 zerou a oferta e atendimento nas creches em decorrência do processo de municipalização no Estado. No tocante às dependências administrativas, a rede municipal se destaca com o percentual de 181% do total de matrículas atendidas para creches no estado.

No Estado do Piauí, a educação infantil (creche e pré-escola) é ofertada por meio das redes federal, municipal e privada. Os dados a seguir refletem a realidade de matrícula absoluta, segundo Censo Escolar de 2005 a 2019. No Gráfico 2, apresenta-se a oferta e atendimento na Pré-Escola com destaque para a dependência municipal.

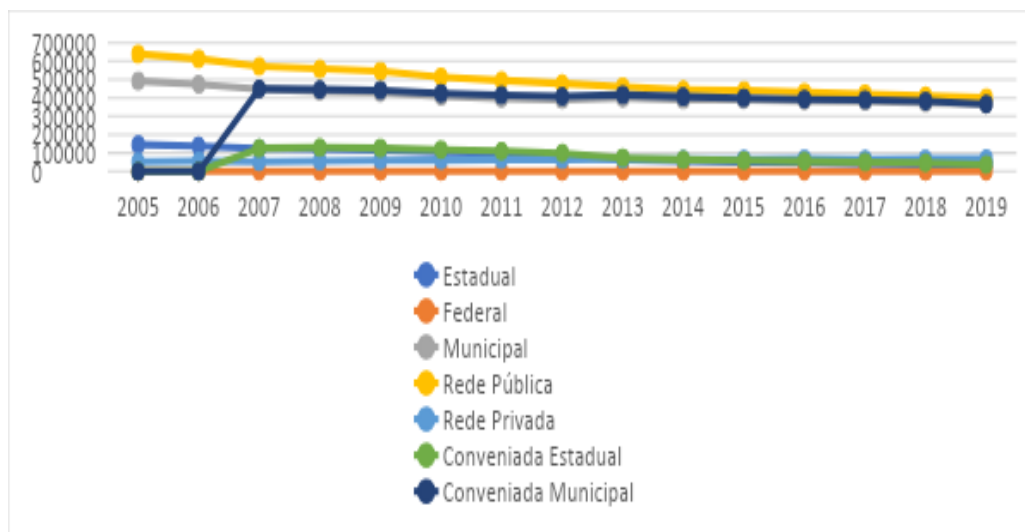
Gráfico 2 - Número de Matrículas na Pré-Escola no período de 2005 a 2019

Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2022).

A dependência estadual possui oferta nessa etapa apresentando crescimento de 76% (110,570) matrículas, representando 11,37% da oferta pública. No que diz respeito à rede federal, ela teve oferta nos anos de 2010, 2012 a 2014. A educação infantil pública teve sua oferta exclusiva no âmbito municipal, com exceção do município de Caracol, devido à presença de 58 matrículas da esfera federal. A dependência municipal teve crescimento de 2% (1.311) matrículas na pré-escola. A rede pública em relação a rede privada teve queda de -2% (1.555 matrículas na Pré-escola) de 2005 a 2019; enquanto a rede privada teve queda de - 47% (14.16).

Os Gráficos 3 e 4 retratam os dados no Ensino Fundamental e Médio.

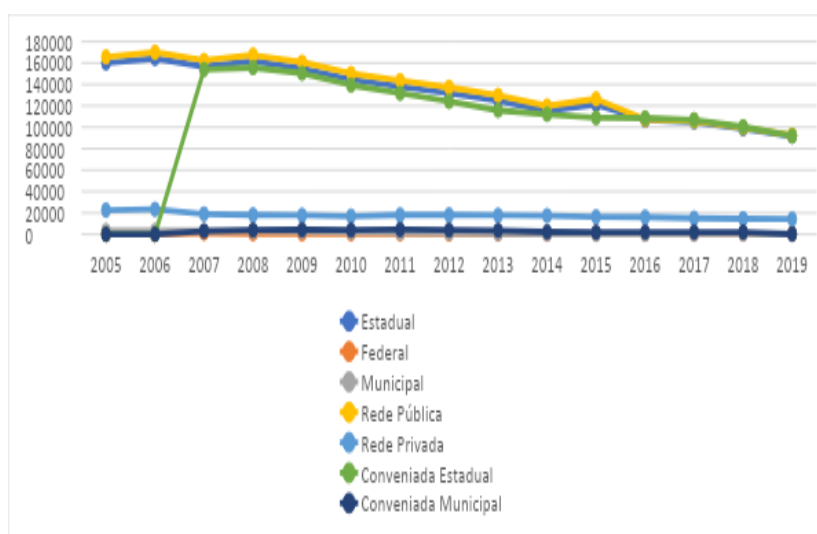
Gráfico 3 - Número de Matrículas Ensino Fundamental 1 e 2 por Dependência Administrativa no período de 2005 a 2019



Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2022).

Destaca-se uma evolução quanto a oferta do ensino fundamental no Estado como um todo com queda e oscilação. Na rede estadual ocorreu queda de 76% (-110.570) das matrículas. Na dependência municipal, a queda foi de 26% (136.859). No Brasil, esse percentual decresceu de 2010 a 2013: 3,1% nos anos iniciais e 2,1% anos finais. No Piauí, o decréscimo foi de 5,4% nos anos iniciais e de 1,7% nos anos finais, no mesmo período (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2021).

Gráfico 4 - Número de Matrículas Ensino Médio por Dependência Administrativa no período de 2005 a 2019

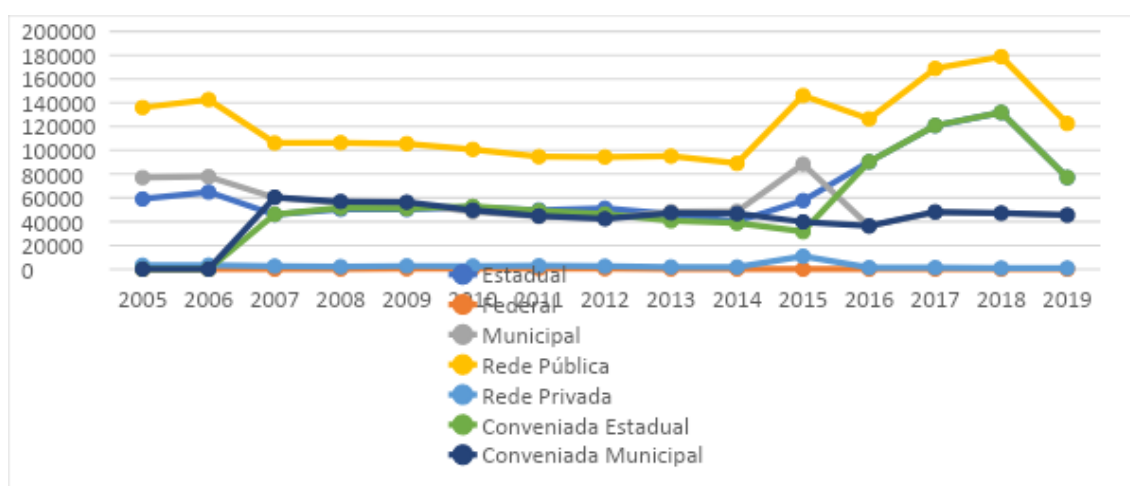


Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2022).

No Piauí as matrículas no ensino médio têm apresentado oscilação, nas diversas esferas. No âmbito federal, depois de crescimento, de 2005 a 2019, houve uma queda 46% na dependência estadual, seguida por pequena ascensão nos anos seguintes. Contudo, deve-se também considerar que, de acordo com o IBGE, de 2000 e 2019 (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2019), a população do Piauí sofreu redução no tocante ao público alvo do ensino médio, tanto na área urbana quanto na rural, conforme mostra o Gráfico 4.

No caso da Educação de Jovens e Adultos (EJA), ou seja, aquela destinada àqueles que não tiveram acesso ao ensino fundamental ou médio na idade própria, bem como àqueles que, por quaisquer motivos, tenham interrompido os estudos, tem-se os seguintes dados:

Gráfico 5 - Número de Matrículas da EJA por Dependência Administrativa, no período de 2005 a 2019



Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2022).

O número de matrículas é maior na rede municipal, que atende a EJA nos anos iniciais e finais do ensino fundamental. Na rede estadual, a maioria das matrículas é efetivada nos anos finais do ensino fundamental e no ensino médio. No que se refere ao atendimento nos Centros e Núcleos de Educação de Jovens e Adultos – CEJAS/NEJAS, houve decréscimo 31% nas matrículas.

As taxas de analfabetismo (absoluto e funcional) são importantes para equacionar os desafios do atendimento no estado. Os dados do Brasil, Nordeste e Piauí evidenciam que o analfabetismo ainda se apresenta como um grande desafio,

fruto da exclusão histórica das classes trabalhadoras e do descaso e ausência de investimentos na área da educação, especialmente na EJA.

Observa-se que os governos, ao longo dos anos, têm conseguido implantar escolas em todos os municípios do estado. Entretanto, a reflexão que se expressa é em relação à insuficiência de ações por parte do poder público, que acaba relacionando a evolução da educação no estado apenas com base em dados estatísticos, relatando o número de alunos matriculados por dependências administrativas, sem uma análise das reais demandas educacionais do Piauí.

5.2.1 A gestão educacional, o poder público e setor privado na rede estadual do Piauí

O tipo de gestão adotado no âmbito da escola pública brasileira é, por definição legal, o democrático. O artigo 206 da Constituição Federal Brasileira (Brasil, 1988, inc. VI), bem como o artigo 3º, inciso VIII, da LDB Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996 (LDB/1996) assim o determina. Essa determinação tem uma razão de ser. Vem-se efetivando, cada vez mais, o consenso entre educadores e as decisões políticas educacionais quanto à importância de se desenvolver uma perspectiva democrática de organização e funcionamento da gestão da escola, sobretudo por resultar, da prática democrática, o exercício da autonomia e da participação.

De acordo com Paro (2011, p. 25), “na perspectiva de uma necessária democratização da escola, é preciso, portanto, adotar um conceito de educação que exige a superação da estrutura autoritária”. Dessa maneira, em busca de garantir a descentralização de poder, a inclusão de todos na comunidade escolar, a autonomia e a participação no âmbito da educação, a gestão democrática surge como uma construção da autonomia da gestão escolar.

No estado do Piauí, o Decreto nº 12.766, de 17 de setembro de 2007 (Piauí, 2007), disciplina a gestão democrática nas escolas da rede pública estadual de ensino no Piauí. O Decreto define a valorização dos profissionais da educação e a descentralização do processo educacional como condições a serem garantidas, ao situá-los como mecanismos de efetivação da gestão democrática. O Decreto considera a escolha do Diretor, do Diretor Adjunto e dos integrantes do Conselho Escolar, pela comunidade escolar, como fator de autonomia da escola. De acordo

com o art. 119º da Lei Complementar nº 71, de 26 de julho de 2006 (Piauí, 2009), ao disciplinar a gestão democrática nas escolas da Rede Pública Estadual de Ensino no Piauí, estabelece que:

Artigo 8º - A gestão das unidades escolares da rede pública estadual obedecerá ao princípio da gestão democrática do ensino público, na forma da LDB e da legislação do sistema estadual de ensino, com a finalidade de garantir a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisões de interesse do coletivo da escola.

Artigo 9º - Para melhor consecução de sua finalidade, a gestão democrática na escola far-se-á mediante a:

I- Participação dos profissionais da escola na elaboração do Projeto Político Pedagógico, do Regimento Escolar e do Plano de Desenvolvimento da Escola;

II- Participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar - direção, professores e professoras, pais e mães, educandos(as) e funcionários(as) - nos processos consultivos e decisórios;

III- Autonomia na gestão pedagógica, administrativa e financeira, respeitadas as diretrizes e normas vigentes;

IV- Transparência nos procedimentos pedagógicos, administrativos e financeiros, garantindo-se a responsabilidade e o zelo comum na manutenção e otimização do uso, aplicação e distribuição adequada dos recursos públicos (Piauí, 2009, artigos 8º e 9º).

Conforme exposto acima do cumprimento da gestão na rede estadual do Piauí, é possível observarmos a tentativa de organização da participação da comunidade, através das estratégias de decisão e de atuação da sociedade escolar na dinamização da educação. A gestão democrática far-se-ia, assim, pela participação da comunidade escolar e dos segmentos da escola em processos de gestão, bem como pelo princípio da autonomia e da transparência no setor.

Todavia, observamos ao longo dos anos um movimento de entrada de instituições privadas ou organizações da sociedade civil na gestão da educação pública estadual. Destaca-se que há na rede um total de cinco programas e projetos de privatização no ensino, na oferta e na gestão com programas como: Travessia, Gestão Nota 10, Jovem do Futuro, Selo Unicef e Todos pela Educação. Nesse contexto, as instituições privadas ganharam amplitude dentro da política de educação da rede estadual do Piauí, notadamente com incidência nas discussões e elaboração de propostas para a gestão gerencial, conforme expresso no Quadro 13.

QUADRO 13 - Projetos, programas e objetivos declarados

PROJETO/ PROGRAMA	OBJETIVOS DECLARADOS
Projeto Jovem de Futuro	Gestão do ProEmi com a implantação do Projeto Jovem de Futuro já foram realizadas formações de gestores e supervisores, monitoramento e avaliação de 411 escolas e mais de 36 mil alunos beneficiados com o Programa, em 40 municípios do Estado.
Gestão nota 10	Fortalecer a Secretaria de Educação e as unidades escolares para: trabalho com foco no sucesso de aluno, com ênfase na gestão das quatro esferas do processo educacional, ou seja, aprendizagem, ensino, rotina escolar e política educacional: A adoção sistemática de práticas gerenciais e efetivos processos administrativos.
Selo Unicef	É uma iniciativa que tem como objetivo contribuir com a redução das desigualdades e a garantia dos direitos. Para isso, buscar fortalecer a gestão municipal e qualificar as políticas públicas.
Projeto Travessia	Visa o fortalecimento institucional das secretarias estadual e municipais de educação para a melhoria das condições de oferta e qualidade da Educação Básica do Estado do Piauí
Movimento Todos Pela Educação	Um compromisso nacional iniciado por um grupo de lideranças da sociedade civil, iniciativa privada, organizações sociais, educadores e gestores públicos de Educação. Implantado nos municípios de Teresina, José de Freitas, Campo Maior, Parnaíba, União e Esperantina.

Fonte: elaborado com base em Adrião (2009).

De acordo com o Quadro 13, notamos a incidência do setor privado com presença na rede estadual por meio de programas e projetos, sobretudo com propósitos cada vez mais específicos e com ações mais focalizadas, intervindo principalmente na gestão das políticas educacionais. Aqui, buscar-se-á entender a atuação do Programa Gestão Nota 10 nesse contexto.

O Programa Gestão Nota 10 é o Programa de Gestão da SEDUC-PI para escolas, implantado desde 2008. Com relação às etapas de escolaridades abrangidas pelo Programa, no Piauí há uma ênfase em escolas de Ensino Fundamental e Médio, não apresentando atuação na Educação Infantil. Os gestores

são o público-alvo atendido pelo PGN10. O programa é parte do plano de gestão das escolas, supervisionado pelas Gerências Regionais de Educação e pela Divisão de Gestão Escolar da SEDUC, vinculada à Superintendência de Gestão.

O Programa Gestão Nota 10 foi adotado pela SEDUC com finalidade de promover a solução da criação de escolas autônomas dentro da rede de ensino público, geridas por diretores supostamente mais competentes, sendo os professores agentes secundários desse processo. No âmbito dessas funções, as ações do programa estão diretamente ligadas aos gestores e às equipes técnicas da SEDUC-PI (Secretaria de Educação do Piauí, 2023).

5.2.2 Implantação do Programa e regularização do contrato entre o Governo do Piauí e o Instituto Ayrton Senna

Esta apresentação é sobre a implantação e a regularização do Programa Gestão Nota 10 no estado do Piauí, que tem se servido do argumento de que o modelo gerencial é mais eficaz e racional do que o oferecido pelo Estado. Sobre isso, é viável se questionar: como é possível se atuar pelo princípio da gestão democrática nos sistemas de ensino, considerando a sobreposição de algumas posições e grupos sobre outros por meio desse Programa? Segundo Adrião (2018), de um modo geral, esse processo é bastante prejudicado, de modo que os princípios oriundos do capital acabam sendo aplicados na gestão educacional, da mesma forma que um manual de administração de empresas.

Nada obstante, o Governo do Estado do Piauí se propõe a assumir o papel de articular um novo projeto educacional para o Estado, prevendo o estabelecimento de parcerias privadas que se mostrem proveitosas para a educação. Essa proposta vem ao encontro da Lei Ordinária nº 5.494 instituída no Piauí, em 19 de setembro de 2005 (Piauí, 2005), e que dispõe do Programa de Parcerias Público-Privadas do Estado do Piauí. No seu Capítulo II, art. 3º, o Governo do Estado do Piauí evidencia que:

Art. 3º Parceria público-privada é o contrato administrativo de concessão, na modalidade patrocinada ou administrativa, na forma estabelecida por legislação federal correlata, inclusive no que diz respeito às normas de licitação, limites para assunção de encargos e contratação e participação tarifária, celebrado entre a Administração Pública direta e indireta, neste último caso sempre com a

interveniência do Estado, e entidades privadas, com vigência não inferior a 5 (cinco) nem superior a 35 (trinta e cinco) anos, através do qual o agente privado participa da implantação e do desenvolvimento da obra, serviço ou empreendimento público, bem como da exploração ou da gestão, total ou parcial, das atividades deles decorrentes, cabendo-lhe contribuir com recursos financeiros, materiais e humanos, observadas as seguintes diretrizes:

- I - Eficiência, competitividade na prestação das atividades objeto do Programa PPP e sustentabilidade econômica de cada empreendimento;
- II - Qualidade e continuidade na prestação dos serviços;
- III - universalização do acesso a bens e serviços essenciais;
- IV - Respeito aos interesses e direitos dos destinatários dos serviços e dos agentes privados incumbidas da sua execução;
- V - Inelegibilidade das funções reguladora, controladora e fiscalizadora e do exercício do poder de polícia do Estado;
- VI - Responsabilidade fiscal na celebração e execução das parcerias;
- VII - responsabilidade ambiental;
- VIII - transparência e publicidade quanto aos procedimentos e decisões;
- IX - Repartição dos riscos de acordo com a capacidade dos parceiros em gerenciá-los;
- X - Sustentabilidade econômica da atividade;
- XI - remuneração do contratado vinculada ao seu desempenho;
- XII - responsabilidade social;
- XIII - responsabilidade ambiental (Piauí, 2005, art. 3º).

Como podemos observar pelo documento, há articulações pautadas no ideário neoliberal a serem desenvolvidas na rede estadual de educação do Piauí. No sentido mais amplo, implica ajustes nas políticas educacionais do estado, que passam a prever a participação estatal, mediante o processo de descentralização, visando por eles a abertura do espaço de gestão pública à inserção da lógica privada do Terceiro Setor. Assim como ocorre em outros estados brasileiros, vivencia-se no Piauí a expansão de parcerias público-privada, colaborando para a implementação de políticas pensadas pelo setor privado, a partir de sistemas padronizados de ensino, por exemplo.

Nesse contexto, a parceria entre a Secretaria Estadual de Educação do Estado do Piauí e o Instituto Ayrton Senna foi firmada no ano de 2008, objetivando desenvolver ações para fortalecer a gestão educacional, com ênfase no papel do gestor (Secretaria de Educação do Piauí, 2023). O Convênio foi consolidado a partir do documento “Instrumento Particular de Parceria” que regulamenta a parceria e define as estruturas dos contratos ou convênios, e dispõe objetivos, metas e obrigações das partes envolvidas (Luz, 2009). O aparato legal foi assinado na

gestão do Governador Wellington Dias e do Secretário de Educação Antônio José Medeiros. Destaca-se que

A relação entre o Piauí e o Instituto Ayrton Senna começou em 2001, quando as redes municipais de Piri-piri e Teresina adotaram os programas Se Liga e Acelera Brasil. Mas foi em 2008 que o estado decidiu implantar como política pública os programas de gestão Circuito Campeão e Gestão Nota 10, envolvendo 144 municípios (Secretaria de Educação do Piauí, 2023).

O IAS firmou parceria com o Estado, sob a justificativa de que atuaria para solucionar problemas do ensino público piauiense como, no “atraso” na aprendizagem, nos baixos indicadores de desempenhos, no elevado índice de distorção idade-série, bem como em outros pontos que foram considerados para justificar a implementação do programa e definir as tarefas do Estado para como as políticas públicas de educação (Secretaria de Educação do Piauí, 2023). a partir do uso de verbas públicas. Não por acaso, o PGN10 pode ser considerado um exemplo de deslocamento do foco do problema para ações empreendidas por instituições do Terceiro Setor, com o repasse de recursos públicos para a iniciativa privada.

Segundo consta no *site* da SEDUC-PI, o IAS fornece os subsídios e instrumentos pedagógicos e a SEDUC entra com a parte financeira para o monitoramento do programa (Secretaria de Educação do Piauí, 2023). Para o alcance das metas, o PGN10 promete: diminuir o índice de reprovação por faltas, elevar o nível de aprovação por rendimentos, diminuir o nível de distorção idade-série, buscar o cumprimento dos dias letivos, a frequência do professor e do aluno. Para tanto, de acordo com o IAS, as secretarias de educação devem agir de maneira “integrada” e “articulada” (Instituto Ayrton Senna, 2023).

Abaixo, apresenta-se no Quadro 14 o investimento inicial para a Implantação do Programa Gestão Nota 10 feito pelo Estado do Piauí com base no documento nº 571/09, de 04/09/2009 (Piauí, 2009).

QUADRO 14 - Investimento inicial para Implantação do Programa Gestão Nota 10

Programa	Fonte	Investimento
Gestão nota 10	FUNDEF	R\$ 1.042.768,00

Fonte: Piauí, 2009.

Como resultado desse investimento, o Estado fica condicionado por um sistema produtivo, influenciado pela lógica privada, e acaba por atuar nos padrões demandados pelo mercado de propagação da produtividade, da competitividade e da meritocracia. Os sujeitos educacionais, gestores e professores que estão subjugados a essa lógica do capital, acabam por intervir nas ideias, valores e condução da política. O governo estadual, nesse sentido, passa a investir recursos na educação, estabelecendo que o retorno seja a qualidade, ou melhor, a produtividade ao ser aferida por meio da avaliação do resultado.

O Piauí, nos anos de 2007 a 2013, cumpriu-se com algumas das metas estabelecidas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) para as Séries Iniciais das escolas públicas. Ele também teve desempenhos irregulares em relação às Séries Finais, com estagnação do indicador em 2009 a 2013 - período que o programa Gestão Nota 10 esteve vigente nas escolas da rede, diretamente no Ensino Fundamental II - e crescimento significativo nos períodos seguintes, conseguindo, em 2017, equiparar-se à meta (Secretaria de Educação do Piauí, 2023).

Embora o ensino Fundamental II se encontrasse mais concentrado nas escolas da rede estadual, seu desempenho foi equivalente ao do conjunto das redes municipais, tanto em relação aos valores dos índices quanto ao cumprimento dos objetivos. Observa-se na Tabela 2 o desempenho geral das escolas públicas da rede estadual do Piauí.

Tabela 2 - Resultados e metas do IDEB Anos Finais Rede Estadual de Ensino.

Região/ Unidade da Federação	2007	2009	2011	2013	2015	2017
BRASIL	3,5	3,7	3,9	4,4	4,7	5
ESTADUAL	3,2	3,5	3,6	3,6	3,9	4,2

Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2017).

Desde a criação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) - um sistema de dados capaz de auxiliar a produção de índices que refletem a

realidade educacional no Brasil -, em 2005, o Piauí teve médias de desempenhos refletidos nos biênios como consta na tabela acima. O Piauí já atingiu no ensino fundamental a nota 4,2, em 2017, em relação à nota 3,2, de 2007. Em se tratando desses resultados, que permitem sintetizar informações de fluxo (aprovação, reprovação e evasão) e ao comparar com os indicadores de sucesso estabelecidos pelo Programa Gestão Nota 10, entende-se que o programa pode até melhorar as estatísticas educacionais do estado, mas a progressão de melhoria da qualidade do ensino-aprendizado pelos estudantes é condizente com a realidade exposta pelo resultado do IDEB.

Levando em consideração as metas delineadas em 2013 quando se encerra a parceria, o Estado alcança, “satisfatoriamente”, a meta estabelecida. Contudo, a realidade das escolas da rede estadual é distorcida pelo contexto idealizado pelo programa, posto que a preocupação dos diretores passa a ser as notas e metas projetadas. Essas metas, caso não sejam atingidas, passam por um processo de manipulação de dados e conseqüentemente não refletirão aprendizagem, muito menos educação pública de qualidade. Segundo Freitas,

[...] pusemos a pobreza na escola e não sabemos como ensiná-la. Nenhum processo de avaliação externa resolverá isso. A solução equivocada tem sido liberar o fluxo e deixar de reprovar para esconder o fracasso [...] (Freitas, 2007, p. 979).

Apesar disso, na relação de parceria, o IAS iniciou sua atuação com mudanças administrativas significativas no interior da gestão nas unidades escolares do Piauí (substituição de gestores escolares). De acordo com a coordenação do IAS, por falta de identidade para assumir a função de gestor, outra mudança realizada foi a implantação de coordenações responsáveis pela dimensão gestão, sendo: Coordenador Geral e Coordenador de Gestão (Rede Vencer, 2010).

A pessoa que atua na Coordenação Geral do PGN10 local foi indicada pelo IAS e é vista como a gerente responsável pelo processo, que pensa e planeja as ações macro. Ela está presente nos planejamentos anuais e na prestação dos resultados pelos gestores escolares ao final do ano letivo. Outra função que o coordenador geral assume tem é a de se reunir com o(a) Secretário(a) de Educação e sua equipe da SEDUC-PI para discutirem os resultados dos relatórios de

acompanhamento e proporem as formas de intervenção nas escolas (Secretaria de Educação do Piauí, 2023).

As equipes de Coordenação de Gestão do IAS e os Técnicos-Especialista são os responsáveis pela dinâmica do Programa sob o seu gerenciamento - responsável também por toda a capacitação das unidades escolares e secretarias de educação do estado do Piauí - e assumem o papel de implementá-lo gradualmente e incorporar as orientações, objetivos, metas e resultados previstos pelo IAS (Secretaria de Educação do Piauí, 2023).

É percebido pelos documentos que as unidades escolares, por sua vez, não participam do diálogo entre a Coordenação Geral do PGN10, com o Secretário de Educação do Piauí e Diretores, cabendo-lhe somente a condição de transmitir os resultados aos professores para se alcançar as metas propostas pelo Programa Gestão Nota 10, obedecendo os prazos determinados. Com isso, a implementação local do Gestão Nota 10, como se mostra, provoca alteração inclusive na dinâmica dos docentes, destacando-se o cumprimento das ações planejadas e a responsabilidade na implementação do Programa.

Assim, outro fator de impacto - proveniente da implementação local do Programa – é no trabalho docente. As visitas do Coordenador de Gestão às salas de aula são práticas presentes, de modo que esse acompanhamento individual acaba incentivando determinados comportamentos e atividades pelos professores, para alcance das habilidades e competências previstas no Programa (Rede Vencer, 2010).

Sob a nova lógica de gestão educacional, fragmenta-se ainda mais as políticas educacionais, pois as ações da gestão para a melhoria das metas educacionais locais são arbitrarias. Pode-se destacar, como exemplo, o fato de que o Programa utiliza como suporte de trabalho, formulários prontos com indicadores pré-determinados para serem usados nas escolas estaduais, conforme previsto no Programa (Rede Vencer, 2010). A condição de trabalho que o Programa impõe são manuais a serem seguidos planilhas, dados e números que devem ser o principal foco da gestão educacional e que impedem que a escola se volte para as verdadeiras necessidades da comunidade escola e seu aluno.

Vale ressaltarmos que não existe problema em se quantificar e obter informações para se melhorar a escola a partir de suas quantidades; o problema é a substituição do que realmente deveria ser o foco da gestão escolar: sua qualidade.

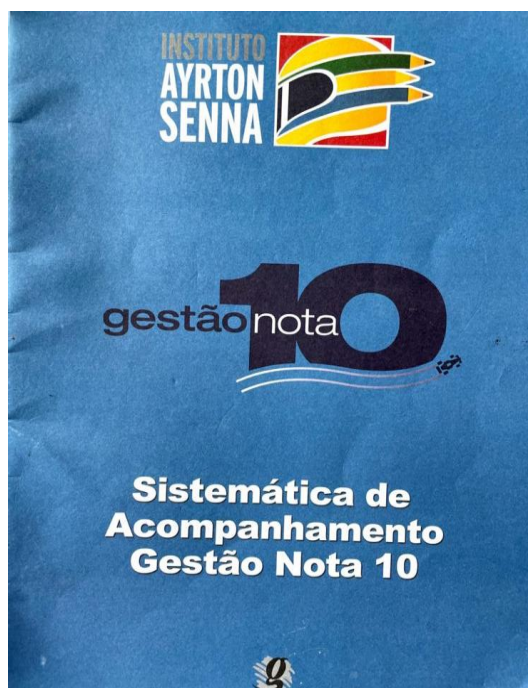
No entanto, o Programa exerce uma notável influência na gestão educacional, que acaba por diminuir a autonomia escolar, convencendo o professor a mensurar dados e, muitas vezes, até a repassar informações contrárias para não serem culpabilizados, aumentando a carga de responsabilidade do gestor, que passa a se sentir responsável, pelos resultados da escola.

Por estes motivos, o PGN10 é direcionado à capacitação dos diretores escolares para serem “gerentes do sucesso de cada aluno”, a partir de informações quantitativas e qualitativas que, segundo os coordenadores do IAS, funcionam como termômetro do processo educacional cujas análises revelam caminhos que ampliam as oportunidades e desenvolvem as competências técnicas (Instituto Ayrton Senna, 2023).

O IAS, ao oferecer seus programas prontos, reconfigura a função da escola. Desse modo, o controle dos processos educacionais e de gestão deixa de ser da escola, dos professores e dos alunos e passa a ser exercido pelo Instituto em todas as redes de ensino do país.

Neste contexto, as mudanças desenvolvidas a partir das parcerias público-privadas desencadeiam uma crescente perda de autonomia nas unidades escolares e na gestão escolar, conforme Comerlatto (2013), “como a condição de subordinação que a lógica privada estabelece a sociedade de ser apenas executor de projetos e programas previamente definidos”.

No estado do Piauí, o Instituto Ayrton Senna ofereceu o material intitulado Sistemática de Acompanhamento Gestão Nota 10 com orientações e passos que envolvem um trabalho de verificação complexo: frequências alunos e professores, analfabetismo, distorção idade-série, reprovação, repetição. Dentro de sala de aula, o preenchimento deve ser iniciado pelos professores. A figura abaixo representa a capa do Caderno Sistemática de Acompanhamento Gestão Nota 10 utilizado no Piauí.

FIGURA 2 - Capa da Sistemática de Acompanhamento Gestão Nota 10

Fonte: capa digitalizada (Miskalo, 2008).

O gestor escolar do IAS precisa passar por formações, que contemplem o uso do material, orientações padronizadas das ações que devem ocorrer em toda rede. Os gestores para o Instituto são os profissionais que precisam ter competências técnicas para assumir o cargo de gestor, pois estão à frente das escolas para gerenciar e fazer com que a gestão compreendida pelo IAS seja eficaz e eficiente. Por isso, precisam estar capacitados para a atuação nas redes de ensino, pois o gestor assume a competência de adotar medidas adequadas mediante a adoção de estratégias descritas no manual. Neste sentido, o perfil do Gestor Escolar é dividido em três atributos no Programa. São eles: Pessoal, Técnico e de Gestão (Secretaria de Educação do Piauí, 2023). De acordo com o IAS, na ordem Pessoal, considera-se que:

A construção da identidade de uma escola ou de uma rede de ensino se faz a partir de identidades individuais, ou seja, das pessoas que nela atuam. A qualidade será diretamente proporcional às competências pessoais dos integrantes das equipes, daí a importância de cuidar para que todos se comprometam com o desenvolvimento de algumas habilidades, tais como:

- ser líder positivo;
- conviver de forma respeitosa com os diferentes;

- defender as próprias convicções, sem deixar de escutar e acolher opiniões contrárias que podem enriquecer a tomada de decisões;
- estar aberto a possibilidades de novas aprendizagens;
- aprender sempre;
- saber argumentar;
- ter humildade para reconhecer valores de outrem e seus próprios limites (Instituto Ayrton Senna, 2023).

Com base nesta lista de atividades, o IAS determina quais são as qualidades pessoais que o gestor escolar precisa ter. Isso, de alguma forma, faz com que o papel do diretor seja um modelo a ser seguido, pois todos os seus atos estão pré-determinados pelo Instituto. O diretor, nesse contexto, é considerado um líder que deve motivar sua equipe e cobrar a produtividade.

Partindo dos atributos técnicos, os gestores precisam ser dotados de boa informação, pois devem ser capazes de identificar fragilidades na sua equipe e de demandar apoio específico. Isso, para o IAS, justifica a importância de se estabelecer critérios de seleção e de provimento do cargo de gestor. Por isso,

Mesmo que se conte com a presença de alguns atributos, para ser competente é preciso que o gestor educacional:

- entenda as operações mentais e a forma de como se dá o processo de aprendizagem;
- conheça a legislação educacional nacional e específica de sua rede;
- evidencie domínio das habilidades de comunicação oral e escrita e demonstre habilidades inerentes à área da Matemática.
- amplie constantemente o conhecimento teórico específico da área principal de seu conhecimento;
- acesse informações de campos diversificados;
- conheça e entenda os processos administrativos e financeiros que regem o serviço público;
- tenha experiência em sala de aula;
- seja usuário de equipamentos de informática (Instituto Ayrton Senna, 2023).

No que diz respeito aos atributos adotados pelo IAS para a Gestão, pode-se observar que a tendência é considerar traços de administração escolar, baseados na eficiência e na eficácia, semelhantes ao modelo adotado no setor empresarial. A Gestão para o IAS abrange um modelo de gestão escolar que dá ênfase às funções e tarefas a serem executadas, voltadas à orientação do planejamento, atendendo ao desenvolvimento de competências técnicas com vistas a atingir resultados educacionais no atendimento das metas de sucesso. Neste sentido, o perfil para o

cargo de gestão instituído pelo Instituto deve ser reavaliado pelas cobranças que a cada período passam a ser requisitos para atuação dos escolhidos para estarem à frente da escola. Para tanto,

Os atores do processo educacional, comprometidos com o sucesso das redes de ensino e dos alunos devem ter presente algumas competências para o desenvolvimento de uma gestão eficaz:

- fortalecer a gestão por meio do exercício da liderança;
- dominar os valores, específico e geral, dos indicadores educacionais;
- apropriar-se das informações advindas das avaliações de desempenho, internas e externas;
- ampliar o seu conhecimento sobre a realidade da unidade escolar e da rede como um todo;
- monitorar o processo e os resultados da aprendizagem e do ensino;
- promover intervenções responsáveis e efetivas visando a dirimir as dificuldades;
- aceitar, como seu, o desafio da superação das barreiras ao sucesso escolar de todos os alunos;
- zelar pelos valores e informações transmitidas aos alunos, fortalecendo a competência dos profissionais e a articulação entre o referencial curricular, a proposta pedagógica e os planos de ensino;
- agir com consciência histórica, reconhecendo demandas e limitações educacionais, possibilidades e tendências do contexto histórico em que se produz e se aplica o conhecimento (Instituto Ayrton Senna, 2023).

Com isso, sobretudo as competências técnicas adquirem muita valorização nesse padrão, colocando os candidatos aos cargos de gestores sob modelos que sustentam as práticas gerenciais e que buscam orientar a reprodução de práticas no cotidiano escolar. Sob esse contexto, a escola passa a ser vista como um empreendimento em que a eficiência do diretor precisa ser comprovada. O Caderno Sistemático, nessa perspectiva, é o instrumento utilizado por toda rede estadual do Piauí, de modo que as ações indicadas para o desenvolvimento do Programa, de acordo com as instruções contidas no caderno, devem ser seguidas e consultadas para que haja o alcance das metas e ações durante todo o ano letivo (Miskalo, 2008).

Dessa forma, os gestores aparecem como gerentes que controlam todos os sujeitos envolvidos na educação e utilizam-se de recursos técnicos, tais como planilhas de controle padronizadas, visando atingir metas de eficiência e eficácia escolar, inspiradas no sistema empresarial, a serviço de quantificar resultados como forma de se legitimar no mercado (Comerlatto, 2013).

Observa-se no atual contexto da educação nacional, em específico na educação do Piauí que as ações estabelecidas pelo IAS buscam a padronização das escolas, ou seja, são uma tentativa de implementar nas escolas um mesmo modelo de gestão gerencial já que os gestores, professores e alunos das redes municipal e estadual de educação brasileira recebem o mesmo curso e trabalham sob as mesmas matrizes curriculares elaboradas pelo Instituto, dificultando que respeitem as peculiaridades das regiões e das unidades escolares. Com isso, novamente, percebe-se que a democracia que é pregada pelo Instituto, muitas vezes, fica apenas no campo do discurso e se perde em ações unilaterais por parte dos técnicos do Programa.

5.3 O Programa Gestão Nota 10 como oferta de resultados para a gestão escolar

O principal Programa de Gestão do Instituto Ayrton Senna é o Programa Gestão Nota 10 e foi através dele que o IAS alcançou a dimensão Gestão da escola pública, tornando-o instrumento de concepções de gestão, estabelecido por interesses do setor privado. Tudo isso sob o pretexto de melhorar a gestão pautada em resultados alcançados através de meritocracia e produtividade, o que fere os pilares da gestão democrática da escola. Assim, a relação entre Estado e Instituto ganhou outros contornos quando materializada através do PGN10 (Peroni; Adrião, 2008).

Nesta perspectiva, consideramos relevante compreendermos as práticas propostas pelo Programa Gestão Nota 10, nas escolas da Rede Estadual de Educação do Piauí, para que compreendamos os rumos das políticas de educação a uma gestão democrática ou modelos gerenciais propostos, por meio da parceria.

Há mais de duas décadas, o programa atua nas escolas públicas através de parcerias firmadas com instâncias públicas, como os governos estaduais e as secretarias de educação. Desde sua elaboração formal, em 2002, até os dias atuais, o PGN10 teve ampliação de sua atuação na educação pública através das parcerias citadas acima. É importante destacarmos que, para o Instituto, os profissionais da educação devem trabalhar constante e ciclicamente em quatro práticas - diagnóstico, planejamento, execução e a avaliação - como representado abaixo na Figura 3.

FIGURA 3 - Funcionamento do Programa Gestão Nota 10

Fonte: retirado do *site* oficial da Rede Vencer, 2023.

Para o Instituto, a cultura da gestão com eficiência seria a chave para a qualidade do ensino das escolas públicas municipais e estaduais, pois, segundo eles, “O Brasil, em matéria de oferta de uma educação de qualidade para seus estudantes, não o faz com equidade e nem com a velocidade devida” (Instituto Ayrton Senna, 2023). Com isso, ele impacta em diferentes dimensões da gestão da escola, como no modelo e mecanismos de gestão, na capacitação dos gestores e no provimento do cargo de diretor, tendo grande impacto na gestão democrática local.

5.3.1 Modelo e Mecanismos de Gestão

Ao abordar a categoria “Modelo e Mecanismo de Gestão” a proposta foi compreender o modelo de gestão estabelecido pelo Programa Gestão Nota 10, que se configura pelo IAS como solução à cultura de gestão de processos, através da plataforma privada Rede Vencer, que disponibiliza ferramenta e metodologia de coleta para análise de dados. A partir desse movimento, o Instituto deixa de se apresentar como um agente isolado e passa a empreender suas ações de forma articulada. Por isso, interpreta que:

Para se atingir a eficiência educacional e resultados de sucesso na aprendizagem, é preciso garantir o processo de gestão, do princípio ao fim: diagnóstico educacional das redes de ensino, definição de indicadores do sucesso e metas, elaboração de estratégias, monitoramento e avaliação como rotina, além de planejar uma articulação entre as diversas iniciativas, sempre com o pano de fundo da responsabilização dos gestores educacionais (Instituto Ayrton Senna, 2023).

Sob a lógica de instrumentação do Programa os profissionais responsáveis pela execução e resultados do projeto devem seguir o Caderno Sistemática de Acompanhamento (Miskalo, 2008), documento disponibilizado pelo IAS, que contém instrumentos e providências de apoio aos profissionais que precisam melhorar o seu desempenho no trabalho.

O IAS também conta com Programa de terceiros, que é vendido como tecnologia educacional. A exemplo disso, destaca-se o Sistema de Informação Gestão Nota 10 – da AUGE, que conta com o uso de planilhas que aparecem como instrumento de verificação do cumprimento das metas estipuladas pelo Instituto. Por meio de buscas na internet, identificou-se, nessa direção, o contrato de parceria da SEDUC-PI com essa empresa AUGE, firmada em 11 de novembro de 2009. O valor pago pela SEDUC-PI consta no quadro abaixo:

QUADRO 15 - Investimento inicial com a Empresa AUGE Tecnologia & Sistemas Ltda. feito pela Secretaria Estadual de Educação do Estado do Piauí

Instituição	Empresa	Investimento
SEDUC-PI	AUGE	1.042.768,00

Fonte: retirado do *site* oficial da SEDUC-PI, 2023.

Conforme o Quadro 15, pode-se observar o contrato nº 343/2009 de 001/2009 celebrado entre SEDUC-PI e a AUGE. O presente documento objetiva a contratação da referida empresa para implantação do Programa Gestão Nota 10 nas Escolas da Rede Estadual. Através dele, o Instituto, “planeja”, “monitora” e “avalia” os sistemas públicos (Caetano; Peroni, 2022).

Esse sistema funciona na rede estadual como mecanismo de coleta de dados e, por conseguinte, o acompanhamento do desempenho dos estudantes, das escolas e toda rede estadual piauiense para a etapa do ensino fundamental. Assim,

O desenvolvimento do programa se dá mediante socialização do material de apoio fornecido pelo IAS que serão preenchidos pelos professores e diretores escolares os dados como notas, frequência, presenças, evasão são tabuladas, mensalmente, em formulários prontos (Secretaria de Educação do Piauí, 2023).

No Quadro 16, são apresentados os tipos de informações obtidas pelo PGN10 nessa ação e o modo como os formulários são aplicados nas unidades escolares do Piauí, do planejamento até o preenchimento, e resultados das planilhas.

QUADRO 16 - Informações necessárias para o preenchimento da Planilha Gestão Nota 10

<p>Indicadores de sucesso, plano de ações e metas da Secretaria de Ensino e das Unidades Ensino</p>	<p>Com base nos resultados finais do ano anterior, a Secretaria de Educação, bem como cada Unidade Escolar, define as metas e as ações a serem realizadas durante o ano letivo corrente em cada um dos Indicadores de Sucesso: cumprimento dos dias e horas de aula; frequência de professores e alunos; reprovação por falta; aprovação; alfabetização dos alunos do 1º ano; e atendimento a alunos com distorção idade/série.</p>
<p>Perfil da turma</p>	<p>O formulário é preenchido pelo professor, analisado pelos coordenadores pedagógicos da unidade escolar e das secretarias de educação.</p>
<p>Acompanhamento mensal da série inicial a 4ª série</p>	<p>Em forma de cartaz, deverá estar afixado na sala de aula, em lugar de fácil acesso aos alunos e fácil visibilidade. Os próprios alunos assinalam sua frequência, bem como o professor, que é o responsável pelo preenchimento dos demais campos. O preenchimento é diário.</p> <p>A planilha, ao final de cada mês, ficará de posse do coordenador pedagógico da unidade escolar, até o final do ano</p>
<p>Acompanhamento bimestral</p>	<p>Formulário preenchido ao final dos períodos previstos pela Secretaria de Educação para registro do desempenho dos alunos.</p> <p>Para as turmas de 3ª e 4ª série e de 5ª a 8ª séries poderão ser inseridas informações relativas aos seguintes componentes curriculares: Língua Portuguesa, Matemática, Ciência, História e Geografia, ou somente em Língua Portuguesa e Matemática.</p> <p>A opção pelo universo de inserção deverá ser informada no perfil anual da escola.</p>

Resultado Final	Preenchido para todas as turmas da unidade escolar.
Idade de conclusão das 4ª e 8ª séries	Registro das idades dos alunos concluintes das séries finais das duas etapas do Ensino Fundamental.

Fonte: elaborado com base em Miskalo (2008).

Miskalo (2008) afirma que o sistema também intensifica o compromisso para aplicação desse programa de tal forma que busque solucionar os problemas que a escola passa, interligando compromisso político, comportamento ético e competência técnica com processos gerenciais eficazes e eficientes que promovam resultados de sucesso.

Nesse sentido, por esse mecanismo, que se caracteriza como mecanismo de controle de dados pelo IAS, é possível notarmos características do modelo de gestão de resultados que devem ser adotados pelas escolas parceiras. Nas Figuras 4 e 5, verificamos planilhas de acompanhamento utilizadas nas escolas da rede estadual de educação do Piauí.

FIGURA 4 - Planilha de Acompanhamento Perfil da turma I

PERFIL DA TURMA I

Município: _____ Ano de Referência: _____ Regional: _____

Código da Escola: _____ Escola: _____

Curso: _____ Modalidade: _____ Turno: M () T () I () G ()

Código da Turma: _____ Série: _____ Multisseriada ()

Nº	Aluno	Sexo		Situação no Ano Anterior			Série de Origem	Data de Nascimento Dia / Mês / Ano	Idade	Alf	Ñ Alf
		M	F	Apro.	Repro.	Não Freq.					
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
...											
Total											

Fonte: planilha digitalizada (Miskalo, 2008).

A partir do preenchimento das fichas pelas escolas estaduais os dados coletados são inseridos por um profissional na plataforma eletrônica gerencial do IAS – SIASI (Sistema Instituto Ayrton Senna de Informações) mensalmente. Para operar esses dados, utiliza-se dessa ferramenta de apoio através da Rede Vencer. Por meio desse mecanismo gerencial, surge a avaliação dos resultados das metas propostas para cada escola.

De acordo com a análise do material enviado para as escolas da rede estadual do Piauí, em 2013, verificou-se o conjunto de normas estabelecidas pelo IAS e esperadas de um diretor de escola ao se deparar com os resultados. Em particular um tópico no Caderno Sistemático faz referência a esse ponto:

A análise das informações que cada um deles (planilhas) oferece deve sempre se reportar às metas do Programa, instrumento gerencial por excelência dos profissionais responsáveis (Miskalo, 2008, p. 54).

Ao estabelecer que os resultados devem ir ao encontro da proposta do Programa, retira-se a autonomia da gestão educacional e torna-se uma prática da gestão empresarial, com destaque para o conceito da gestão escolar como um processo que se caracteriza pela participação democrática, em que todos são agentes do processo, no qual as decisões são coletivas. Cabe ressaltar, ainda, que não se questiona o uso racional dos recursos para o aperfeiçoamento da gestão, mas o distanciamento daquilo que é finalidade na educação (Paro, 2015). Isto é, ambas possuem suas finalidades e naturezas distintas, no entanto, a gestão escolar democrática busca oferecer condições a formação cidadã do sujeito para que tenha uma visão da realidade, a fim de participar de forma efetiva sobre ela.

Para suporte do Programa Gestão Nota 10 no estado do Piauí foi adotado o SIASI-IAS, a ferramenta tecnológica de informação que se apresenta por meio de duas etapas: Gestão de Programas (SIASI-GP) denominado de SISTEMA, cuja função é a prestação de serviços de manutenção do sistema e prestação de serviços de suporte técnico a operação do sistema; e Gestão de Rede (SIASI-GR), que auxilia no gerenciamento de forma online da estrutura física das escolas e acadêmica do aluno, permite o seu cadastro e é utilizado na manutenção dos dados das redes de ensino, dos alunos e dos servidores da rede (Rede Vencer, 2010).

De acordo com o material do Programa (Miskalo, 2008), permite-se que a Gestão de Rede, através das informações quantitativas e qualitativas inseridos nas duas plataformas de gestão pelas próprias unidades escolares, do estado acompanhe a rotina dos alunos, professores e do desenvolvimento do Programa, além das funções que integram o dia-dia de gestores nos âmbitos escolar e das Secretarias de Educação.

O SIASI-GR é dividido em três faces - Rede de Ensino, Servidor e Aluno - que permitem o controle das rotinas administrativas, como número de unidades, matrícula de alunos, acompanhamento da vida profissional dos servidores/funcionários, além de fornecer dados para os processos de tomada de decisão (Rede Vencer, 2010). Abaixo alguns recursos do sistema:

- Controle da Rede Física: permite o controle de todas as unidades funcionais, internas e externas, da rede de ensino bem como o registro de suas características físicas e hierarquias funcionais, e ainda o cadastramento de informações necessárias ao pleno funcionamento das unidades escolares, tais como calendários, cursos, turmas, grades curriculares, dentre outras.
- Controle Acadêmico: permite o controle da vida acadêmica dos alunos, desde a matrícula até o encerramento de cada período letivo. Disponibiliza ainda recursos que facilitam a operação e o gerenciamento do dia-a-dia das escolas.
- Controle de Servidores: permite o controle do quadro de servidores da rede de ensino, possibilitando o registro do histórico da vida funcional do servidor individualmente. Fornece recursos à Secretaria da Educação no sentido de agilizar processos, tais como: cálculo de vagas, movimentações, atribuição de aulas, concurso de remoção automatizado, dentre outros.
- Serviço Wap: permite consultar frequência e boletim de notas e conceitos dos alunos da rede através de dispositivos móveis (Rede Vencer, 2010).

Neste contexto, percebe-se que é possível que o SIASI possua um vasto índice de informações do estado do Piauí, pois, como foi relatado acima, seu planejamento técnico, estratégico combinado a sua prática gerencial possui o controle de todos os fluxos administrativos, financeiros e pedagógicos da escola, o que torna essa situação mais crítica pelo fato de um órgão do setor privado deter informações da educação pública em âmbito estadual que o próprio poder público não dispõe (frequência de alunos, o desempenho de cada aluno com relação à

leitura e à escrita, número de livros lidos por aluno, entrada e saída de recursos etc.).

As recomendações quanto ao uso do sistema, segundo a Auge Tecnologias & Sistemas Ltda. (2023), estão presentes nos seguintes tópicos:

- fazer levantamento do número absoluto com atenção para a porcentagem ou a média informada; localizar, em todos os itens, o nível – regional, município, escola ou turma – em que ocorreram os maiores problemas e que puxam os dados para baixo;
- verificar se o dado é fidedigno ou se há erro de registro;
- trabalhar sempre as planilhas do mês, tendo à mão a planilha do mês anterior;
- comparar os dados acumulados com as metas dos programas para que as intervenções de correção de rota, que garantem os resultados desejados, possam ser planejadas e executadas o mais rapidamente possível; trabalhar com todos os instrumentos de registro de forma integrada, estabelecendo relações e conexões entre eles de maneira a obter ampla visão dos processos (Auge Tecnologias & Sistemas Ltda., 2023).

O que se percebe pelas recomendações no Manual de Sistematização e Acompanhamento da Gestão Nota 10 (Miskalo, 2008), é um conjunto de informações quantitativas e qualitativas que são propagadas como ferramentas de gestão eficiente. Neste sentido, o que fica evidente é a tentativa de o Programa tentar convencer que o objetivo da gestão de qualidade que o IAS usa volta-se para estimular os alunos a desenvolverem suas competências e habilidades.

Nota-se que a sistematização presente no documento do IAS é arbitrária, ou seja, suas ações quanto ao controle pedagógico, administrativo e financeiro, para que a qualidade seja de fato submetida aos interesses do mercado no que concerne à gestão da educação vai de encontro com concepções gerenciais. A partir da análise do material de acompanhamento da gestão, verificou-se a forma linear como os princípios da administração são utilizados na gestão da educação pública, tendo em vista que

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada de

decisões efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados) (Lück, 2006, p. 36).

Conforme o exposto por Lück (2006) a participação é essencial como mecanismo de gestão. Dito isso, a gestão escolar deveria possibilitar uma ampla prática dos atores da escola, uma política de gestão que confronta o modelo conservador e autoritário da administração que é implementado atualmente no sistema educacional, por meio de técnicas de gerenciamento.

5.3.2 Capacitação dos gestores

A Rede Vencer é responsável por armazenar os dados coletados pelo sistema mensalmente. A partir disso, são desenvolvidos encontros de capacitação para os diretores das unidades escolares que estabelecem parceria com o IAS. Os gestores são capacitados pelo Instituto Ayrton Senna a se tornarem gerentes educacionais.

O curso de capacitação é denominado pelo Instituto como FOCO-IAS Diretor. A articulação dos encontros de Formação Continuada é feita mediante a elaboração de cronograma feita pelo Coordenador do Programa no início do ano letivo e articula-se através da realização de estudos de autoformação, bem como, temas diversos relacionados à educação brasileira.

Em seu material, o IAS utiliza bastante os termos “capacitação” ou “treinamentos” de suas equipes de trabalho, termos padronizados e mais usados no contexto empresarial. Não por acaso, nas capacitações, o IAS mostra todas as planilhas, metas, desafiando os envolvidos, posto que, segundo a coordenadora Luiza Solano da SEDUC/PI, “Transformar informações quantitativas em qualitativas faz parte do dia-a-dia do gestor, onde os dados adquirem vida como matéria-prima do processo gestor” (Secretaria de Educação do Piauí, 2023). Assim, segundo a Coordenadora,

Durante os encontros são abordados assuntos relacionados ao processo de gestão das unidades escolares, apresentação dos Resultados PGN10 solicitação para a elaboração do Plano de Ações e Metas de cada unidade, gerenciamento da coleta, análise, consolidação e alcance das metas definidas pela equipe escolar para

acompanhamento das várias esferas que formam a Escola (alunos, professores, funcionários) (Secretaria de Educação do Piauí, 2023).

O alcance dessas orientações chega por meio de material digital e impresso, treinamentos, encontros dentre outros, que foram desenvolvidos pelo IAS. Tais atividades ficam sempre sob a administração do Instituto que é quem determina aspectos sobre a gestão da educação, capacitando os coordenadores, que ficam responsáveis para atuar como agentes multiplicadores das ideias trabalhadas nesses encontros formativos (Instituto Ayrton Senna, 2023). Os coordenadores reúnem os diretores das escolas do estado, ocasião em que repassam tais informações por meio de um processo de capacitação continuada que tem foco na gestão. Pode-se considerar que, nesse contexto, a capacitação, que possui um material pronto a ser seguido, acaba por contribuir para imobilizar o gestor a refletir sobre os problemas reais que se mostram na escola, pois focam apenas o saber prático.

As capacitações no Piauí foram realizadas na capital Teresina, com vistas a permitir a participação de diretores escolares, com o fim de debaterem e ampliarem o conceito de gestão para articulação de ferramentas em prol do Programa Gestão Nota 10 (Secretaria de Educação do Piauí, 2023). Objetivava-se articular o planejamento, elaborando metas e ações, com clima organizacional e indicadores de sucesso, dentre outras ações.

Entretanto, conforme Freire (2001), essa prática deveria mobilizar saberes teóricos e práticos e se refletir na forma de construir novos conhecimentos, analisar criticamente a realidade e transformá-la. Com isso, é possível se interpretar que as visitas e a capacitação oferecidas pelo IAS se tornam um instrumento para atuar sobre o trabalho do professor.

Outro fator se refere à SEDUC/PI em estabelecer os recursos materiais e financeiros para o funcionamento do Programa, mesmo considerando que os recursos oriundos de programas federais não atendem as necessidades básicas das escolas, como por exemplo, material didático e administrativo.

Cabe ressaltar que o papel do gestor se restringe, dessa forma, a cumprir o programa, demonstrando inclusive habilidade para isso, visando ao supostamente bom funcionamento da aula (Peroni, 2016). A falta de diálogo entre profissionais, principalmente a gestão e o professor dificultam entender como o aluno aprende,

restringindo-se apenas a números que são coletados como dados para avaliação da situação educacional da rede e que corresponde ao: números de alunos matriculados, idade-série, número de alunos aprovados nos anos anteriores, número de evasão e repetência por série entre outros. A participação do professor é meramente de efetivar as ações que representam resultados insatisfatório para o Programa.

De acordo com a programação do IAS, devem acontecer em média seis encontros de formação ao longo do ano (Instituto Ayrton Senna, 2023). Todos os diretores e profissionais responsáveis por acompanharem a implementação do Programa devem passar por esta qualificação para que os mesmos possam atuar, segundo o Instituto, de forma proativa e consciente das suas responsabilidades perante as bases de fundamentos do IAS.

De acordo com material Formação Continuada (FOCO IAS – 03/ 2013), os textos utilizados neste curso, no ano de 2013⁴⁶, para formação dos diretores no estado do Piauí, apresentam variados temas: “O tema da vida é o tempo da aprendizagem”, Vida e educação: uma relação visceral”, “A Educação como estratégia de coesão e inclusão social” (Instituto Ayrton Senna, 2013).

Denominado “Políticas públicas de formação dos professores”, o material traz a caracterização do sistema de ensino da educação básica. Neste documento também são expostos temas secundários como: Formação de professores no Brasil: recorte histórico, marcos legais e políticas públicas atuais; Formação Inicial e continuada: análise crítica e perspectivas e Enfrentado o Desafio.

A respeito da temática geral, os textos abordados pelo IAS nos encontros para capacitação dos diretores geralmente tratam do tema Gestão Escolar. Entretanto, os textos trabalhados pela rede estadual do Piauí trouxeram outro foco. Isso porque, de acordo com a concepção do Instituto, os textos trabalhados tiveram foco na melhoria da aprendizagem do aluno. Não por acaso, no final de cada texto, há questões que são propostas como um exercício de reflexão aos diretores a partir das questões relacionadas ao tema.

Nota-se pelos textos utilizados nos cursos de capacitação FOCO IAS Diretor, uma percepção de parceria generalizada. Nos documentos de capacitações (textos impressos) disponibilizados pelo IAS não é mencionada nenhuma especificidade de

46 Os temas foram coletados no material disponibilizado por um gestor da rede estadual.

assuntos ligados à educação do estado do Piauí. Entretanto, os textos abordados apresentam-se como solução para a educação brasileira. Portanto, os problemas da educação são a justificativa para a atuação no sistema estadual do estado por meio de parcerias.

Para o Instituto é necessário que o diretor eficiente seja capaz de possuir: competência técnica, liderança e alinhamento. A partir disso, o líder como fica denominado o gestor no curso de capacitação do IAS, deve expressar concepções empresariais de gestão (Instituto Ayrton Senna, 2023). É importante destacar que essa influência nas modificações da forma de ser e agir do gestor extrapolam mudanças de atualização das pessoas. Para além dessas ações, elas criam um novo modelo de gestão educacional. Uma ressignificação da eficiência e a construção de um sistema educativo competente que busca as metas e objetivos, que passaram a ser responsabilizados pelo sucesso ou pelo fracasso do aluno. Para Adrião,

A autonomia das unidades escolares passa a ser defendida, por grande parte dos atuais gestores governamentais e por alguns pesquisadores, com o objetivo de qualificar o movimento em direção a responsabilização das unidades escolares, enquanto unidades produtoras das mazelas do ensino fundamental e, como tais responsáveis primeiras pela “correção dessas mesmas mazelas (Adrião, 2006, p. 68).

Ao estabelecer esses critérios de competência e habilidade dentro da gestão educacional como uma prática da gestão empresarial, nota-se que todos os problemas educacionais são colocados como responsabilidades do perfil inadequado do gestor. No entanto, entendemos que o sucesso da escola não se deve unicamente a pessoa do diretor. É necessário considerarmos a adoção de alguns princípios básicos dentro da concepção democrático-participativo para o alcance da organização e gestão escolar: a autonomia e a gestão democrática.

Partindo do entendimento que a autonomia é a capacidade de o sujeito decidir sua própria vida, é considerada uma escola autônoma aquela que decide seus objetivos e suas formas de organização. Essa autonomia independe do poder central na administração dos seus próprios recursos como exemplo a rede de ensino estadual do Piauí, mas por se tratar de um sistema escolar público, essa autonomia é relativa.

Para a construção de uma autonomia escolar é necessário, antes de qualquer coisa, proporcionar no cotidiano escolar uma formação completa ao gestor tanto para descentralizar o seu papel perante a escola, ou seja, que o sistema de ensino seja visto como uma entidade pedagógica, e o seu fazer seja uma prática emancipatória e democrática não se submetendo a ações mandatórias.

Entretanto, nas capacitações Foco IAS-Diretor, é percebido o movimento de confronto com a autonomia e gestão democrática, as quais evidenciaram a inadequação da atuação do gestor escolar no estado do Piauí. Nesse sentido, segundo Oliveira

Não há como educar seriamente, ensinando matemática, biologia, português ou qualquer outra disciplina, assim como discutir a gestão escolar e as ações de educadores e educadoras enquanto gestores, sem se perguntar pelo sentido político e ético da vida e sem perceber a implicância da própria atuação educativa neste mesmo sentido. Educar não é treinar. Educar implica conhecer e reconhecer a razão de ser da própria educação (Oliveira, 2009, p.33).

No fundo, assumir uma necessária dimensão política e ética, é ampliar a perspectiva do gestor democrático, aqui entendido como escolar. Por isso, os gestores precisam assumir que seu compromisso é mais amplo do que executar processos pedagógicos alheios a ética e a política. A partir da compreensão da gestão democrática, importante instrumento do processo de superação do autoritarismo.

Acerca do modelo de capacitação e de sua metodologia abordada nos textos do Programa Gestão Nota 10, parece não haver espaço para discussão local do tema e, apesar de expor termos idênticos, a democratização da gestão escolar pública se distancia do que é garantido pela Constituição de 1988 (Brasil, 1988), posto que, na gestão privada, ele se remete ao modelo de projetos políticos neoliberal.

Essa metodologia centralizadora, burocrática, combinada com instrumentos de coerção, de avaliação, de competição e controle de resultados, remete a uma lógica empresarial transposta linearmente para a educação escolar pública, e ainda em uma linha bastante conservadora, hierárquica, de divisão rígida de tarefas, gerencial, que parece se aproximar da concepção de organização taylorista do trabalho, mesmo que o momento atual seja de expansão da concepção toyotista (Peroni; Adrião, 2008, p.115).

Na análise realizada nos textos oferecidos aos gestores no curso de capacitação do PGN10, ficou claro que formação inicial dos gestores escolares vistas como salvação de problemas na rede escolar ainda se mostra incompleta e, por isso, incapaz de prepará-los para as funções de gestão. Neste contexto, a capacitação torna-se restrita ao Instituto Ayrton Senna, as quais não são passíveis de discussão e se distanciam do modelo de gestão escolar pública, a gestão democrática.

5.3.3 Provimento do cargo de diretor

No que diz respeito, a categoria “Provimento de Cargos de Diretor” buscamos compreender a participação do gestor escolar nas escolas da Rede Estadual do Piauí. Entre os anos de 1995 a 2001, podemos verificar que, a partir da criação do Decreto nº 9.386/95 (Piauí,1995), a forma de provimento de cargo de diretores passou a ser realizada via mecanismo de eleição direta pela comunidade escolar. A seguir, apresenta-se o número de participantes do processo de eleição para diretores na rede estadual de ensino, na Tabela 3.

Tabela 3 - Provimento do Cargo do Diretor na Rede Estadual de educação do Piauí 2005-2018

Ano da Eleição	Amparo legal	Nº total de escolas	Nº de escolas estaduais participantes da eleição	Nº de municípios	% escolas participantes
2005	Decreto nº 11.908/05	823	578	177	70,23%
2007	Decreto nº 12.766 de 17/09/2007 e Lei Complementar nº 71/06	799	799	214	100%
2009	Lei Complementar nº 71/06 nº e nº13.868/09	825	657	180	79,64%
2011	Lei Complementar nº 71/06 e Instrução Normativa nº 01/11	805	395	157	49,07%
2013	Lei Complementar. nº 71/06 Decretos nº 15.390/13 e 5.409/13	668	160	125	23,95%
2015	Lei Complementar nº 71/06 e Decretos nº 15.390/13 e 5.409/13	647	327	121	50,54%
2016	Decreto nº 16.902/16	661	323	114	48,87%
2017	Decreto nº 16.902/16	655	180	126	27,07%
2018	Portaria GSE/ADM nº 009/2019	661	38	42	5,75%

Fonte: elaborado com base em Adrião (2018).

Conforme exposto na Tabela 3, observamos que os certames eleitorais para o cargo de diretor das escolas eram realizados de dois em dois anos, com ampliação gradativa na participação do número de escolas, universalizando essa forma de provimento de cargo. No entanto, a partir de 2005 a 2017, passou a ocorrer a redução na participação das escolas cujo percentual caiu para 79,64%. De 2011 a 2013, notamos uma queda significativa no número de escolas onde ocorreu o certame, com a participação de apenas 49,7%, em 2011, e de apenas 23,95%, em 2013.

No estado do Piauí, observamos entre os anos de 2005 a 2015 diferentes processos de escolha para diretores escolares implementados pela SEDUC/PI,

provocando mudanças no âmbito da gestão da rede estadual de ensino. Nesse contexto, verificamos que, gradativamente, a forma de regular o provimento ao cargo de diretores passou a ser constituído processos seletivos internos a partir do Decreto nº 16.902 de 29 de novembro de 2016 (Piauí, 2016), se implantou na rede estadual de educação os concursos para os cargos de diretor e coordenador pedagógico das escolas.

Neste contexto, houve a redução drástica do número de escolas que participavam das eleições para o cargo de gestor escolar, representando somente 5,75% das escolas em 2018. Esse Decreto modificou o processo de seleção de diretores ao estabelecer o concurso para os cargos, criando novas regras. O concurso estabelecido era composto por duas etapas, sendo a primeira, processo para composição de Banco de Gestores aptos para o concurso, obrigatória para os dois cargos (direção e coordenação pedagógica). Esse processo inicial era construído de duas fases: Formação de Gestores e Certificação. De acordo com o art. 5º:

Serão considerados aptos a compor o Banco de Gestores Escolares, os candidatos que obtiverem.

I na primeira fase – Formação de Gestores:

- a) Frequência eletrônica igual ou superior a 90% (noventa por cento) nas atividades virtuais do curso de formação;
- b) Participação de pelo menos 70% (setenta por cento) das atividades propostas no Sistema AVA (Ambiente Virtual de Aprendizagem);

II na segunda fase – Certificação, nota igual ou superior a 70 (sessenta numa escala de zero a 100 (cem) pontos (Piauí, 2016, art. 5º).

Cumprindo essas etapas, no ato de nomeação, os habilitados aos cargos assinam o Contrato de Gestão e, obrigatoriamente, apresentam um Plano de Gestão, contendo as propostas e Metas de Desempenho a serem implementadas em conformidade com os procedimentos definidos pela Secretaria de Estado da Educação.

É inescusável salientar que, conforme o art. 17 do Decreto nº 16.902/16 (Piauí, 2016), o desempenho do Diretor e do Coordenador seria avaliado anualmente e a partir de seus resultados traria benefícios, como bonificações, ou prejuízos, como a exoneração do cargo se o desempenho não fosse satisfatório nos atendimentos mínimos do Plano de Metas. Os objetivos declarados nesses planos

muitas vezes são permeados pelo monitoramento da aprendizagem, controle fluxo dos alunos, foco nos resultados, monitoramento da equipe.

Essas ações estratégicas implementadas se associam a lógica gerencial de produção por resultados. Ao analisar o PGN10, identificamos a relação da sistemática de funcionamento do programa e o Plano de Metas construído pelos gestores baseados em desempenho e no aumento do controle dos resultados educacionais na dimensão da gestão da educação básica no Piauí.

A gestão da educação na rede estadual, no período analisado de 2005 a 2018, tem sido orientada sob a lógica gerencialista com a forte incidência de fundações e institutos dentre outros que alteraram a concepção de gestão em toda a rede de educação básica pública para atender às exigências dos parceiros privados (Adrião, 2018). O processo de seleção interna realizado pela SEDUC/PI tinha como parceria o Centro de Formação Instituto Antonino Freire. Com isso a atuação desses atores privados vem alterando as formas de provimento de cargo de diretores de escolas.

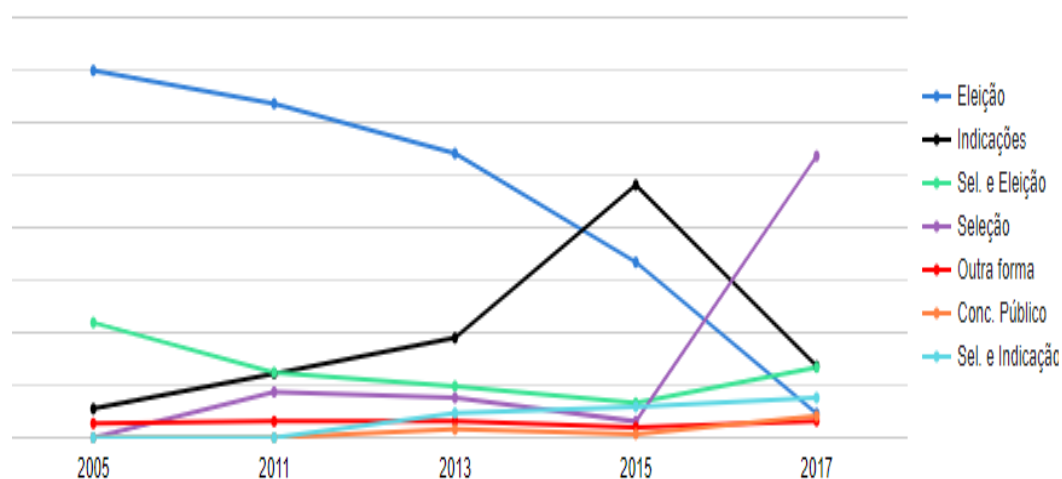
Pode-se considerar que a adoção dessa prática de escolha de diretores de escolas para a rede estadual de educação pelo estado representa um retrocesso, uma vez que apesar de ser adotada como alternativa às formas autoritárias e unipessoais de poder, a partir Banco de Gestores e indicação partidária acabaram ferindo os princípios da gestão democrática conquistada no interior da rede estadual do Piauí desde 2001, em decorrência, principalmente ao processo de substituição das eleições diretas.

Ademais, as eleições para os gestores escolares na história do estado tinham sido resultado da luta de movimentos sindicais e sociais em defesa de um projeto de educação pública e democrática, condição para a formação integral dos indivíduos. Houve a substituição do então modelo conquistado para um que correspondia aos anseios dos atores privados.

Nesse contexto, apresenta-se o argumento de Peroni; Adrião (2008) quando afirma que na medida em que “não se pode acabar com a democracia, os teóricos neoliberais pretendem, então, esvaziar essas instituições, por serem permeáveis à correlação de forças em um período democrático” (Peroni; Adrião, 2008, p. 113).

No Gráfico 5 apresentamos as diversas formas de provimento de cargo de diretor escolar no estado do Piauí.

Gráfico 6 - Forma de Provimento do Cargo de Diretores das Escolas Estaduais do Piauí



Com base em Drabach(2018).

Fonte: com base em Drabach (2018).

Analisando o gráfico, a tendência de queda dos processos de eleições democráticas nas escolas do estado do Piauí se iniciou a partir de 2008, acentuando o crescimento do processo de indicação nos anos de 2011 a 2015. Esse período indica a ampla incidência do formato de privatização na Gestão da rede estadual de Educação do Piauí e instituições privadas com oferta de projetos como o Travessia e a execução do Programa Gestão Nota 10.

Considerando o indicador de qualidade nacional, o IDEB, do ano de 2017 que faz referência ao ano de 2015, percebemos a seguinte situação ilustrada no quadro abaixo.

QUADRO 17 - Perfil das escolas públicas do Piauí que tiveram divulgados seus resultados da Prova Brasil e do IDEB 2015 para as Séries Iniciais e Finais

		Número de escolas	Proporção
Forma como assumiu a direção	Processo seletivo (somente ou misto com indicação ou eleição)	80	8%
	Somente eleição	198	19%
	Somente indicação	758	72%
	Outra forma	15	1%
Carga horária semanal como diretor	Mais de 40 horas	214	20%
	40 horas	807	77%
	De 20 a 39 horas	27	3%
	Menos de 20 horas	4	0%
Tempo como diretor na escola atual	Menos de um ano	172	16%
	1-2 anos	225	21%
	3-5 anos	418	40%
	6-10 anos	163	16%
	11-15 anos	60	6%
	16-20 anos	11	1%
	Mais de 20 anos	2	0%

Fonte: elaborado com base no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, 2017 (MEC, 2016).

Os dados produzidos no Quadro 17 acima identificam a proporção de diretores que acessaram o cargo de gestores do ensino no Piauí em 2015. Dessa maneira, ao observá-lo, os resultados mostram que o acesso ao cargo pela simples indicação foi superior a 70%, enquanto os que acessaram por processos de eleição não superaram os 20%. Problematizando esse tipo de situação, Paro (2002) explica que:

Em todas as argumentações contrárias à escolha do diretor pelo processo de nomeação por autoridade estatal, o denominador comum é a condenação do clientelismo político que subjaz ao processo. O clientelismo, como prática de relação de dependência e de troca de favores entre pessoas e grupos sociais, embora característica de sociedades pré-modernas, não deixa de estar presente também nas sociedades contemporâneas (Paro, 2002, p. 15).

Podemos considerar que os políticos clientelistas conseguem sua força por meio de pressão sob os prefeitos. Principalmente, quando se trata de cidades pequenas, alguns políticos - muitas vezes vereadores - acabam tendo privilégio nesse contexto. Todavia, é importante ressaltarmos que a relação de nomeação como critério de escolha do diretor não se apresenta como uma alternativa de escolha justificável, pois acaba beneficiando o partido que está no poder, mas, não garante educação de qualidade, posto que esse meio subjetivo foge aos princípios de autonomia, sendo desfavorável a todos aqueles que apoiam a gestão democrática na escola pública.

Em relação à escolha dos diretores por eleições, elas favorecem a gestão democrática das escolas, reduzindo a chance de influência política no processo. Segundo Paro (2001):

As eleições tiveram um importante papel na diminuição ou eliminação, nos sistemas em que foram adotadas, de A gestão democrática e a escolha de diretores sistemática influência dos agentes políticos (vereadores, deputados, prefeitos, cabos eleitorais etc.) na nomeação do diretor. Mas isso não significa que o clientelismo tenha deixado de exercer suas influências na escola. Por um lado, em alguns sistemas continuaram a existir brechas para a penetração da influência do agente político na nomeação do diretor; por outro, as práticas clientelistas passaram a fazer parte também do interior da própria escola, quer no processo de eleição do diretor, quer durante o exercício de seu mandato (Paro, 2001, p. 65).

Há ainda que se considerar que a legislação nacional que fala sobre a gestão democrática das escolas tem desdobramento nos estados e municípios de forma bastante diversificada, mesmo porque delega aos mesmos a incumbência de definir suas próprias normas nesse sentido, posto que devem ser estabelecidas na forma da LDB (Brasil, 1996, art. 3º) e “da legislação dos sistemas de ensino”. Por isso, podemos considerar que essa legislação não avança tanto na construção de um sistema educacional com gestão democrática, apesar de definir em seu artigo 14

(Brasil, 1996) a “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”.

Por isso, as legislações dos estados e municípios expressam tanto as distintas realidades políticas como também a fragmentação de um “sistema” educacional que oscila entre avanços e recuos no processo de construção da democracia.

Sendo assim, o modelo de gestão utilizado pelo Programa Gestão Nota 10, como gerenciamento de resultados e procedimentos, constituído de técnicas - mediante um sistema de vigilância, de práticas gerenciais, alienação do trabalho, uso de relatórios, produção de estatísticas etc. da gestão da Rede Estadual do Piauí -, e idealizado como um modelo centralizador de ação e firmado para articular e estabelecer a gestão por resultados dentro do sistema de ensino piauiense, é compreendido neste trabalho como um dos fatores centrais para mudança no formato da eleição dos diretores das escolas estaduais do Piauí, gerando implicações para a gestão democrática da mesma.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, a Secretaria de Educação do Estado do Piauí, apresentou uma redução significativa do princípio da Gestão Democrática na Rede de Ensino Estadual. Ressalta-se que a escolha de dirigente escolar na rede tem recebido destaque pela problematização na forma de provimento dos cargos nas escolas públicas.

Nota-se que o princípio constitucional de democracia na gestão educacional, no âmbito das escolas da Rede Pública Estadual de Ensino no Piauí, conforme o estudo em questão, não tem encontrado espaço para se materializar de forma plena. Isso porque cada vez mais as escolas têm sido invadidas por políticas provenientes de parcerias com a iniciativa privada, que atestam outros objetivos – sobretudo mercadológicos - antes ao da qualidade do ensino.

Ressalta-se, conforme visto nesta pesquisa, o caso do Instituto Ayrton Senna, que busca difundir sua forma de gestão por resultados dentro das redes públicas de ensino, sobretudo por meio de seu Programa Gestão Nota 10, e que impacta não apenas na gestão democrática da escola, como também interfere na criação de políticas educacionais mais focalizadas para a educação pública, atingindo diretamente os princípios conquistados e baseados na participação dos sujeitos e afastando a escola de sua finalidade enquanto espaço de construção de uma sociedade democrática.

Diferentemente da gestão democrática, o foco da gestão incentivada pelo IAS tem sido o de fortalecer a cobrança dos resultados com investimentos na área da tecnologia e ênfase nos processos de múltiplas competências e habilidades gerenciais, diante do pressuposto capitalista de que a escola deve adequar sua atuação ao mundo globalizado, gerando empreendedorismo ou mão de obra qualificada e barata para o mercado.

Não por acaso, a questão da gestão escolar – definida como gestão democrática pela LDB Lei nº 9.394/1996 (Brasil, 1996) - tornou-se centro de interesse dos atores privados, afinal

A gestão democrática [...] se constituirá numa ação prática a ser construída na escola. Ela acontecerá à elaboração do projeto político pedagógico da escola, à implementação de Conselhos de Escola que efetivamente influenciam a gestão escolar como um todo e as

medidas que garantam a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, sem eximir o Estado de suas obrigações com o ensino público (Gadotti; Romão, 2004, p. 96).

Pode-se dizer que a menção à gestão democrática tanto na Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), quanto na LDB (Brasil, 1996) é, historicamente, resultado de muita luta por diversos segmentos da sociedade, principalmente pelos educadores, docentes e alunos.

Contudo, a superficialidade com que a LDB (Lei 9.394/96), no inciso VIII do art. 3º (Brasil, 1996), indica a gestão democrática da educação nas escolas públicas, não garante que o princípio democrático reja a gestão das escolas. As referidas Leis definem que os sistemas de ensino devem estabelecer normas para o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica e que essas normas devem, primeiro, estar de acordo com as peculiaridades de cada sistema e, segundo, garantir a participação dos profissionais da educação, bem como a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares.

Essa forma de administrar a educação deveria ser construída como um fazer coletivo. Contudo, existe uma alternância entre o legal formal e a apropriação da Lei na realidade vivenciada. (Bordignon; Gracindo, 2013), onde incide a influência do Instituto Ayrton Senna nesse processo. O modelo de gestão que o IAS impulsionou na rede de ensino do Piauí, por meio do Programa Gestão Nota 10 se caracteriza como um modelo gerencial fundado em um processo de racionalização técnica, mediante um sistema de vigilância e de produção de relatórios, ou seja, atua pela implementação de uma tecnologia de disciplina de trabalho da gestão.

Isso ocasionou que a rede do Piauí passasse a atuar a partir de mecanismo contraditórios de gestão escolar, proveniente de duas concepções de gestão antagônicas: uma de viés democrático presente nas legislações estaduais, ligada a ideia de participação da comunidade escolar; outra de viés gerencial, presente nos mecanismos do Programa Gestão Nota 10, que indica com ênfase nos resultados, no mérito e no desempenho. Essa última, ao comportar uma visão gerencial tem impactado as diretrizes ligadas ao modelo de gestão democrática recomendado tanto pelas Leis, nacionais e do estado do Piauí, que a coloca como princípio do ensino.

Com isso, tem se afastado inclusive do fortalecimento da própria democracia na sociedade. Como lembra Peroni (2016), o processo de democratização da gestão da escola:

[..] é parte do projeto de construção da democratização da sociedade brasileira. Portanto, a construção do projeto político-pedagógico, a participação em conselhos, a eleição para diretores, a autonomia financeira são processos pedagógicos de aprendizagem da democracia, tanto para a comunidade escolar quanto para a comunidade em geral, porque a participação é um longo processo de construção (Peroni, 2016, p. 86).

A gestão escolar democrática versus a gestão empresarial são contrárias e fazem parte de pensamentos distintos. A gestão empresarial se volta claramente à gestão das empresas, cujo fim último é o mercado. Ela questiona os resultados e não o processo, assim se distancia da finalidade da educação em favor das finalidades apenas mercantis. (Peroni, 2016). A escola, por sua vez, tem seu fim na emancipação do sujeito aluno e volta-se para o desenvolvimento da sociedade democrática.

Por essa razão, é fundamental se entender o assunto de maneira mais crítica, pois administrar uma escola não é como administrar uma empresa, dado que a escola não deve formar produtos para o mercado a partir de metas e resultados a curto prazo, com vistas ao lucro. Ela deve atuar no interesse social de se repensar uma educação capaz de formar o indivíduo enquanto sujeito integral, o que implica em refletir democraticamente sobre o papel que a escola está exercendo nesse contexto e quais seriam as práticas pedagógicas mais adequadas.

Neste sentido, a efetivação da gestão democrática da escola exigirá uma revisão dessa lógica em nossas escolas com vistas à retomada e construção de processos de participação de toda a comunidade escolar nas decisões escolares, rompendo com o paradigma gerencialista.

A partir do que foi observado através da análise do modelo de gestão utilizado pelo Programa Gestão Nota 10, o Piauí apresentava uma posição de destaque quanto à institucionalização do princípio da gestão democrática, conferida na CF/88, em suas escolas. Todavia, os resultados permitem confirmar que os desafios e as possibilidades em relação à gestão democrática no âmbito estadual seguem presentes – sobretudo no caso do provimento do cargo de gestor, da formação que

lhe tem sido oferecida e dos mecanismos e procedimentos da gestão escolar que lhe têm sido impostos. Entretanto, há que se lembrar que “não se pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-las” (Paro, 2006, p. 25).

Parcerias como a do Instituto Ayrton Senna, como visto, trazem implicações negativas para a gestão democrática da escola, que passa a ser contaminada por mecanismos gerenciais. Todavia, consideramos aqui o papel da escola na construção social, em torno dos projetos coletivos. De fato, a escola baseada na participação dos sujeitos se posiciona como ponto essencial enquanto espaço de construção de uma sociedade democrática.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Os avanços e dilemas do modelo pós-burocrática: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. *In*: BRESSER-PEREIRA, L.; SPINK, P. K. (Org.). **A reforma do Estado e administração pública gerencial**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2001.

ADRIÃO, Theresa Maria de Freitas. **Autonomia monitorada como eixo de mudança**: padrões de gestão do ensino público paulista (1995-1998). 2001. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001226508>. Acesso em: 1 ago. 2023.

Adrião, Theresa Maria de Freitas. **Dimensões da privatização da educação básica no Brasil a partir de 1990**: um diálogo com a produção acadêmica. 2015. 227 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2015. Disponível em: <https://repositorio.unicamp.br/acervo/detalhe/1236269>. Acesso em: 1 ago. 2023.

ADRIÃO, Theresa Maria de Freitas. **Educação e produtividade**: a reforma do ensino paulista e a desobrigação do Estado. São Paulo: Xamã, 2006.

ADRIÃO, Theresa. Dimensões e formas da privatização da educação no Brasil: caracterização a partir de mapeamento de produções nacionais e internacionais. **Currículo sem Fronteiras**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 8-28, jan./abr. 2018. Disponível em: <http://www.curriculosemfronteiras.org/vol18iss1articles/adriao.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2023.

ADRIÃO, Theresa. Os limites da descentralização da gestão educacional no Chile: reflexões a partir de uma escola municipalizada. *In*: Adrião, T.; Gil, J. (Org.). **Educação no Chile**: olhares do Brasil. São Paulo: Xamã, 2008, p. 97-116.

ADRIÃO, Theresa; BEZERRA, Egle Pessoa. O setor não lucrativo na gestão da educação pública: Corresponsabilidade ou debilidade. **Currículo sem Fronteiras**, v. 13, n. 2, p. 256-268, maio/ago. 2013.

ADRIÃO, Theresa; GARCIA, Teise. Subsídio público ao setor privado: reflexões sobre a gestão da escola pública no Brasil. **Políticas Educativas**, Porto Alegre, v. 7, n. 2, p. 110-122, 2014. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/Poled/article/view/51031/31749>. Acesso em: 1 ago. 2023.

ADRIÃO, Theresa; PERONI, Vera. (Coord.) **Análise das consequências de parcerias firmadas entre municípios brasileiros e a Fundação Ayrton Senna para a oferta educacional**. 2011a. Relatório de Pesquisa Científica CNPq (Administração Educacional) – Edital Jovem Pesquisador, [S. l.], jun. 2011. Disponível em: <http://www.redefinanciamento.ufpr.br/ArquivoTextos/AdriaoPeroni.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2023.

ADRIÃO, Theresa; PERONI, Vera. Consequências da atuação do Instituto Ayrton Senna para a gestão da educação pública: observações sobre dez estudos de caso. **Práxis Educativa**, Ponta Grossa, v. 6, n. 1, p. 45-53, jan./jun. 2011b. DOI: <https://doi.org/10.5212/PraxEduc.v.6i1.0004>. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/praxiseducativa/article/view/2522/1998>. Acesso em: 1 ago. 2023.

ADRIÃO, Theresa; GARCIA, Teise (Org.). **Currículo, gestão e oferta da educação básica brasileira**: incidências de atores privados nos sistemas estaduais (2005-2015). 196 p. Coleção estudos sobre a privatização da educação no Brasil, vol. 1. Curitiba: Editora CRV, 2018. Disponível em: https://www.greppe.fe.unicamp.br/pf-greppe/download_do_e-book.pdf. Acesso em: 1 ago. 2023.

ADRIÃO, Theresa; PERONI, Vera Maria Vidal. **Programa dinheiro direto na escola**: uma proposta de redefinição do papel do Estado na educação? Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007. Disponível em: <http://www.publicacoes.inep.gov.br/portal/download/473>. Acesso em: 1 ago. 2023.

ALBUQUERQUE, Eugênia. **A implementação do programa gestão nota 10 no sistema municipal de educação de Mossoró/RN (2005 a 2009)**. 2010. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2010.

ALVES, Andrêssa Gomes de Rezende; SEVERINO, Jorismary Lescano. “Terceiro setor” e educação: configurações, impasses e perspectivas. *In*: **25º Simpósio Brasileiro e 2º Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação**, Associação Nacional de Política e Administração Pública da Educação – Anpae, São Paulo, SP, 2011. Disponível em: <https://anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0060.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2022.

ALVES, Antônio Sousa. **Estado e reconfiguração do capital**: o público e o privado em questão. Trabalho apresentado na VI Jornada Internacional de Políticas Públicas: o desenvolvimento da crise capitalista e a atualização das lutas contra a exploração, a dominação e a humilhação, São Luís-MA, 20 a 23 ago. 2013. Disponível em: <http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinpp2013/JornadaEixo2013/anais-eixo3-estadolutassociaisepoliticaspUBLICAS/estadoereconfiguracaodocapital-opublicoeoprivadoemquestao>. Acesso em: 9 nov. 2022.

ALVES, Antônio Sousa. **O terceiro setor enquanto estratégia de privatização da educação pós-reforma do estado brasileiro**. *In*: Reunião Científica Regional (3), Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação – Anped Norte, Universidade Federal do Tocantins. Palmas, TO, 2021. Disponível em: http://anais.anped.org.br/regionais/sites/default/files/trabalhos/21/8636-TEXTO_PROPOSTA_COMPLETO.pdf. Acesso em: 8 nov. 2022.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 6. ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

AUGE TECNOLOGIA & SISTEMAS LTDA. **Quem somos**, 2023. Disponível em: <http://www.auge.com.br/>. Acesso em: 2 fev. 2023.

BARBOSA, José Márcio Silva; MELLO, Rita Márcia Andrade Vaz de. O IDEB como instrumento de avaliação da aprendizagem escolar: uma visão crítica. **Revista Eletrônica Pesquiseduca**, Santos, v. 07, n. 13, p.106-123, jan./jun., 2015. Disponível em: <https://periodicos.unisantos.br/pesquiseduca/article/view/505/pdf>. Acesso em: 12 jun. 2023.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão da Educação: o Município e a Escola**. São Paulo: Cortez, 2013. Disponível em: <https://genuinobordignon.wordpress.com/2013/06/11/gestao-da-educacao-o-municipio-e-a-escola/>. Acesso em: 3 abr. 2023.

BORGES, André. Governança e política educacional: a agenda recente do Banco Mundial. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 18, n. 52, p. 125-138, jun. 2003. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-69092003000200007>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbcsoc/a/jVq3rZMZFQBzHm4V4hv6psh/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 1 ago. 2023.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. 1988. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acesso em: 28 abr. 2023.

BRASIL. Emenda constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998a. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 4 jun. 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm. Acesso em: 22 mar. 2022.

BRASIL. Emenda constitucional nº 53, de 19 de dezembro de 2006. Dá nova redação aos arts. 7º, 23, 30, 206, 208, 211 e 212 da Constituição Federal e ao art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 19 dez. 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc53.htm. Acesso em: 27 jan. 2023.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 25 jan. 2023.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 19 fev. 2023.

BRASIL. Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998b. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 25 maio 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9637.htm. Acesso em: 19 fev. 2023.

BRASIL. Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998c. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 maio 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9649cons.htm Acesso em: 14 fev. 2023.

BRASIL. Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999. 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. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9790.htm. Acesso em: 14 jan. 2023.

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. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l11079.htm. Acesso em: 14 jan. 2023.

BRASIL. Lei nº 11.494, de 20 de junho de 2007. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação – FUNDEB, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 jun. 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11494.htm. Acesso em: 27 dez. 2022.

BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE). **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2023.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, [S.l.], v. 47, n. 1, p. 7-40, 2015. DOI: <https://10.21874/rsp.v47i1.702>. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702>. Acesso em: 1 ago. 2023.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). **A reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BRESSER-PEREIRA. Estratégia e estrutura para um novo Estado. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 17, n. 3, p. 343-357, jul./set. 1997. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rep/a/5GLG9Nj8PTg5nzpXDh9Nmmy/?lang=pt#>. Acesso em: 1 ago. 2023.

CAETANO Maria Raquel; PERONI Vera Maria Vidal. Relações entre o público e o privado na educação brasileira: neoliberalismo e neoconservadorismo - projetos em disputa. *Revista Trabalho Necessário*, v. 20, n. 42, p. 01-26, jul. 2022. DOI: <https://doi.org/10.22409/tn.v20i42.53469>. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/trabalhonecessario/article/view/53469>. Acesso em: 1 ago. 2023.

CARINHATO. Pedro Henrique. Neoliberalismo, reforma do estado e políticas sociais nas últimas décadas do século XX no Brasil. **Revista Aurora**, v. 2, n. 1, p 37-46, 2008. DOI: <https://doi.org/10.36311/1982-8004.2008.v2n1.1192>. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/aurora/article/view/1192>. Acesso em: 2 ago. 2023.

CARVALHO, Scheiler Fagundes. **A escola não cabe numa planilha**: implicações do programa jovem de futuro para a gestão democrática da educação numa escola da rede estadual do Rio Grande do Sul. 2020. 98 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2020. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/210252/001114994.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 18 mar. 2023.

CHAMUSCA, Caroline Montezi de Castro; GONÇALVES, Teresa N. R. Paradoxos e tensões na construção do espaço público da educação: alternativas educativas de escolha parental e desescolarização nos coletivos parentais do Rio de Janeiro. **Práxis Educativa**, [S. l.], v. 15, p. 1-20, 2020. DOI: [10.5212/PraxEduc.v.15.14817.038](https://doi.org/10.5212/PraxEduc.v.15.14817.038). Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/praxiseducativa/article/view/14817>. Acesso em: 28 dez. de 2022.

CHIRINÉA, Andréia Melanda; BRANDÃO, Carlos da Fonseca. O IDEB como política de regulação do Estado e legitimação da qualidade: em busca de significados. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, [S. l.], v. 23, n. 87, p. 461-484, abr./jun. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/L3FwTBZ79fLPRRwHFfVgmkP/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 1 ago. 2023.

COMERLATTO, Luciani Paz. **A gestão da educação no contexto da sociedade capitalista**: a parceria público-privada. 2013. 265 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/71281/000879226.pdf?sequen>. Acesso em: 1 ago. 2023.

COMERLATTO, Luciani Paz; PERONI, Vera Maria Vidal. Parceria público-privada e a gestão da educação: o Programa Gestão Nota 10 do Instituto Ayrton Senna.

Perspectiva. [S. l.], v. 35, n. 1, p. 113-133, jan./mar. 2017. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-795X.2017v35n1p113>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/view/2175-795X.2017v35n1p113>. Acesso em: 2 mar. 2023.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Plataforma Sucupira**. Brasília, DF: CAPES. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php>? Acesso em: 10 mar. 2023.

COSTA, Maria Fabiana da Silva. **O programa gestão nota 10: parceria público-privado na educação**. 2013. 154 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro de Educação, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2013.

COSTA, Marilda de Oliveira. **Concepções de gestão nos programas do Instituto Ayrton Senna no contexto de alterações no papel do Estado e da sociedade civil**. 2011. 155 f. Dissertação. (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

COUTINHO, Carlos Nelson. **Gramsci: um estudo sobre seu pensamento político**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

COUTINHO, Carlos Nelson. Notas sobre cidadania e modernidade. *In: Revista Ágora: Política Públicas e Serviço Social*, [S. l.], ano 2, nº 3, dez. 2005. ISSN: 1807-698X. Disponível em: <http://www.assistentesocial.com.br>. Acesso em: 15 dez. 2022.

CRUZ, Rosana. **Banco Mundial e política educacional: o projeto nordeste para educação básica e seus desdobramentos no Piauí**. Teresina: EDUFPI, 2005.

CURY, Carlos Roberto Jamil. O público e o privado na educação brasileira contemporânea: posições e tendências. **Cadernos de pesquisa**, São Paulo, n. 81, p. 33-34, 2013.

DAGNINO, Evelina (Org.) **Sociedade civil e espaços públicos no Brasil**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

DEIVES, Perez. Modalidades de educação e trabalho do professor: do contexto histórico da educação formal aos saberes e práticas contemporâneas da educação não formal. **Revista Contemporânea de Educação**, vol. 8, n. 16, agosto/dezembro de 2013.

DRABACH, Neila Pedrotti. A escola unitária em Gramsci e a educação profissional no Brasil. **Revista Trabalho Necessário**, v. 16, n. 31, p. 263-283, nov. 2018. DOI: <https://doi.org/10.22409/tn.16i31.p27380>. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/trabalhonecessario/article/view/27380>. Acesso em: 1 ago. 2023.

DUPAS, Gilberto. A lógica econômica global e a revisão do Welfare State: a urgência de um novo pacto. **Estudos Avançados**, v. 12, n. 33, p. 171–183, maio 1998.

FREIRE, Paulo. **A educação na cidade**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

FREITAS, Luiz Carlos de. Eliminação adiada: o ocaso das classes populares no interior da escola e a ocultação da (má) qualidade do ensino. **Educação & Sociedade**, v. 28, n. 100, p. 965-987, out. 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302007000300016>. Disponível: <https://www.cedes.unicamp.br/> Acesso em: 18 mar. 2023.

FRIEDMAN, Milton. O papel do governo na educação. *In*: FRIEDMAN, M. **Capitalismo e Liberdade**. São Paulo: Artenova, 1977, p. 79-95.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. **Autonomia da Escola**. 6. ed. Guia da escola cidadã, v.1. São Paulo: Cortez, 2004.

GIDDENS, Anthony. **A terceira via: reflexões sobre o impasse político atual e o futuro da social-democracia**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

GIL, Antônio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Douglas Willyan Rodrigues. **Gestão pública por resultados**: uma análise crítica da experiência do projeto de reestruturação da guarda municipal e civil de Fortaleza. 2012. 67 f. TCC (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza-CE, 2012. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/30282>. Acesso em: 14 abr. 2023.

HARVEY, David. **O neoliberalismo**: história e implicações. 4. ed. São Paulo: Loyola, 2013.

HYPOLITO, Álvaro Moreira; GANDIN, Luis Armando. Políticas de responsabilização, gerencialismo e currículo: uma breve apresentação. **Revista e-Curriculum** (PUCSP), São Paulo, n.11, v. 2, ago. 2013, p. 335-341. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/curriculum/article/download/16610/12461/40769>. Acesso em: 1 ago 2023.

INSTITUTO AYRTON SENNA. **Gestão nota 10 como atuamos**. [S. l.], 2022. Disponível em: <https://institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/como-atuamos/gestao-nota-10.html>. Acesso em: 10 fev. 2023.

INSTITUTO AYRTON SENNA. **Página Inicial**. [S. l.], 2023. Disponível em: <https://institutoayrtonsenna.org.br>. Acesso em: 10 jan. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Brasil / Piauí / Teresina. População**. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=221100>. Acesso em: 5 fev. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2022**. Disponível em: <https://censo2022.ibge.gov.br/>. Acesso em: 1 ago. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo escolar**. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-escolar>. Acesso em: 13 nov. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 13 nov. 2022.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Sistema IBGE de Recuperação Automática - SIDRA. **Banco de Tabelas Estatísticas**. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/home/pnadcm>. Acesso em: 15 fev. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf. Acesso em: 25 abr. 2023.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Ministério da Educação**. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br>. Acesso em: 1 mai. 2023.

KUENZER, Acácia Zeneida. Desafios teórico-metodológicos da relação trabalho-educação e o papel social da escola. *In*: FRIGOTTO, G. (Org.). **Educação e crise do trabalho**: perspectivas de final de século. Petrópolis: Vozes, p. 5-75, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LÉLIS, Úrsula Adelaide de; RICHTER, Leonida Matilde; SOUZA, Vila Aparecida; EULALIO, Wane Elayne Soares (Org.). Redes de políticas, terceiro setor e os movimentos de privatização da educação brasileira. **Revista Brasileira de Educação do Campo**. Tocantinópolis, v.5, p. 1-29, dez. 2020. DOI: 10.20873/uft.rbec.e10845. Disponível: https://www.researchgate.net/publication/347432644_Redes_de_politicas_terceiro_setor_e_os_movimentos_de_privatizacao_da_educacao_brasileira. Acesso em: 23 dez. 2022.

LIBÂNIO, José Carlos. **Didática**. São Paulo: Cortez, 1994.

LOMBARDI, José Claudinei; JACOMELI, Mara Regina; SILVA, Tânia Mara T. (Org.). **O público e o privado na história da educação brasileira**: concepções e práticas educativas. São Paulo: Autores Associados, 2005.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. 7. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

LÜCK, Heloísa. Gestão Educacional: uma questão paradigmática. **Cadernos de Gestão**, cap. 1-3, p. 33-107. Petrópolis: Vozes, 2006. Disponível em: <https://ria.ufrn.br/jspui/handle/123456789/1625>. Acesso em: 1 ago. 2023.

LUZ, Liliene Xavier. Empresas privadas e a educação pública no Brasil.

EDUCAÇÃO: Teoria e Prática, v. 19, n.32, p.89-110, jan./jun. 2009. Disponível em: <https://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/educacao/article/download/2989/2496/>. Acesso em: 1 ago. 2023.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Ideb**: apresentação. 2016. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/conheca-o-ideb>. Acesso em: 1 ago. 2023.

MELO, Adriana Almeida Sales de. **A mundialização da educação**: consolidação do projeto neoliberal na América Latina (Brasil e Venezuela). Maceió: Edufal, 2004.

MÉSZÁROS, István. **A teoria da alienação em Marx**. São Paulo: Boitempo, 2006.

MISKALO, Inês Kisil. **Sistemática de acompanhamento**: Gestão Nota 10. São Paulo. Global, 2008.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro Setor e Questão Social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo, Cortez, 2002.

OLIVEIRA, Antonio Glauber Alves *et. al.* **A participação do setor privado na gestão do sistema municipal de educação em Teresina-PI**: o caso do programa gestão nota 10 do Instituto Ayrton Senna. **Jornal de Políticas Educacionais**, Grande Dourados, n. 8, p. 74-81, jul./dez. 2010. Disponível em: http://www.jppe.ufpr.br/n8_7.pdf. Acesso em: 1 ago. 2023.

OLIVEIRA, Ildoana Paz. **O “Terceiro Setor” e a execução de programas educacionais**: a parceria entre o governo do Maranhão e o Instituto Ayrton Senna no Projeto Gestão Nota 10. 2013. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Maranhão. São Luís, 2013.

OLIVEIRA, Janete Machado de. **A gestão escolar através de práticas democráticas e emancipatórias segundo Freire**. 2009. Monografia (Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional) – Centro de Educação, Universidade Federal de Santa Maria. Tio Hugo, RS, 2009. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/13183/TCCE_GE_EaD_2009_OLIVEIRA_JANETE.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 16 abr. 2023.

OLIVEIRA, Romualdo Portela. Da universalização do Ensino Fundamental ao desafio da qualidade: uma análise histórica. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100, p.741 out. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/ry9DyPzZ5vqQrgGc4dcWDtG/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 1 ago. 2023.

OLIVEIRA, Romualdo Portela. Educação pública na Constituição Federal de 1988. *In*: Adrião, T. e Peroni, V. (Org.). **O público e o privado na educação**: interfaces entre Estado e sociedade. São Paulo: Xamã, 2005, p. 155-166.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar**: introdução crítica. 11 ed. São Paulo: Cortez, 2002.

PARO, Vitor Henrique. **Crítica da estrutura da escola**. São Paulo: Cortez, 2011.

PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

PARO, Vitor Henrique. Parem de preparar para o trabalho!!!: reflexões acerca dos efeitos do neoliberalismo sobre a gestão e o papel da escola básica. *In*: FERRETI, Celso João; SILVA JÚNIOR, João dos Reis; OLIVEIRA, Maria Rita N. (Org.). **TRABALHO, formação e currículo: para onde vai a escola?** São Paulo: Xamã, 1999, p. 101-120. Disponível em: <https://www.vitorparo.com.br/wp-content/uploads/2019/10/Parem-de-preparar-para-o-trabalho-1.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2023.

PARO, Vitor. **Diretor escolar: educador ou gerente**. São Paulo: Cortez, 2015.

PARO, Vitor. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2006.

PERONI, Vera Maria Vidal. **Implicações da relação público-privada para a democratização da educação no Brasil**. 2016. Tese (Promoção a Professor Titular da Carreira do Magistério Superior) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2016. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/gprppe/wp-content/uploads/2019/04/Tese-Vera-Peroni-2016.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2023.

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

PERONI, Vera Maria Vidal. **Política educacional e papel do Estado no Brasil dos anos 90**. São Paulo: Xamã, 2003.

PERONI, Vera. (Org.). **Redefinições das fronteiras entre o público e o privado: implicações para a democratização da educação**. Brasília: Liber Livro, 2013. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/einaroda/wp-content/uploads/2017/10/Redefinicoes-das-fronteiras-ATUAL-2.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2023.

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

PIAUI. **Constituição do Estado do Piauí**. Constitucional promulgado em 5 de outubro de 1989, com alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº 1/91 a 41/2013, Revisada e Adequada à Constituição da República Federativa do Brasil. [Adequada até a Emenda Constitucional Federal 73/2013]. *In*: LIMA, M. P. N. (Org.). Teresina: Escola do Legislativo Prof. Wilson Brandão, 2013. Disponível em:

http://www.seplan.pi.gov.br/download/201612/SEP07_611a68f9a2.pdf. Acesso em: 1 ago. 2023.

PIAUÍ. Decreto nº 9.386, Dispõe do provimento de cargos de diretores de escolas da Rede Estadual do Piauí

PIAUÍ. Decreto nº 12.766, de 17 de setembro de 2007. Regulamenta o Art. 119, da Lei Complementar nº 71, de 26 de julho de 2006, disciplinando o processo de eleição de diretores das escolas da Rede Pública Estadual de Ensino no Piauí e dá outras providências. **Portal da Legislação**. Piauí, 2007. Disponível em: <http://legislacao.pi.gov.br/legislacao/default/ato/13558>. Acesso em: 12 nov. 2022.

PIAUÍ. Decreto nº 13.867, de 30 de setembro de 2009. Regulamenta o Art. 119, da Lei Complementar nº 71, de 26 de julho de 2006, disciplinando a gestão democrática nas escolas da rede pública estadual de ensino no Piauí e dá outras providências. **Portal da Legislação**: Secretaria da Educação do Estado do Piauí. Piauí, 2009. Disponível em: <http://legislacao.pi.gov.br/legislacao/default/ato/14073>. Acesso em: 12 nov. 2022.

PIAUÍ. Decreto nº 16.902, de 29 de novembro de 2016. Dispõe sobre a seleção interna para provimento dos cargos em comissão de direção e coordenação pedagógica das escolas da Rede Pública Estadual de Ensino. **Diário Oficial do Governo do Piauí**. Piauí, 2019. Disponível em: https://www.diariooficial.pi.gov.br/diario/201902/DIARIO05_5c7ef6dda3.pdf. Acesso em: 1 ago. 2023.

PIAUÍ. Estado do Piauí. **Conselho Estadual de Educação** – CEE-PI. Disponível em: <http://www.ceepi.pro.br/decis%C3%B5es.htm>. Acesso em: 14 nov. 2022.

PIAUÍ. **Lei Estadual nº 2.489**, de 20 de novembro de 1963, e modificado pela Lei 4.600, 30 de junho de 1993. Regimento Interno aprovado pelo Decreto Estadual nº 10.661, de 22 de outubro de 2001. Diário Oficial do Estado do Piauí, ed. 209, de 30 de outubro de 2001. Conselho Estadual de Educação do Piauí. Disponível em: <http://www.ceepi.pro.br/institucional.htm> Acesso em: 21 abr. 2023.

PIAUÍ. Lei nº 4.600, de 30 de junho de 1993. Modifica a Lei nº 2.489, de 20 de novembro de 1963 de criação do Conselho Estadual de Educação do Piauí (CEE-PI). Regimento interno aprovado pelo Decreto Estadual nº 10.661, de 22 de outubro de 2001. **Diário Oficial do Estado do Piauí**, ed. 209, 30 out. 2001.

PIAUÍ, Lei nº 5.101, de 23 de novembro de 1999. Dispõe sobre o Sistema de Ensino do Estado do Piauí e dá outras providências. Conselho Estadual de Educação do Piauí. **Portal Democrático de Atos Normativos de Educação**. Teresina, PI, 23 nov. 1999. Disponível em: https://normativasconselhos.mec.gov.br/normativa/view/CEE-PI_1999Lei5.101-LDBestadual.doc?query=INFANTIL. Acesso em: 12 nov. 2022.

PIAUÍ. Lei nº 5.494, de 19 de setembro de 2005. Institui o Programa de Parcerias Público-Privadas do Estado do Piauí – PPP no âmbito da administração pública estadual e dá outras providências. Alterada pela Lei nº 5.817, de 16 de dezembro de

2008. **Diário Oficial do Estado do Piauí**, 16 dez. 2008. Disponível em: <http://legislacao.pi.gov.br/legislacao/default/ato/14013>. Acesso em: 14 nov. 2022.

PINHEIRO, Denise. **O programa gestão nota 10 do IAS: aproximações com a gestão da qualidade total (GQT) e o movimento das escolas eficazes**. 2012. 148 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Instituto de Biociências de Rio Claro, Universidade Estadual Paulista, Rio Claro, 2012.

PIRES, Daniela de Oliveira. **A construção histórica da relação público-privada na promoção do direito à educação no Brasil**. 2015, 264 p. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2015.

RAMOS, Géssica Priscila. Racionalidade e gerencialismo na política educacional paulista de 1995 a 2014: muito além das conjunturas. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, v. 24, n. 92, p. 546-578, jun. 2016.

REDE VENCER. **Programas**. 2010. Disponível em: www.redevencer.org.br. Acesso em: 10 jan. 2023.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A reinvenção solidaria e participativa do Estado**. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra - Centro de Estudos Sociais, 1999.

SANTOS, Maria Helena. Governabilidade, Governança e Democracia: Criação da Capacidade Governativa e Relações Executivo-Legislativo no Brasil Pós-Constituinte. **Dados**, v. 40, n. 3, p. 335-376. 1997.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO PIAUÍ. **Secretaria de Estado da Educação** – SEDUC-PI. Disponível em: <https://educ.pi.gov.br/>. Acesso em: 11 jan. 2023.

SCHERER, Susana Schneid; NASCIMENTO, Flávia Marchi; CÓSSIO, Maria de Fátima. PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS: ATUAÇÃO DO INSTITUTO AYRTON SENNA NA EDUCAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DO RS. **Educação & Sociedade**, v. 41, p. e241715, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/ES.241715>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/XMRvsCXjhmmWBJ3RtRXypKw/?lang=pt#>. Acesso em: 2 mar. 2023.

SHIROMA, Eneida Oto; CAMPOS, Roselane Fátima; GARCIA, Rosalba Maria Cardoso. Decifrar textos para compreender a política: subsídios teórico-metodológicos para análise de documentos. **Perspectiva**, [S. l.], v. 23, n. 2, p. 427-446, jul./dez. 2005. DOI: <https://doi.org/10.5007/%25x>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/view/9769>. Acesso em: 11 mar. 2023.

SILVA, Christine Oliveira Peter da. A reforma administrativa e a Emenda nº 19/98: uma análise panorâmica. **Revista Jurídica Virtual**, Brasília-DF, v. 1, n. 1, maio 1999.

SILVA, Samara de Oliveira. **Política educacional para o ensino médio na rede estadual do Piauí: limites do atendimento e das condições de oferta para a garantia do direito à educação no contexto do FUNDEB.** 2019. 281 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas. São Paulo, 2019.

SOARES, Luana Bergmann. **A ação do Instituto Ayrton Senna na rede municipal de educação de Joinville/SC (2001-2008): subordinação da escola pública a princípios e métodos da gestão empresarial.** 2010. Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

SOUSA, Walter Lopes de. **O programa gestão nota 10 do Instituto Ayrton Senna e a educação em Santarém- PA.** 2013. 410 f. Tese (Doutorado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Pará, Belém. 2013.

SPINK, Peter Kevin. Possibilidades técnicas e imperativos políticos em 70 anos de reforma administrativa. *In*: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Org.) **A reforma do Estado e administração pública gerencial.** 4. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2001.

STABELINI, Ana Maria. **A gestão entra em cena: um estudo do programa gestão nota 10 do Instituto Ayrton Senna.** 2013. 102 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2013.

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS. **PIB dos municípios 2020.** Secretaria de Estado do Planejamento do Piauí. Disponível em: <http://www.cepro.pi.gov.br/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL. **Dimensão Política do Estado do Piauí.** Disponível em: <https://www.tse.jus.br/partidos/federacoes-registradas-no-tse/federacoes-partidarias-registradas-no-tse>. Acesso em: 13 nov. 2022.

ANEXOS

ANEXO A - Relatórios de acompanhamento bimestral – B, C e D

RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO BIMESTRAL – B
Preenchido pelo Diretor da escola e encaminhado ao superintendente escolar

Estado: _____ Município: _____ Mês: _____ /20____

Escola: _____

Nº de coordenadores pedagógicos da escola: _____

Em relação aos coordenadores pedagógicos		Quantificar		
		Sim	Não	
25	Apresentaram, ao diretor, plano de trabalho e/ou cronograma mensal.			
26	Foram aceitos e respeitados pelo grupo.			
27	Asseguraram a unidade pedagógica da escola na coordenação de grupos de professores.			
28	Valeram-se do gerenciamento de dados para pautar suas reuniões pedagógicas.			
29	Orientaram o planejamento a partir da proposta pedagógica da escola.			
30	Orientaram o plano de aula a partir dos resultados avaliativos.			
31	Realizaram reuniões de estudos a partir do gerenciamento de dados das turmas e das necessidades dos professores.			
32	Orientaram professores para assegurar a qualidade da aprendizagem dos alunos.			
33	Acompanharam o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos.			
34	Esclareceram dúvidas dos professores.			
35	Organizaram a recuperação de alunos.			
36	Mantiveram o diretor informado sobre os resultados e necessidades de cada turma.			
37	Cumpriram integralmente sua jornada de trabalho.			
38	Cumpriram os prazos estabelecidos.			
Em relação aos alunos		Assinalar com X		
		Sim	Não	Não se aplica
39	Foi assegurado transporte para os alunos que residem longe da escola.			

Fonte: reprodução do Manual de Gerenciamento (Miskalo, 2008).



RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO BIMESTRAL – C

Preenchido pelo superintendente escolar e encaminhado ao Coordenador do Gestão Nota 10

Estado: _____ Município: _____ Mês: _____ /20 _____

Superintendente escolar: _____

Número de turmas de: S. inicial _____ 1ª série _____ 2ª série _____ 3ª série _____ 4ª série _____ 5ª à 8ª série _____

Número de professores de 5ª a 8ª série: _____

Número de coordenadores pedagógicos das escolas: _____

Em relação aos diretores/responsáveis pela U.E.		Quantificar	
		Sim	Não
40	Administraram a escola de acordo com as diretrizes estabelecidas pela secretaria de educação.		
41	Administraram a escola de acordo com o regimento escolar.		
42	Asseguraram o cumprimento dos dias letivos previstos para o mês.		
43	Asseguraram a participação da comunidade nas reuniões mensais de colegiado da escola (APM/APP, Conselho de Escola).		
44	Foram acessíveis à comunidade escolar (pais, professores, alunos, servidores).		
45	Estabeleceram fluxo de informação eficaz com toda a comunidade escolar.		
46	Divulgaram as atividades da escola às famílias.		
47	Capacitaram as equipes escolares para atuarem com foco em resultado.		
48	Gerenciaram os resultados do acompanhamento mensal da escola.		
49	Gerenciaram os resultados mensais de alfabetização dos alunos.		
50	Acompanharam os resultados avaliativos das séries.		
51	Avaliaram a distância dos resultados mensais em relação às metas da escola.		
52	Estimularam a atuação dos membros do Conselho de Classe para a melhoria do desempenho dos alunos.		
53	Divulgaram os resultados alcançados.		
54	Responsabilizaram todas as equipes de trabalho pelo alcance dos resultados da escola.		
55	Tomaram decisões a partir do gerenciamento de dados.		
56	Foram ágeis na tomada de decisão.		
57	Cumpriram todos os prazos estabelecidos.		
58	Registraram a demanda escolar.		
59	Delegaram tarefas a todos os servidores da escola.		
60	Supervisionaram as rotinas de trabalho de todos os profissionais da escola.		
61	Asseguraram o registro fiel da assiduidade de todos os servidores.		
62	Asseguraram qualidade no atendimento à comunidade, pela secretaria da escola.		
63	Zelaram pela organização dos arquivos escolares, pela secretaria.		
64	Acompanharam o registro sistemático de dados e ocorrências, pela secretaria da escola.		
65	Garantiram a limpeza das dependências do prédio.		
66	Mantiveram ambientes organizados.		
67	Zelaram pela segurança nas dependências escolares.		
68	Forneceram merenda, diariamente, a todos os alunos.		
69	Forneceram merenda de qualidade.		
70	Responsabilizaram a comunidade escolar pela preservação do equipamento escolar.		
71	Empregaram os recursos financeiros recebidos conforme necessidades prioritárias da escola.		
72	Registraram a entrada e saída de recursos financeiros.		
73	Realizaram a prestação de contas pontualmente e da forma correta.		



RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO BIMESTRAL – D

Preenchido pelo Coordenador do Programa Gestão Nota 10 nas Regionais de ensino e na Secretaria Municipal de Educação

Estado: _____ Município: _____ Mês: _____ /20 _____
 Número de turmas de: S. inicial _____ 1ª série _____ 2ª série _____ 3ª série _____ 4ª série _____ 5ª à 8ª série _____
 Número de professores de 5ª a 8ª série: _____ Número de coordenadores pedagógicos _____
 Número de diretores: _____ Número de superintendentes: _____

Em relação aos superintendentes escolares		Quantificar	
		Sim	Não
74	Pactuaram, com os diretores, as metas da escola de acordo com as metas municipais de educação.		
75	Gerenciaram o alcance das metas, pelo grupo de escolas sob sua responsabilidade.		
76	Tomaram providências a partir do gerenciamento dos dados de seu grupo de escolas.		
77	Compareceram às escolas na periodicidade estabelecida.		
78	Apoiaram os diretores no desenvolvimento das propostas pedagógicas das escolas.		
79	Orientaram os diretores em suas necessidades específicas.		
80	Fortaleceram a atuação dos diretores com foco em resultados.		
81	Cumpriram os prazos estabelecidos.		
82	Fortaleceram a liderança dos diretores por meio da capacitação em serviço.		

I. Informe os itens, cujos superintendentes escolares ainda não correspondem ao esperado e as medidas a serem tomadas pelo coordenador do Gestão Nota 10:

Item	Detalhamento

II. Registre os efeitos/resultados das medidas tomadas no mês anterior:

Item	Medidas	Resultados

Assinatura do coordenador do Gestão Nota 10: _____

Data: ____/____/____