



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
NÚCLEO DE ESTUDOS E PESQUISA EM POLÍTICAS EDUCACIONAIS – NEPE

## **RELATÓRIO DE PESQUISA**

**REDES POLÍTICAS E AS PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS NO ESTADO DO  
RS**

Coordenadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria de Fátima Cóssio

Dezembro 2019

### **Equipe do NEPPE em 2018:**

- Aline Medeiros – Doutoranda voluntária
- Douglas Gadelha Sá – Bolsista IC
- Flávia Marchi Nascimento – Doutoranda
- Leila Duarte Reis – Mestranda
- Michele Volltath Bento – Doutoranda
- Robinson Francino da Costa – Doutorando
- Susana Schneid Scherer – Doutoranda
- Vanessa Silva da Silva – Mestre

### **Participantes na 1ª etapa:**

- Antonio Cardoso Oliveira – Doutor
- Daniela Oliveira Lopes – Mestre
- Maria do Carmo Lopes Balado – Mestre
- Priscila do Pinho Valente – Mestre

### **Equipe do NEPPE em 2019:**

- Douglas Gadelha Sá – Bolsista IC
- Flávia Marchi Nascimento – Doutoranda
- Leila Duarte Reis – Mestre
- Michele Volltath Bento – Doutoranda
- Robinson Francino da Costa – Doutorando
- Susana Schneid Scherer – Doutoranda
- Mirieli Rodrigues – Mestranda
- Maria Verônica Roldán – Doutoranda

**Resumo:**

Este relatório aborda os resultados da pesquisa realizada pelo NEPPE<sup>1</sup> cujo objetivo foi analisar os possíveis efeitos das parcerias público-privadas nos sistemas públicos de educação no Estado do Rio Grande do Sul (RS), com destaque para a análise da configuração das redes de parcerias que se formam entre os entes privados em torno de diferentes programas ofertados aos órgãos públicos de educação. Para tanto, aprofundaram-se os conceitos de Nova Gestão Pública (NGP) e de Governança, entendendo-os como centrais para a compreensão do cenário em que se instauram e proliferam as parcerias e as redes de políticas educacionais. A pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa e a metodologia de etnografia de rede de Stephen Ball (2014) na coleta dos dados. Inicialmente realizou-se o mapeamento das instituições privadas que, de forma mais recorrente, atuam nos sistemas públicos. Desse levantamento, foram evidenciadas cinco instituições: Instituto Ayrton Senna (IAS), Instituto Natura, Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI), Associação dos Fumicultores do Brasil (AFUBRA) e Federação Nacional das Associações Atléticas do Banco do Brasil (FENABB). Após identificar as ações, projetos ou programas nas escolas públicas, situaram-se os principais parceiros de cada ente, adaptando-os às propriedades de rede, sugeridas por Tichy e colaboradores (1979), e citadas por Lopes e Baldi (2009), buscando contemplar a diversidade de esferas dessas relações e a natureza das ligações, observando questões de conteúdo, intensidade, reciprocidade, clareza, multiplexidade; e características estruturais como tamanho, densidade, *clustering* e centralidade. As análises das redes permitiram identificar as relações entre os parceiros e visualizar algumas aproximações com relação às propostas de cada uma dessas instituições atuantes na educação do Estado do RS.

**Palavras-chave:** Governança em rede; Políticas educacionais; Parcerias Público-Privadas; Educação no Estado do RS

**Abstract:**

This report focuses on the results of the NEPPE research, whose objective was to analyze the possible effects of public-private partnerships in public education systems in the State of Rio Grande do Sul (RS), with emphasis on analyzing the configuration of the networks of partnerships that are formed among private entities around different programs offered to public education agencies. For that, the concepts of New Public Management (NGP) and of Governance were deepened, understanding them as central to comprehension the scenario in which partnerships and networks of educational politics are established and proliferated. The research uses a qualitative approach and Stephen Ball's ethnography methodology of network (2014) in data collection. At first, the mapping of the private institutions that, in a more recurrent way, worked in the public systems was carried out. Five institutions were

---

<sup>1</sup> Núcleo de Estudos e Pesquisas em Políticas Educacionais - UFPEL

identified: the Ayrton Senna Institute (IAS), the Natura Institute, the Cooperatice Credit System (SICREDI), the Brazilian Tobacco Growers Association (AFUBRA) and the National Federation of Athletic Associations of Banco do Brasil (FENABB). After identifying the actions, projects or programs in public schools, the main partners of each entity were located, adapting them to the network properties, suggested by Tichy and collaborators (1979), and cited by Lopes and Baldi (2009), seeking to contemplate the diversity of spheres of these relations and the nature of the connections, observing questions of content, intensity, reciprocity, clarity, multiplexity; and structural characteristics such as size, density, clustering and centrality. The analyzes of the networks allowed to identify the relations between the partners and to visualize some approximations with respect to the proposals of each one of these institutions acting in the education of the State of RS.

**Keywords:** Network governance; Educational policies; Public-Private Partnerships; Education in the State of RS

## LISTA DE ABREVIATURAS

AABB	— Associação Atlética do Banco do Brasil
ABCR	— Associação Brasileira de Captadores de Recursos
AFUBRA	— Associação dos Fumicultores do Brasil
AGERGS	— Agência Estadual de Regulação dos Servidores Públicos Delegados do Rio Grande do Sul
ANASPS/RS	— Associação Nacional dos Servidores da Previdência e da Seguridade Social do Rio Grande do Sul
ANPAE/SUL	— Associação Nacional de Política e Administração da Educação Sul
ARCO	— Associação Recreativa dos Correios
BB	— Banco do Brasil
BM	— Banco Mundial
BNCC	— Base Nacional Curricular Comum
BNDES	— Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BV	— Banco Votorantim
CAGE	— A Contadoria e Auditoria-Geral do Estado
CDCA	— Conselho dos Direitos da Criança e do Adolescente
CEE	— Conselho Estadual de Educação
CESAR	— Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife
CESUMAR	— Centro Universitário de Maringá
CGP	— Comitê Gestor das Parcerias público-privadas

CINFAAB	—	Campeonato de Integração Nacional dos Funcionários Aposentados do Banco do Brasil
CME	—	Conselho Municipal de Educação
CONSEME	—	Conselho de Secretários Municipais de Educação
COOPERFORTE	—	Cooperativa de Crédito Mútuo
COOPERFORTE	—	Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Funcionários das Instituições Financeiras Públicas Federais LTDA.
CPIE	—	Centro Presbiteriano Idade e Experiência
CRE	—	Coordenadoria Regional de Educação
DEPUSP	—	Defensoria Pública do Estado de São Paulo
EFA	—	Centro de Educação Básica Francisco de Assis
FAPERGS	—	Fundação de Amparo à Pesquisa do Rio Grande do Sul
FARSUL	—	Federação da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul
FBB	—	Fundação do Banco do Brasil
FENABB		Federação Nacional das AABB
FGP	—	Fundo Garantidor de Parceria público-privada
FGV	—	Fundação Getulio Vargas
FHC	—	Fernando Henrique Cardoso
FIDENE	—	Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado
FMU	—	Faculdades Unidas Metropolitanas
GIFE	—	Grupo de Instituições Fundações e Empresas
GV	—	GreenVision

IAS	— Instituto Ayrton Senna
IDEAU	— Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai
INDICA	— Instituto para o Desenvolvimento Integral da criança e do Adolescente
IPOG	— Instituto de Pós-Graduação e Graduação
ISEI	— Instituto de Educação Superior de Ivoti
MADP	— Museu Antropológico Diretor Pestana
MARE	— Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado
MDB	— Movimento Democrático Brasileiro
MJ	— Ministério da Justiça
MROSC	— Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil
NEPPE	— Núcleo de Estudo e Pesquisas em Políticas Educacionais
NGP	— Nova Gestão Pública
NTC-PUC/SP	— Núcleo de Trabalhos Comunitários da PUC
OCDE	— Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	— Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
OM	— Organismos Multilaterais
ONGs	— Organizações Não Governamentais
ONU	— Organização das Nações Unidas
OS	— Organizações Sociais
OSC	— Organizações da Sociedade Civil

OSCIP	—	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
PAUFV	—	Programa União Faz a Vida
PDRAE	—	Plano Diretor da Reforma da Administração do Estado
PNP	—	Programa Nacional de Publicização
PPP	—	Parceria público-privada
PPPE	—	Parceria público-privado em Educação
PSDB	—	Partido da Social Democracia Brasileira
PUC-SP	—	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
RS	—	Rio Grande do Sul
RTVE	—	Rádio e Televisão Educativa
SEBRAE	—	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEDUC/RS	—	Secretaria Estadual de Educação
SENASP	—	Secretaria Nacional de Segurança Pública de São Paulo
SICREDI	—	Sistema de Crédito Cooperativo
SINCA/RS	—	Sindicato dos Salões de Barbeiros, Cabeleireiros, Institutos de Beleza e Similares do Estado do Rio Grande do Sul
SME	—	Secretaria Municipal de Educação
SSU-SP	—	Centro de Formação da Guarda Municipal da Secretaria de Segurança Urbana de São Paulo
UFPeI	—	Universidade Federal de Pelotas
UFRGS	—	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSM	—	Universidade Federal de Santa Maria



ULBRA	—	Universidade Luterana do Brasil
UnB	—	Universidade de Brasília
UNDIME	—	União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação
UNESCO	—	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNICAMP	—	Universidade Estadual de Campinas
UNIJUIÍ	—	Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
UNIP	—	Universidade Paulista
UNIRIU	—	Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai
UNISC	—	Universidade de Santa Cruz
UNISINOS	—	Universidade Rio dos Sinos
UNIVERSO	—	Universidade Salgado de Oliveira
URI	—	Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

### **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 – Quadro geral das parcerias por município do Estado RS

QUADRO 2 – Instituições privadas mais frequentes e presentes nos municípios do RS

QUADRO 3 – Legislação que ampara as PPPs

QUADRO 4 – Propriedades de redes

QUADRO 5 – Propriedades de redes da FENABB

QUADRO 6–Realizações da AFUBRA – 1986-2017

QUADRO 7 – Propriedades de redes do SICREDI

QUADRO 8 – Propriedades de redes da Natura

### **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – Gráfico de Redes da FENABB e do Programa AABB Comunidade

FIGURA 2 – Gráfico de Redes do SICREDI

## SUMÁRIO

<b>Introdução</b>	14
<b>Objetivos e Metas</b>	14
<b>Geral</b>	14
<b>Metas</b>	14
<b>Metodologia</b>	15
<b>1. ORDENAMENTO POLÍTICO E LEGAL QUE SUSTENTAM AS PARCERIAS PÚBLICO- PRIVADAS</b>	58
1.1 A nova gestão pública materializada na legislação: governança nacional e local	60
1.2 A nova gestão pública no contexto do RS: o programa escola melhor	67
<b>2. NOVA GESTÃO PÚBLICA, GOVERNANÇA E PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS; CONCEITUAÇÕES</b>	83
<b>3. APROFUNDAMENTOS: ANÁLISE DE REDES</b>	88
3.1 Quadro Geral dos entes privados	88
3.2 Procedimentos analíticos	89
3.2.1 Análise da rede da FENABB	89
3.2.2 Análise da rede da AFUBRA	104
3.2.3 Análise de Rede do SICREDI	107
3.2.4 Análise de Rede do Instituto Ayrton Senna (IAS)	115
3.2.5 Análise de Rede do Instituto Natura	146
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	158
<b>REFERÊNCIAS</b>	163

## **Introdução**

Para compreender a natureza das Parcerias Público-Privadas em Educação, foi necessário realizar estudos sobre a legislação que dá suporte às parcerias do setor público com entidades privadas com ou sem fins lucrativos. Em paralelo, aprofundaram-se os estudos sobre o papel do Estado e, a partir dele, entendeu-se como necessário analisar as implicações da Nova Gestão Pública, na medida em que a partir da Reforma proposta por este ideário, no contexto da globalização neoliberal, se configura o cenário propício a um tipo específico de governança, cujo conceito irá se aprofundar ao longo do texto criando as condições objetivas para o aprofundamento das parcerias entre o setor público e o privado.

Nessa perspectiva, os conceitos de Governança (CÓSSIO, 2015, 2016) e de Gerencialismo (NEWMAN; CLARKE, 2012) no quadro da Nova Gestão Pública (NGP), são fundamentais, pois explicitam novas formas de organização e atuação dos setores públicos que têm repercussões na configuração e materialidade das políticas educacionais.

As PPPs são constituídas a partir do movimento de modernização do Estado, à luz da NGP, no sentido de tornar-se mais eficiente, eficaz e transparente. Para tanto, além das alterações na organização e funcionamento do aparato estatal, com a inserção de procedimentos e regras chamadas de pós-burocráticas ou gerenciais, a partir de padrões consolidados na iniciativa privada, o Estado altera suas relações com a sociedade civil, com os entes subnacionais e com outros Estados-Nação, visando tornar-se mais pluricêntrico e permeável à participação na formulação e execução de políticas públicas (governança). A ordem passa a ser, a partir dos anos 1990, menos governo e mais governança. (ROBERTSON; VERGER, 2012).

Na visão de Robertson e Verger, (2012), as PPPs se encaixam em um projeto mais amplo de reconstituição da educação pública, dentro da construção de uma sociedade de mercado, pois governar sob esta lógica influi, “na constituição de tipos particulares de cidadãos (de Mercado) (STOER; MAGALHÃES, 2002), por um lado, e na reconstituição do setor da educação (como parte de uma indústria de serviços educacionais globais em rápido crescimento), por outro lado” (p.1135).

Nessa tônica, compreende-se que a agenda global para a educação dos Organismos Multilaterais (OM), as mudanças no papel do Estado, com a adesão nacional aos princípios da NGP, e o incremento das PPPs, encaminham para a análise das “redes políticas”. Para Shiroma e Evangelista (2014, p. 25) no cenário de governança, as redes políticas, do inglês

*policy networks*, manifestam-se no campo das políticas educacionais, como rotas de influência e instauram outro modo de disseminar ideias e agir politicamente.

Para Ball (2014), as redes políticas são muito mais uma comunidade social com elementos duráveis quanto fugazes, unidos por “reunificações” - um tipo particular de estilo de vida voltado às políticas. Há uma mistura de laços duradouros e colaborações esporádicas e interdependências intrincadas que ligam projetos locais a relações internacionais que fornecem conhecimento, reputação e legitimidade. São novos agenciamentos políticos com uma gama diversificada de participantes, situados em um novo espaço político entre OM, governos nacionais, Organizações não Governamentais (ONGs), *thinktanks*<sup>2</sup> e grupos de interesse, consultores, empreendedores sociais, etc. (BALL, 2014), que estão produzindo mudanças no pensamento e comportamento de governos nacionais por meio de trocas de normas, de ideias e de discursos que alteram as percepções sobre o que é público e sobre os problemas e soluções sociais e educacionais, com repercussões nas esferas subnacionais.

Diante desse contexto, esta pesquisa buscou, em sua primeira etapa, investigar quais as instituições privadas que são contratadas pelos sistemas públicos (estaduais e municipais) de educação no Estado do RS para prestar serviços de consultoria, mapeando aquelas que de forma recorrente despontam no cenário local e, a partir dessa identificação (segunda etapa), aprofundar o estudo sobre as redes políticas que estão se configurando e que influenciam nas decisões e ações educacionais.

Com o estudo se pretendeu problematizar as novas relações que se estabelecem entre Estado, Mercado e Sociedade Civil, por meio da NGP; aprofundar a compreensão sobre redes de políticas, transferência de políticas e influências; apreender os princípios e intencionalidades das PPPs, a partir do conhecimento das instituições que atuam com

---

<sup>2</sup> O termo pode ser entendido como um grupo de pessoas e de instituições que desenvolvem pesquisas e propõem soluções de problemas nas diversas áreas, inclusive na educação (NOTA DE TRADUÇÃO, BALL, 2014, p. 35).

maior intensidade no Estado e, por fim, analisar as possíveis implicações das PPPs para a educação no Estado.

## **Objetivos e Metas**

### **Geral**

O objetivo geral consiste em identificar as instituições privadas que são contratadas com maior frequência para prestarem diferentes serviços às redes públicas de educação no Estado do RS, para, posteriormente, analisá-las com mais profundidade, visando situar seus objetivos e as implicações para a educação pública.

Como objetivos específicos elencam-se:

- Mapear as parcerias privadas com as redes públicas no Estado do RS, por meio de pesquisa em sites da UNDIME, CONSEME, CREs, UNCME, Secretaria Estadual de Educação, Secretarias Municipais de Educação, Conselho Estadual de Educação, Conselhos Municipais de Educação;
- Identificar as instituições privadas que são contratadas pelo maior número de secretarias;
- Aprofundar o estudo das instituições identificadas anteriormente, buscando compreender as redes de políticas (parceiros), objetivos, formas de atuação, princípios;
- Analisar as implicações das parcerias público-privadas para a educação pública no Estado.

### **Metas**

- Propiciar uma base de dados sobre as parcerias público-privadas no Estado do RS;
- Problematizar as novas relações que se estabelecem entre Estado, Mercado e Sociedade Civil, por meio da Nova Gestão Pública;
- Aprofundar o estudo sobre redes de políticas, transferência de políticas e influências;
- Apreender os princípios e intencionalidades das parcerias, a partir do conhecimento das instituições que atuam com maior intensidade no Estado;
- Analisar as implicações das PPPs para a educação pública no Estado do RS.

## Metodologia

A pesquisa adota o método de etnografia de rede, a qual, como identifica Ball (2014), tem como pretensão realizar mapeamento da forma e do conteúdo das relações políticas em um campo particular, neste caso, das PPPs no Estado do RS. A etnografia de rede utiliza novas formas de comunicação virtual e eletrônica, oferecendo um acesso mais rico e mais amplo do que uso de dados terrestres (BALL, 2014).

A pesquisa teve como *lôcus* as redes públicas municipais e estaduais do Estado do RS e as instituições com ou sem fins lucrativos que firmam parcerias na área educacional. O recorte temporal das parcerias compreende o período de 2008 a 2018, considerando a legislação nacional, Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998 que dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, pelo entendimento de que esta regulamentação e outras que a seguiram, favoreceram a constituição de entidades privadas e a efetividade de parcerias entre essas e órgãos públicos. Os instrumentos de pesquisa são os sites de entidades representativas dos Secretários de Educação (Municipais e Estaduais), dos Conselhos de Educação, das Secretarias de Educação, mídias impressa e, ou digital, e de empresas consultoras, vídeos promocionais, *slides*, páginas do *Facebook*, *blogs*. Os instrumentos foram analisados tendo como base a metodologia de análise de conteúdo, em que se cotejou os instrumentos, verificou as incidências e construiu categorias explicativas.

Para a busca das PPPs em educação nos municípios dos RS foi usado o mapeamento da Secretaria de Educação do Estado do Rio Grande do Sul (SEDUC/RS), que agrupa as 497 cidades do estado em 36 Coordenadorias Regionais de Educação (CREs).

**Quadro 01 - Quadro geral das parcerias por município do Estado RS**

<b>PARCEIROS PRIVADOS</b>	<b>PROGRAMA</b>	<b>MUNICÍPIOS - CRE</b>	<b>Nº DE MUNICÍPIOS</b>	<b>QUAIS MUNICÍPIOS?</b>
INSTITUTO AYRTON SENNA	Alfabetização (Se Liga e Acelera)	CRE 01 - PORTO ALEGRE	1	Porto Alegre
		CRE 13 - BAGÉ	3	Bagé, Caçapava, Dom Pedrito
		CRE 15 - ERECHIM	1	Sananduva



		CRE 18 - RIO GRANDE	1	Rio Grande
	Acelera Brasil	CRE 23 - VACARIA	1	Vacaria
		CRE 24 - CACHOEIRA DO SUL	2	Cachoeira do Sul e Restinga Seca
	Comitê Gestor (Soluções educacionais)	CRE 02 - SÃO LEOPOLDO	1	São Leopoldo
		CRE 14 - SANTO ANGÊLO	1	Santo Ângelo
		CRE 19 - SANTANA DO LIVRAMENTO	1	Santana do Livramento

	Programa de Letramento em Programação	CRE 07 - PASSO FUNDO	2	Lagoa Vermelha, Passo Fundo
		CRE 07 - PASSO FUNDO	2	Passo Fundo e Marau
		CRE 15 - ERECHIM	1	Sananduva
	---	CRE 08 - SANTA MARIA	1	Santa Maria
INSTITUTO NATURA	Trilhas: formação de professores	CRE 01 - PORTO ALEGRE	1	Porto Alegre
		CRE 02 - SÃO LEOPOLDO	12	Estância Velha, Lindolfo Collor, Montenegro, Nova Hartz, Novo Hamburgo, São Leopoldo, São Sebastiao do Caí, Taquara, Encantado,

			Lajeado, Paverama, Taquari.
	CRE 11 - OSÓRIO	1	Tramandaí
	CRE 12 - GUAÍBA	14	Arroio dos Ratos, Barão do Trinfo, Barra do Ribeiro, Butiá, Camaquã, Charqueadas, Dom Feliciano, Eldorado do Sul, General Câmara, Guaíba, Minas do Leão, São Jerônimo, Sentinela do Sul, Tapes.
	CRE 13 - BAGÉ	5	Bagé, Caçapava do Sul, Dom Pedrito, Hulha Negra, Lavras do Sul.

	CRE 14 - Santo Ângelo	10	Cerro Largo, Entre-Ijuís, Barão de Cotegipe, Cacique Doble, Campinas do Sul, Erechim, Getúlio Vargas, Maximiliano de Almeida, Paim Filho.
	CRE 15 - ERECHIM	3	Quatro irmãos, Sananduva, São José do Ouro.
	CRE 16 - BENTO GOLÇALVES	3	Bento Gonçalves, Nova Prata, Veranópolis.
	CRE 17 - SANTA ROSA	4	Giruá, Santa Rosa, Três de maio, Tucunduva.
	CRE 18 - RIO GRANDE	4	Chuí, Rio Grande, Santa Vitória do Palmar, São José do Norte.

		CRE 19 – SANTANA DO LIVRAMENTO	4	Santana do Livramento, São Gabriel, Rosário do Sul, Quaraí.
		CRE 20 – PALMEIRA DAS MISSÕES	1	Boa vista das Missões
SICREDI	Banco Central	CRE 07 PASSO FUNDO	1	Camargo
	A União faz a Vida: formação de professores	CRE 04 CAXIAS DO SUL	3	Gramado; Nova Petrópolis, Picada Café

		CRE 05 PELOTAS	1	Arroio do Padre
		CRE 06 SANTA CRUZ DO SUL	4	Herveiras, Sinimbu, Rio Pardo, Lagoa Bonita do Sul
		CRE 07 PASSO FUNDO	1	Capão Bonito do Sul, Vanini,

	CRE 08 - SANTA MARIA	11	Cacequi, Faxinal do Soturno, Formigueiro, Itaara, Nova Esperança do Sul, Nova Palma, Pinhal Grande, Santa Maria, São Francisco de Assis, São Sepé, São Vicente do Sul
	CRE 09 - CRUZ ALTA	3	Boa vista do Ingra, Ibirubá, Quinze de novembro.
	CRE 10 - URUGUAIANA	1	Manoel Viana.
	CRE 11 - OSÓRIO	2	Rolantes, Riozinho

		CRE 12 - GUAÍBA	1	Mariana Pimentel.
		CRE 13 - BAGÉ	2	Aceguá, Lavras do Sul.
		CRE 14 - SANTO ANGÉLO	3	Cerro Largo, Entre-Ijuís, Guarani das Missões.



		CRE 15 - ERECHIM	6	Área, Barra do Rio Azul, Campinas do Sul, Estação, Getúlio Vargas, Maximiliano Almeida.
		CRE 15 - ERECHIM	2	Sananduva, Três Arroios.

		CRE 16 – BENTO GONÇALVES	8	André da Rocha, Boa Vista do Sul, Carlos Barbosa, Fagundes Varela, Guabiju, Montauri, Protásio Alves, São Jorge.
		CRE 17 – SANTA ROSA	3	Giruí, São José do Inhacorá, Tucunduva.
		CRE 19 – SANTANA DO LIVRAMENTO	1	Quaraí.

		CRE 20 – PALMEIRA DAS MISSÕES	3	Alpestre, Ametista do Sul, Boa Vista das Missões.
		CRE 25- SOLEDADE	6	Itapuca; Lagoa dos Três Cantos; Selbach; Soledade; Tapera.

		CRE 32 – SÃO LUÍS GONZAGA	1	Caibaté
		CRE 35 – SÃO BORJA	5	Capão do Cipó; Itacurubi; Maçambará; Santiago; Unistalda.
		CRE 36 – IJUÍ	4	Ajuricaba; Augusto Pestana; Chiapetta; Coronel Barros;

		CRE 39 – CARAZINHO	11	Chapada; Colorado; Nova Boa Vista; Rondinha; Saldanha Marinho; Santa Bárbara do Sul; Santo Antonio do Planalto; Tio Hugo; Três Palmeiras; Victor Graeff; Não me Toque;
FENABB	AABB Comunidade	CRE 01 –PORTO ALEGRE	1	Porto Alegre
		CRE 02 – SÃO LEOPOLDO	5	Monte Negro, São Leopoldo, Novo Hamburgo, Sapiranga, Taquara.
		CRE 04 CAXIAS DO SUL	2	Antônio Prado; Caxias do Sul
		CRE 06 SANTA CRUZ DO SUL	1	Santa Cruz do Sul

		CRE 07 PASSO FUNDO	2	Lagoa Vermelha, Tapejara
		CRE 08 - SANTA MARIA	4	Santa Maria, São Francisco de Assis, São Sepé, Faxinal do Soturno.
		CRE 14 - SANTO ANGÊLO	1	Santo Angêlo
		CRE 15- ERECHIM	2	Erechim, Getúlio Vargas
		CRE 16 - BENTO GONÇALVES	1	Bento Gonçalves
		CRE 17 - SANTA ROSA	2	Santa Rosa, Giruá
		CRE 25 - SOLEDADE	2	Itapuca, Tapera
	AFUBRA	Projeto Verde é Vida	CRE 05 PELOTAS	4

			Cristal.
	CRE 06 SANTA CRUZ DO SUL	6	Candelária, Lagoa Bonita do Sul, Sobradinho, Cachoeira do Sul, Venâncio Aires, Santa Cruz do Sul
	CRE 12 - Guaíba	1	Camaquã.
	CRE 25 -Soledade	1	Tunas.
	CRE 24 - Cachoeira do Sul	6	Arroio do Tigre, Cachoeira do Sul, Agudo, Cerro Branco, Novo Cabrais, Paraíso do Sul.

FUNDAÇÃO LEMANN		----	----	----
	Gestão para aprendizagem	CRE 18 – RIO GRANDE	1	Rio Grande.
	Projeto Khan Academy	CRE 05 PELOTAS	1	Pelotas.
	GEIKK (Plataforma adaptativa de estudos criadas para o estudante do Ensino Médio)	CRE 04 – CAXIAS DO SUL	1	Caxias do Sul.
SENAR	Projeto Agrinho	CRE 07 PASSO FUNDO	1	Lagoa Vermelha
		CRE 10 – URUGUAIANA	1	Uruguaiana



	Material pedagógico para EJA; (Programa Alfa – Alfabetizando para profissionalizar)	CRE 25 – SOLEDADE	1	Soledade
		CRE 32 – SÃO LUÍS GONZAGA	1	Caibaté.
SENAI	Curso EaD Competências Transversais	CRE 36 – IJUÍ	1	Ijuí.
Faculdade CESUCA (SENAI E SENAC)	Programa Jovem Aprendiz	CRE 28 – GRAVATAÍ	1	Cachoeirinha.

SESC	Educação Infantil	CRE 01 – PORTO ALEGRE	1	Porto Alegre.
		CRE 02 – SÃO LEOPOLDO	1	Novo Hamburgo.
	Projeto sorrindo para o futuro (Educação infantil)	CRE 17 – SANTA ROSA	1	Santa Rosa.
		CRE 18 - RIO GRANDE	2	Chuí, Rio Grande.
		CRE 19 – SANTANA DO LIVRAMENTO	1	Santana do Livramento.
		CRE 39 – CARAZINHO	1	Barra funda.

SESI	Município Leitor Gestão de qualidade (Sistema S)	CRE 02 – SÃO LEOPOLDO	1	São Sebastião do Caí.
		CRE 16 – BENTO GOBÇALVES	1	Garibaldi.
		CRE 17 – SANTA ROSA	1	Santa Vitória do Palmar.
		CRE 19 – SANTANA DO LIVRAMENTO	1	São Gabriel.
	Ações do CE Jovem	CRE 04 CAXIAS DO SUL	1	Flores da Cunha.

	Consultoria Educação de Qualidade (FIERGS/SESI)	CRE 04 CAXIAS DO SUL	1	Gramado.
		CRE 05 PELOTAS	1	Piratini.
INSTITUTO VOTORANTIM	Programa Parceria Votorantim pela Educação (PVE)	CRE 05 PELOTAS	2	Pinheiro Machado, Piratini.
	Escrevendo o Futuro - Formação de professores	CRE 01 - PORTO ALEGRE	1	Porto Alegre.

ITAÚ SOCIAL		CRE 02 – SÃO LEOPOLDO	4	Novo Hamburgo, Estancia Velha, Campo Bom, Sapiranga.
		CRE 15 – ERECHIM	1	São Valentim.
	Biblioteca (ULBRA)	CRE 27 – CANOAS	1	Canoas.
STR CONSULTORIA E NEGÓCIOS	Programa Escola Melhor: Sociedade Melhor (programa SCHOOLASTIC)	CRE 02 – SÃO LEOPOLDO	1	Ivoti.

PARCEIROS VOLUNTÁRIOS	Tribos	--	--	--
Grupo Well	EducationOne	CRE 04 CAXIAS DO SUL	1	Antônio Prado.
CIC (Câmara de Indústria de Antônio Prado)	Programa Pulando Janelas	CRE 04 CAXIAS DO SUL	1	Antônio Prado.
FOPEMEPE/RS	Educação Coempreendedor@	CRE 04 CAXIAS DO SUL	3	São Francisco de Paula, Gramado, Cambará do Sul.
AECF (Associação Educacional Cidade das	Atendimento à primeira infância na escola.	CRE 04 CAXIAS DO SUL	1	Canela.

Flores)				
CEEL (Centro de Estudos em Educação e Linguagem)	Projeto +Alfabetização	CRE 04 CAXIAS DO SUL	1	Caxias do Sul.
Centro Empresarial (CE Jovem) - Filiado ao SESI/RS	Ações do CE Jovem	CRE 04 CAXIAS DO SUL	1	Flores da Cunha.
SANTANDER - INSTITUTO AVISALA	Programa Educação Infantil (PEI)	CRE 04 CAXIAS DO SUL	1	Gramado.
RENATA JARDINI	Método das Boquinhas	CRE 04 CAXIAS DO SUL	1	Gramado.

CONSULTORIA ISO EIRELI	Projeto Escola da Água	CRE 04 CAXIAS DO SUL	2	Nova Pádua; Picada Café.
CERAN (Companhia Energética Rio das Antas)	Programa de Educação Ambiental	CRE 04 CAXIAS DO SUL	4	Antônio Prado, Flores da Cunha, Nova Pádua, Nova Roma do Sul.
		CRE 16 - BENTO GONÇALVES	3	Bento Gonçalves, Cotiporã, Veranópolis.
ECOSUL	Voluntariado Empresarial	CRE 05 PELOTAS	2	Canguçu; Cristal.
	“O Trânsito e Eu”, junto ao Instituto Renault	CRE 05 PELOTAS	1	Pelotas.



SAFRA REMIX	Projeto Multiplicando Saberes (Formação Pedagógica)	CRE 05 PELOTAS	1	Canguçu.
ICE	Treinamento de Formação em Aprendizagem Colaborativa	CRE 05 PELOTAS	1	Capão do Leão.
CELULOSE RIO GRANDENSE	Projetos de educação ambiental	CRE 05 PELOTAS	2	Cristal, Santana da Boa Vista.
		CRE 06 SANTA CRUZ DO SUL	1	Encruzilhada do Sul.

EDITORA SARAIVA	Sistema de Ensino Agora	CRE 05 PELOTAS	1	Cristal.
GRUPO LÍDER - SEBRAE	Jovens Empreendedores Primeiros Passos (JEPP)	CRE 05 PELOTAS	1	Morro Redondo.
	Programa Educação Empreendedora	CRE 05 PELOTAS	1	Morro Redondo.
COMUNITAS	Programa Juntos	CRE 05 PELOTAS	1	Pelotas.
GRUPO ECORODOVIAS	Projeto Ecoviver	CRE 05 PELOTAS	1	Pelotas.

INSTITUTO ABCD	Todos Aprendem <i>OnLine</i>	CRE 05 PELOTAS	1	Pelotas.
INSTITUTO SOUZA CRUZ	Programa 'Novos Rurais'	CRE 05 PELOTAS	1	Canguçu.
		CRE 20 PALMEIRA DAS MISSÕES	2	Alpestre, Frederico Westphalen.
		CRE 36 IJUÍ	1	Catuípe.

JUNIOR ACHIEVEMENT	Nosso Planeta, Nossa Casa	CRE 06 SANTA CRUZ DO SUL	1	Encruzilhada do Sul.
CTA-CONTINENTAL	Crescer Legal	CRE 06 SANTA CRUZ DO SUL	1	Passo do Sobrado.
GERDAU	Programa de Gestão e Qualidade Municipal (PGQM)	CRE 06 SANTA CRUZ DO SUL	1	Santa Cruz do Sul.
MERCUR: BORRACHAS.	Projeto Educação e Saúde	CRE 06 SANTA CRUZ DO SUL	1	Santa Cruz do Sul.

SEBRAE	Formação Docente "Jovens Empreendedores"	CRE 07 PASSO FUNDO	1	Lagoa Vermelha.
AGROFIL NEW HOLLAND IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS	Projeto Comunidade Educação e Saúde para a Vida	CRE 07 PASSO FUNDO	1	Lagoa Vermelha.
FAMURS	Curso Financiamento da Educação	CRE 07 PASSO FUNDO	1	Nonoai.
ONG EBENÉZER	--	CRE 12 GUAÍBA	1	Arroio dos Ratos.
POSITIVO	Sistema de Ensino Aprende Brasil	CRE 15 – ERECHIM	1	Entre Rios do Sul.

EMPRESA VICATO ALIMENTOS	Escola de Artes	CRE 15 – ERECHIM	1	Sananduva.
PARCEIROS VOLUNTÁRIOS	Tribos	CRE 16 – BENTO GONÇALVES	1	Nova Prata.
1ª OPÇÃO	Formação de professores	CRE 25 - SOLEDADE	1	Itapuca.
RGE (EMPRESA DA CPFL ENERGIA)	Formação de professores (Ed. Ambiental)	CRE 25 – MORMAÇO	1	Soledade.

ODEBRECHT	Formação de professores	CRE 25 - SOLEDADE	1	Nova Alvorada do Sul.
ONG IDE - PROJETOS SOCIAIS	Ensino Integral	CRE 25 - SOLEDADE	1	Soledade.
CAIBATÉ FERTISOLO/BAYER/CROPACI ENCE	Projeto Somos Todos Guardiões	CRE 32 - SANTO ANTÔNIO DAS MISSÕES	1	Caibaté.
STR SINDICATO DOS TRABALHADORES RURAIS DE SOLEDADE	-----	CRE 25 - SOLEDADE	1	Soledade.

ODEBRECHT E AFROREGGAE	CONSÓRCIO SOCIAL TRAVESSIA (Formação de professores)	CRE 25 – SOLEDADE	1	Tapera.
BANRISUL	Educação financeira	CRE 25 – SOLEDADE	1	Tapera.
KIAI - ASSOCIAÇÃO CANOENSE DE JUDÔ	Incentivo ao esporte	CRE 27 – CANOAS	1	Canoas.
GOOGLE FOR EDUCATION (SISQUILIS, empresa representante)	Aplicativos e equipamento eletrônico para as aulas	CRE 27 – CANOAS	1	Canoas.



MVC (PERTENCENTE ÀS EMPRESAS ARTECOLA E À MARCOPOLO)	Creche	CRE 27 – CANOAS	1	Nova Santa Rita.
COMITÊ DE FOMENTO INDUSTRIAL DO POLO (COFIP) E SESI	Projeto Atleta do Futuro	CRE 27 – CANOAS	1	Nova Santa Rita.
BRASKEM (CONTROLADA PELA ORGANIZAÇÃO ODEBRECHT COM PARTICIPAÇÃO EXPRESSIVA DA PETROBRAS)	Educação ambiental	CRE 27 – CANOAS	1	Triunfo.
CENTRO DE ESTUDOS AMBIENTAIS ECO-TERRENÃO	Educação ambiental	CRE 28 – GRAVATAÍ	1	Glorinha.
INSTITUTO INTEGRAR – DA CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS METALÚRGICOS – (CNM) E CUT	Trabalho e renda integrada ao currículo do Centro Regional de Educação de Jovens e Adultos – CEREJA.	CRE 28 – GRAVATAÍ	1	Gravataí.
EDUCATION LEADERS' PROGRAM (GELP) E TODOS	Projetos interdisciplinares	CRE 28 – GRAVATAÍ	1	Viamão.

PELA EDUCAÇÃO				
FUNDAÇÃO GAIA, A SEMA E A UFRGS	Educação Ambiental	CRE 28 – GRAVATAÍ	1	Viamão.
FUNDAÇÃO TELEFÔNICA VIVO (Parcerias: Lego, Intel, Unesco e Huawei)	Projeto Escolas Rurais Conectadas - Currículo. Projetos de ensino tecnológico	CRE 28 – GRAVATAÍ	1	Viamão.
ENDESA CIEN (grupo Enel) e EMATER-RS/ASCAR	Projeto Arte Sustentável Artes e Ed. Ambiental	CRE 35 – SÃO BORJA	1	Garruchos.
AFUCOPAL (Associação dos funcionários da cotripal agropecuária cooperativa) e PETROBRÁS	Ed. Física – Capoeira	CRE 36 – IJUÍ	1	Panambi..

CESURG (CENTRO DE ENSINO SUPERIOR RIOGRANDENSE)	Formação continuada de professores - Visita de estudantes (Saúde)	CRE 39 – CARAZINHO	3	Almirante Tamandaré do Sul; Barra Funda; Ronda Alta.
ULBRA	Formação de profs. Ed. física	CRE 39 – CARAZINHO	2	Constantina; Carazinho.
OPPORTUNITY (rede de educação profissional)	Cursos profissionalizantes	CRE 39 – CARAZINHO	1	Não-Me-Toque.
COPREL (DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA E GERAÇÃO DE ENERGIA)	-----	CRE 39 – CARAZINHO	1	Ronda Alta.

EDITORA POSITIVO	Sistema de Ensino: Aprende Brasil (livro didático integrado, livro digital, assessoria pedagógica, ambiente digital e sistemas de avaliação Hábile e Simeb)	CRE 39 – CARAZINHO	1	Santa Bárbara do Sul.
CBB SERVIÇOS EDUCACIONAIS	-----	CRE 08 – SANTA MARIA	1	Castilhos
<b>TOTAL: <u>323</u> MUNICÍPIOS</b>				

Fonte: Elaborado pelo Grupo de Pesquisa/2017

O quadro 02 apresenta os cinco institutos e fundações com maior frequência em CREs e presença nos municípios.

**Quadro 02: Instituições privadas mais frequentes e presentes nos municípios do RS.**

	<b>Frequência (Nº de CREs)</b>	<b>Presença em Cidades</b>
NATURA	12	62
IAS	12	20
FENABB	10	18
SICREDI	08	18
AFUBRA	07	18

Fonte: Elaborado pelo Grupo de Pesquisa/2018

O Instituto Natura foi encontrado em 12 CREs e 62 municípios do RS, por meio do programa “Trilhas”. A página do Instituto Natura (2017) aponta sua amplitude de atuação na educação abarcando todas as regiões do Brasil, e destaca seu foco no poder de transformação da educação através de uma comunidade colaborativa de aprendizagem. O *site* evidencia ainda o trabalho institucional em parceria com a Fundação Lemann, Fundação Itaú Social, Fundação Telefônica Vivo, demonstrando, com isso, uma grande articulação de um sistema de rede operativa. O Programa educacional “Trilhas” é uma “iniciativa voltada a apoiar os professores que atuam com crianças de 4 a 6 anos, oferecendo-os um kit TRILHAS, há cadernos de orientação do professor e de indicações literárias, jogos de linguagem e cartelas para atividades, todos com a intenção de inserir as crianças no universo letrado” (INSTITUTO NATURA, 2017).

O Instituto Ayrton Senna (IAS) apareceu em 20 municípios e 12 CREs, através de quatro diferentes programas e/ou ações educacionais: os Projetos de alfabetização “Se Liga” e “Acelera”, junto da prestação de serviços a partir do núcleo “Comitê Gestor de Soluções educacionais”, e seu mais recente programa, lançado em 2015, “Letramento em Programação Digital”. Atuante há 22 anos no Brasil com ações voltadas para a educação integral para jovens do ensino médio, alfabetização para a vida e programação na escola, o *site* do IAS apresenta como motivações o “pleno desenvolvimento” das novas gerações, devendo ser feito a partir de um trabalho em rede de diversos atores, num espírito corresponsabilidade (INSTITUTO AYRTON SENNA, 2017).

Nas informações do Programa “Letramento em Programação Digital” do IAS, se evidenciou suas atividades dentro do Programa “AABB Comunidade” da Federação Nacional das Associações do Banco do Brasil (FENABB). AABB Comunidade é o programa educacional da FENABB, atuando em sistemas de educação de 316 cidades do país. No programa, que já perfaz 30 anos, trabalham professores, coordenadores e auxiliares, com o objetivo de promover o desenvolvimento integral dos estudantes de escolas públicas, a fim de favorecer a inclusão socioproductiva e ampliar a consciência cidadã (AABB COMUNIDADE, 2017).

A Fundação do Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI) introduziu-se nas escolas a partir dos programas “A União faz a Vida”, e “Educação Financeira” em parceria com o Banco Central. O SICREDI é uma cooperativa de finalidade mercantil, nascida no Estado do RS, mas atualmente com abrangência nacional. Com esse programa, o SICREDI busca projetar sua visão de mundo e a compreensão sobre o modo de organização econômica e social que defende. Desse modo, são assinalados como princípios: a cooperação e a cidadania, e o desenvolvimento de cidadãos cooperativos pautados por valores de empreendedorismo e solidariedade. Para o programa é imprescindível que todos os envolvidos incorporem tais princípios em seu cotidiano (A UNIÃO FAZ A VIDA, 2017).

A Associação dos Fumicultores do Brasil (AFUBRA) insere-se na educação a partir do programa “Verde é Vida”, desenvolvido nos estados do sul do país (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná). A instituição desenvolve desde 1986 atividades comunitárias de sensibilização e de distribuição de mudas nativas, sendo que o programa “Verde é Vida”, criado em 1991, direciona-se à educação socioambiental por meio das ideias de preservação do ambiente, educação no meio rural, sustentabilidade, diversificação e valorização dos agricultores (AFUBRA, 2017).

Este relatório está dividido em quatro seções. A primeira apresenta o estudo sobre a legislação que ampara as parcerias público-privadas e, portanto, dá suporte legal às relações que se estabelecem inclusive no âmbito educacional. A segunda, se refere à síntese de estudos realizados pelo grupo em relação à Nova Gestão Pública, Governança e Parcerias Público-Privadas e a Terceira seção apresenta as três entidades privadas que atuam no setor público educacional no Estado do RS, analisadas na primeira etapa da pesquisa que são: FENABB, SICREDI e AFUBRA, com suas características, principais programas, abrangência e parceiros, procurando identificar quais as intencionalidades e possíveis efeitos das suas ações nas redes públicas. A quarta seção apresenta as análises referentes à

segunda etapa da pesquisa que estudou o Instituto Ayrton Senna e o Instituto Natura, destacando os programas mais evidenciados nos municípios do Estado do RS, seus parceiros e atuação na educação pública. Por fim, se realiza o cotejamento dos dados coletados na primeira e segunda etapa da pesquisa, verificando a recorrência de parcerias, seus graus de incidência, as relações dos dados com o referencial teórico estudado e com a legislação que ampara e incentiva as parcerias do setor público com a iniciativa privada, buscando os nexos e sentidos entre os elementos coletados com vistas a inferir as implicações dessas parcerias para a educação pública do Estado.

### **Trabalhos produzidos pelo grupo:**

#### **2017**

- CÓSSIO, Maria de Fátima, SCHERER, Susana S.; LOPES, Daniela Oliveira. As parcerias público-privadas em educação e as redes de políticas: um estudo sobre os impactos na gestão escolar. In: Anais do XXVIII Simpósio de Política e Administração da Educação. João Pessoa, Paraíba, Abril de 2017.
- LOPES, Daniela Oliveira, REIS, Leila Duarte, Silva, Vanessa. Todos pela Educação: Uma OSCIP influente no atual cenário de governança. In: **Anais do Seminário Nacional Redefinições das Fronteiras entre o Público e o Privado**. 5 a 8 de dezembro, UFRGS, Porto Alegre, 2017
- SÁ, Douglas G. CÓSSIO, Maria de Fátima. APONTAMENTOS SOBRE AS PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS NO ESTADO DO RS. In: XXVI Congresso de Iniciação Científica, **3ª Semana Integrada de Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação**. UFPEL, 2017.
- SÁ, Douglas G; MEDEIROS, Aline; SCHERER, Susana. Parcerias públicas privadas na educação escolar: o caso do programa AABB comunidade da FENABB no estado do RS. In: ANPAE SUL. Passo Fundo/RS, 2017.
- CÓSSIO, Maria de Fátima; SCHERER, Susana Schneid, COSTA, Robinson, Francino. Redes políticas e as parcerias público-privadas no estado do RS. In: : **Anais do Seminário Nacional Redefinições das Fronteiras entre o Público e o Privado**. 5 a 8 de dezembro, UFRGS, Porto Alegre, 2017.

- REIS, Leila Duarte; LOPES, Daniela Oliveira; SILVA, Vanessa S; SCHERER, Susana S. SICREDI e o programa a união faz a vida: a influência da lógica privada na formação de professores no rs. **In: IX Encontro da REDESTRADO**. Unicamp, 08 a 10 de novembro de 2017.

- SILVA, S. G. ; ALLEMAND, Cinara ; OLIVEIRA, Antonio Cardoso ; CÓSSIO, Maria de Fátima . Políticas educacionais: Aproximações entre Ensino Médio, Eja, e Educação Profissional. **Revista ibero-americana de estudos em educação**, v. 12, p. 278-293, 2017.

## 2018

- OLIVEIRA, Antônio Cardoso. **As parcerias público-privadas na educação profissional : um estudo sobre o Pronatec no município de Pelotas**. 2018. 187 f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação. Faculdade de Educação. Universidade Federal de Pelotas, 2018.

- CÓSSIO, Maria de Fátima. A nova gestão pública: alguns impactos nas políticas educacionais e na formação de professores. **Revista Educação (PUCRS. Impresso)**, v. 41, p. 66-73, 2018

- CÓSSIO, Maria de Fátima. REDES POLÍTICAS E AS PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS NO ESTADO DO RS. In: **Anais do VI Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação**. IX Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação. Lleida / Barcelona, Catalunha, Espanha 28 de maio a 01 de junho de 2018.

- CÓSSIO, Maria de Fátima; SCHERER, Susana S. Governança e redes de políticas em educação: Um estudo sobre o estado do RS. In: **Anped Sul**. Porto Alegre/RS, 2018.

- SÁ, Douglas G. CÓSSIO, Maria de Fátima. ESTRUTURAS DE REDES NO CONTEXTO DAS REDES POLÍTICAS. In: XXVII Congresso de Iniciação Científica, **4ª Semana Integrada de Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação**. UFPEL, 2018.

## 2019

- REIS, L. D. ; SILVA, Vanessa S. ; LOPES, Daniela O. ; SCHERER, Susana S. ; CÓSSIO, Maria de Fátima . Sicredi e o programa União faz a Vida: a influência da lógica privada na formação de professores. In: Michelle Barreto Justus. (Org.). **Formação de**



**professores e a condição do trabalho docente.** 1ª ed. Ponta Grossa: Atena, 2019, v. 2, p. 121-135.

- CÓSSIO, Maria de Fátima; SCHERER, Susana S. Governança em rede e parcerias público-privadas em educação no estado do RS. **Revista Contrapontos**, v. 19, p. 71-92, 2019.

- CÓSSIO, Maria de Fátima; SCHERER, Susana S. ; SÁ, Douglas . Parcerias público-privadas em educação e o programa AABB comunidade da FENABB no estado do RS. In: XXIX Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação, 2019, Curitiba. **Anais do XXIX Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação**, Curitiba: Anpae, 2019. p. 140-143.

- NASCIMENTO, Flávia M. ; CÓSSIO, Maria de Fátima ; COSTA, Robinson F. . Parcerias público-privadas na educação escolar: o caso do SICREDI no estado do RS. In: XXIX Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação, 2019, Curitiba. **Anais do XXIX Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação**. Curitiba: Anpae, 2019. v. 2. p. 198-202.

- CÓSSIO, Maria de Fátima; GONÇALVES, Leonardo Dorneles ; NASCIMENTO, Flávia M. . Notas teórico-metodológicas sobre mapeamento das parcerias público-privadas em educação nos municípios do RS (2017-2019). In: **Redefinições das fronteiras entre o público e o privada: implicações para a democracia em educação**, 2019, Porto Alegre. II Seminário Redefinições das fronteiras entre o público e o privado. Porto Alegre: UFRGS, 2019.

- CÓSSIO, MARIA DE FÁTIMA; SCHERER, Susana S. . Instituto Ayrton Senna e sua rede política nos sistemas de ensino do RS. In: **II Seminário Internacional do GREPPE**, Campinas/SP, 2019

- SAIS, Rafael Martins ; CÓSSIO, Maria de Fátima . A RELAÇÃO PÚBLICO-PRIVADA NOS MUNICÍPIOS GAÚCHOS: A EXPERIÊNCIA METODOLÓGICA. **II Seminário Internacional do GREPPE**, Campinas/SP 2019.

## 1. ORDENAMENTO POLÍTICO E LEGAL QUE SUSTENTAM AS PARCERIAS PÚBLICO- PRIVADAS

No atual cenário de governança, a forma como a gestão é conduzida pelos Estados assume uma nova roupagem. Nesse sentido, há a inserção de grupos de atores privados e/ou associados a organizações não governamentais que influenciam de forma bastante incisiva na condução da gestão pública.

Para contextualizar o momento do surgimento dessa nova forma de gestão é preciso, em primeiro lugar, discorrer sobre o conceito de Terceira Via, o qual emergiu nos anos 1990, na Inglaterra durante o governo de Tony Blair, sucessor de Margaret Thatcher. A Terceira Via, idealizada pelo assessor de Blair, o sociólogo Anthony Giddens, assim se refere:

ao modo como os partidos de centro-esquerda respondem às mudanças, que podem ter muitas diferenças, mas tem como pontos em comum: a reforma do governo e do Estado; o papel regulador do Estado no mercado e na sociedade civil; papel central da sociedade civil, identificada com o empreendedorismo; novo contrato social, vinculando direitos a responsabilidades; redefinição do conceito de igualitarismo, As relações entre o público e o privado nas políticas educacionais no contexto da terceira via baseado no investimento em habilidades e capacidades individuais; criação de uma economia dinâmica, com parcerias entre o governo e a sociedade civil; a conexão entre políticas sociais e econômicas e o questionamento aos direitos sociais e trabalhistas; Estado de Bem-Estar sustentável com equilíbrio entre direitos e sustentabilidade; políticas ativas para combater o crime; política ecológica; capitalismo responsável, as empresas devem assumir obrigações sociais e que deve haver uma regulamentação nacional e internacional para as corporações” (GIDDENS, 2007 *apud* PERONI, 2013, p. 238-239).

Cóssio (2015) salienta que a Terceira Via se constitui como “uma alternativa ao neoliberalismo ortodoxo e ao socialismo, sugerindo um *welfare* positivo” (p. 625). Nesse sentido, a autora ressalta que isso “significaria o enfrentamento dos dilemas atuais a partir de outro formato de Estado-Nação, mais flexível, descentralizado, colaborativo, superando fronteiras e dicotomias” (p. 625). A Terceira Via é, dessa forma, um caminho de acesso para a atuação do terceiro setor na condução das políticas do Estado, o qual é constituído pelas Organizações Sociais que correspondem a “associações civis sem fins lucrativos que não são de propriedade de nenhum indivíduo ou grupo e que estão orientadas diretamente para o atendimento do interesse público” (Cadernos MARE da Reforma do Estado, Organizações Sociais, 1998, p. 14);

A partir daí se constitui o cenário de governança que, para Reis,

pode traduzir-se pelo modo de coordenação dos diferentes tipos de *arranjos institucionais* presentes num dado *sistema social de produção*, *Mercados*, *Hierarquias*, *Estado*, *Redes*, *Associações e Comunidades*, cujas ordens

relacionais, diversas e parciais, configuram uma dada forma institucional dominante ou prevalecente. (REIS, 2013. p. 106).

Com base nesta configuração, a celebração de parcerias público-privadas encontra espaço para se efetivar e adentrar na gestão do Estado. Nesse sentido, há a aprovação de dispositivos legais que doutrinam esta prática.

No contexto do Brasil, Peroni (2012) observa que a Terceira Via encontrou espaço no país a partir do Plano Diretor de Reforma da Administração do Estado (PDRAE, BRASIL, 1995) e durante o governo Fernando Henrique Cardoso (FHC) do partido PSDB, de 1995 a 2002, sendo que as leis que regulam as primeiras políticas voltadas a este contexto datam dos anos 1990.

O texto que ora desenvolve-se tem por objetivo identificar, a partir da análise da legislação, mecanismos que reforçam a política de Terceira Via que está associada a uma reconfiguração da relação entre o público e o privado. Assim, analisa-se a materialidade textual dos seguintes dispositivos legais: Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998, que 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 (BRASIL, 1998); a Lei nº 9.790 de 23 de março de 1999 que 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 (BRASIL, 1999); a Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004 que institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública (BRASIL, 2004); a Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014 que

Estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público; define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com organizações da sociedade civil; institui o termo de colaboração e o termo de fomento; e altera as Leis nº 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. (BRASIL, 2014),

a Lei nº 13.204 de 14 de dezembro de 2015 que

Altera a Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, “que estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público; define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com organizações da sociedade civil; institui o termo de colaboração e o termo de fomento; e altera as Leis n. 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999”; altera as Leis nº 8.429, de 2 de junho de 1992, 9.790, de 23 de março de 1999, 9.249, de 26 de dezembro de 1995, 9.532, de 10 de dezembro de 1997,

12.101, de 27 de novembro de 2009, e 8.666, de 21 de junho de 1993; e revoga a Lei nº 91, de 28 de agosto de 1935. (BRASIL, 2015).

Analisa-se, também, as seguintes leis do estado do Rio Grande do Sul: a nº 12.234, de 13 de janeiro de 2005 que “institui o Programa de Parcerias Público-Privadas no Estado do RS” (BRASIL, 2005) e a nº 14.734, de setembro de 2015, que aprova o “Programa Estadual Escola Melhor: Sociedade Melhor” para incentivar as parcerias de pessoas físicas e jurídicas com as escolas públicas estaduais buscando contribuições para a melhoria da qualidade do ensino da rede pública estadual.

### **1.1 A nova gestão pública materializada na legislação: governança nacional e local**

Conforme observado por Peroni (2012), a partir da Reforma da Administração do Estado de 1996, a Terceira Via ganha espaço no Brasil. Assim, passa a doutrinara a inserção desse modelo de gestão através da aprovação de legislações específicas.

A Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998 se constitui como uma das medidas implementadas no âmbito da reforma administrativa impulsionada pelo governo FHC. Essa lei introduz no ordenamento jurídico brasileiro a figura das Organizações Sociais (OS) e busca “um modelo de cooperação de longo prazo entre o Poder Público e a sociedade civil organizada” (BRASIL, 2016, p. 17). Com relação ao termo OS, é importante destacar que atualmente ele corresponde a “um rol de modelos de parcerias público-privada, distintos entre si, que para serem adequadamente compreendidos exigem a análise individualizada e detalhada do estatuto jurídico de cada um” (BRASIL, 2016, p. 12). No entanto, esses modelos têm em comum

[...] o fato de tratarem de títulos públicos outorgados pelos Poderes Executivos dos Entes Federativos, por autorização dos seus respectivos Poderes Legislativos, a entidades civis sem fins lucrativos, mediante comprovação de cumprimento de requisitos estatutários, exigidos em lei, com o objetivo de com elas estabelecer parcerias, em geral de médio e longo prazo, para provimento de benefícios sociais à população (BRASIL, 2016, p.12).

O surgimento das parcerias no interior de um Estado em modernização, desejando reinventar-se por práticas de gestão estratégica e de efetividade, teve seu início na década de 1990 no Brasil. Tratando-se de uma forma de privatização repaginada, as parcerias permitiram “[...] enquadramentos múltiplos e a realização de múltiplos interesses e múltiplos objetivos” (NEWMAN, 2001 *apud* ROBERTSON; VERGER 2012).

Com as Metas de Desenvolvimento para o Milênio estabelecidas pela Organização das Nações Unidas (ONU) no ano de 2002, a celebração de parcerias se configurou como uma das estratégias para o alcance de seus objetivos, através de agendas internacionais e iniciativas reforçadas pelos agentes nacionais e locais.

Visando o desenvolvimento e qualidade de vida, a ONU conclamou a sociedade a participar dos desafios do milênio por meio de 8 metas, quais sejam: erradicar a extrema pobreza e a fome; garantir o ensino básico fundamental para todos; promover a igualdade de gênero e a autonomia das mulheres; reduzir a mortalidade infantil; melhorar a saúde materna; combater a AIDS, malária e outras doenças; assegurar a sustentabilidade ambiental e, por fim, promover a parceria mundial para o desenvolvimento.

Na busca por soluções adaptativas ao cenário e desafios traçados pela ONU e o alcance dos compromissos assumidos, países e sociedades tiveram de encontrar soluções ao novo contexto. Uma das alternativas assinaladas, inclusive por organismos internacionais, são as parcerias público-privadas (PPPs) no âmbito da administração pública, que no Brasil se fortaleceu por intermédio de um novo ordenamento legal, com destaque para a Lei nº 11.079, de 30 de Dezembro de 2004 e Lei 13.019, de 31 de Julho de 2014, que foi alterada pela Lei 13.204, de 14 de Dezembro de 2015.

Nesta seção se discorrerá sobre as três leis: a primeira institui normas gerais para a licitação e contratação de PPPs. A segunda estabelece regime jurídico das parcerias com a sociedade civil e administração pública, em regime de mútua cooperação, define diretrizes para a política de fomento e de colaboração. A terceira altera a regra das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil (OSCIPs).

A Lei nº 11.079/2004 apresenta como objetivo social a prestação de serviços públicos por meio de entes privados e em seu Artigo 4º destaca que deverão ser observadas as seguintes diretrizes:

I – eficiência no cumprimento das missões de Estado e no emprego dos recursos da sociedade; II – respeito aos interesses e direitos dos destinatários dos serviços e dos entes privados incumbidos da sua execução; [...] VII – sustentabilidade financeira e vantagens socioeconômicas dos projetos de parceria (BRASIL, 2004).

O artigo 1º traz a palavra eficiência para compor as diretrizes e não está neste contexto ao acaso. Newman e Clarke descrevem a questão da eficiência alicerçada no gerencialismo que se inicia com o processo de reforma em 1980 no Reino Unido e este “introduziu novas lógicas de tomada de decisão que privilegiavam economia e eficiência acima de outros valores públicos” (NEWMAN; CLARKE, 2012. p. 358). Essas novas

lógicas, atualmente, perpassam pela legitimação de ações nas quais o privado sobrepõe-se ao público em eficiência de execução.

Ao refletir sobre as PPPs, imbricadas nas regulamentações em educação, compartilha-se do pensamento de Robertson e Verger ao afirmarem que “[...] se encaixa em um projeto mais amplo que reconstitui a educação pública como uma indústria de serviços de educação a ser governada, como parte da construção de uma sociedade de mercado” (2012. p. 1135), quando as razões socioeconômicas e lucros estão bem amarradas junto aos projetos de parceria, ficando claro no Art. 5º, inciso IX:

O compartilhamento com a Administração Pública de ganhos econômicos efetivos do parceiro privado decorrentes da redução do risco de crédito dos financiamentos utilizados pelo parceiro privado (BRASIL, lei nº 11.079/2004).

Nesse sentido, a parceria público-privada é bastante interessante para as empresas, pois com as taxas de juros menores, torna-se um ótimo negócio por oferecer riscos reduzidos, o que comumente não ocorreria se fossem contratos entre empresas privadas. O artigo 10, em seu inciso VII, sobre as licitações, explicita que ao ser definido o valor de investimento da PPPs, deverá haver um detalhamento do anteprojeto, com valor de preço de referência para a licitação, calculado em valores de mercado, levando em consideração o custo das obras similares no Brasil e exterior, considerando mais uma vez o mercado do setor específico do projeto. (Inciso VII, § 4º).

Os benefícios para a iniciativa privada estão garantidos pelo Fundo Garantidor de Parcerias Público-Privadas (FGP), que por sua vez, tem a finalidade de prestar garantia de pagamento de obrigações pecuniárias assumidas pelos parceiros públicos. Assim: “Ficam a União, seus fundos especiais, suas autarquias, suas fundações públicas e suas empresas estatais dependentes autorizadas a participar, no limite global de R\$ 6.000.000,00 (seis bilhões de reais) [...]” (Art.16).

O FGP tem natureza privada, com patrimônio próprio dos cotistas, e está sujeito a direitos e obrigações próprias, cujos participantes podem ser a União, suas autarquias e fundações públicas que a ele aderirem, designados como cotistas. (ESTATUTO DO FUNDO GARANTIDOR DAS PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS, Cap. I, Art. 1º). O artigo 23, da Lei em análise contempla ainda sobre os incentivos:

Fica a União autorizada a conceder incentivo, nos termos do Programa de Incentivo à Implementação de Projetos de Interesse Social – PIPS, instituído pela Lei no 10.735, de 11 de setembro de 2003, às aplicações em fundos de

investimento, criados por instituições financeiras, em direitos creditórios provenientes dos contratos de parcerias público-privadas.

Para esse fim, a forma de controle social das PPPs se dará por comitê dos órgãos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Ministério da Fazenda e Casa Civil da Presidência da República (DECRETO Nº 5.385 DE 4 DE MARÇO DE 2005). Em seu Art. 5º, da seção IV, § 2º, fica esclarecido que nas reuniões do comitê: “O Coordenador do CGP poderá convidar representantes de órgãos ou de entidades, públicas ou privadas, para participar das reuniões, sem direito a voto”, reforçando-se no Art. 6º, § 2º que: “Poderão ser convidados a participar dos trabalhos dos grupos ou comissões temáticas representantes de órgãos e de entidades, públicas ou privadas, e dos Poderes Legislativo e Judiciário”.

Portanto, este controle que envolve atores públicos e privados tem por objetivo: I – definir os serviços prioritários para execução no regime de parceria público-privada; II – disciplinar os procedimentos para celebração desses contratos; III – autorizar a abertura da licitação e aprovar seu edital; IV – apreciar os relatórios de execução dos contratos. (Lei nº 11.079/2004, Art.14).

Para fim de divisão de responsabilidades, são entendidas assim como financiamento do poder público e partilha de riscos entre partes.

À medida que a rede de colaboradores de interesses públicos e privados se aproxima, antes de forma nebulosa, atualmente mais clara e evidente, passos importantes em direção as parcerias vão se firmando e tornando sua presença cada vez mais comum nos órgãos prestadores de serviços, compreendendo-se a saúde, segurança e educação.

Assim, a participação de atores privados, empresários e outros movimentos, quando incluídos nas reuniões e decisões dos projetos a serem aplicados, influenciam fortemente as agendas desses serviços, nesse caso especificamente a educação através de assessorias aos governos.

A Lei 13.019/2014, segunda legislação que será abordada nesta seção, evidencia e estabelece em seu artigo 1º que

[...] institui normas gerais para as parcerias entre a administração pública e organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação. (BRASIL, 2014, Art.1º)

Para tanto, define regime jurídico de parcerias voluntárias, envolvendo ou não recursos financeiros entre setores públicos e organizações da sociedade civil, estabelecendo mútua cooperação para a consecução de finalidades de interesse público, além de haver

diretrizes que fomentam a colaboração com organização da sociedade civil (REDAÇÃO da Lei 13.019/2014).

Shiroma e Evangelista contextualizam o modelo de gestão atual quando afirmam que

Uma das estratégias desse modelo de gestão pública é a de aumentar a eficiência da ação governamental por meio da descentralização de tarefas para esferas locais, induzindo as parcerias e o fortalecimento das ideias de “empoderamento” e de “protagonismo local” (2014, p. 24).

A Lei 13.019/2014, traz cunhado em seu Art. 5º, que esta

[...] tem como fundamentos a gestão pública democrática, a participação social, o fortalecimento da sociedade civil, a transparência na aplicação dos recursos públicos, os princípios da legalidade, da legitimidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da economicidade, da eficiência e da eficácia [...].

Este fenômeno da multiplicação das PPPs, como referido anteriormente, tem sua origem com a reforma do Estado em 1990, década em que o setor privado começa a participar da definição das políticas públicas sociais e executar os processos através de fundações, institutos e organizações sociais.

Nesse jogo de interesses, as parcerias público-privadas atendem as demandas de ambos, visto que a atuação do privado no público, constitui-se como algo que remonta ao progresso, melhor desempenho, efetividade e assertividade, validando o discurso imbricados nas próprias PPPs (SHIROMA; EVANGELISTA, 2014, p. 24).

Alguns benefícios para o poder público reforçam a ideia de que as parcerias são boas estratégias para ampliar e qualificar alguns serviços, podem estar presentes, dentre outros, a capacitação e aperfeiçoamento do trabalho dos gestores públicos, controle de resultados, mecanismos que ampliem a gestão de informação e transparência, a promoção de soluções derivadas da aplicação de conhecimentos, da ciência e tecnologia e da inovação para atender necessidades de maior qualidade de vida da população. (Art.6º)

Robertson (2013, p. 695) lembra que [...] as PPPs podem e fazem coisas bem diferentes, dependendo de quais atores e atividades estão envolvidos na parceria, a forma mais comum é aquela que examinamos aqui, são os acordos contratuais entre o Estado e a sociedade civil, neste caso empresas e organizações com ou sem fins lucrativos. Nesse sentido, no Art. 30, está visível a dispensa de chamamento público quando tratar-se de atividades envolvendo educação, saúde e assistência social (inciso VI).

Diante dessa abertura, considerada como um processo de transparência e democratização (Art. 8), o controle social é determinante para que se tenha a certeza de que as responsabilidades estejam sendo cumpridas. Assim, são criadas as Comissões de



Monitoramento e Avaliação nos órgãos e pesquisas junto a beneficiários, exigência prévia e capacidade técnica, os instrumentos regulatórios como prestação de contas com visualização em plataforma eletrônica (Art. 7º, 33, 35, 63, 65) e o Estado não deixou de regular essas políticas, mesmo entregando para agências privadas sua execução.

Peroni (2014, p.8), ao avaliar o papel do Estado, analisa suas “redefinições” perante o setor privado e reflete que mesmo com a justificativa de racionalizar recursos, o Estado continua financiando programas privados. Sendo assim, o fato de o Estado afastar-se da execução de políticas públicas, não significa que deixe de provê-las, ao mesmo tempo em que abre flancos para que a lógica de mercado se amplie de forma significativa.

A Lei 13.019/2014 valida este cenário, na medida em que fortalece a ideia da crise do capitalismo, na qual o Estado é o culpado, sendo as PPPs uma boa estratégia para a introdução e influência de organizações da sociedade civil no sistema público.

De acordo com Peroni (2008) a Terceira Via, projeto político, econômico e social cunhado por Giddens (2001), cria o ambiente adequado à proliferação de parcerias, uma vez que propõe que o Estado sozinho não consegue resolver todos os problemas contemporâneos. Ademais, destaca como um dos mecanismos para ampliar a democracia, o protagonismo da sociedade civil, seja na fiscalização, participação ativa, proposição e execução de políticas.

A Terceira Via, para Peroni (2008), conclama a subjetividade das pessoas, por meio de “[...] ajuda mútua, da solidariedade, da filantropia, do trabalho voluntário, com o aproveitamento das iniciativas locais, isto é, centrando a solução na sociedade civil através do terceiro setor. Refere o Art. 37 da Lei 13.019/2014:

A organização da sociedade civil indicará ao menos 1 (um) dirigente que se responsabilizará, de forma solidária, pela execução das atividades e cumprimento das metas pactuadas na parceria, devendo essa indicação constar do instrumento da parceria. (Lei 13.019/2014).

Esta sistemática convence a muitos de que para sairmos da crise ou ainda, para o país ser mais eficiente, é preciso buscar novas formas de gestão pública, apelando para a autonomia e participação da sociedade. O discurso da participação da sociedade civil incentiva a realização de ações que caberiam ao poder público.

Assim, observa-se que conforme as PPPs avançam, as Parcerias Público-Privadas em Educação (PPPEs) também. Robertson e Verger (2012, p. 1150) apontam um corporativismo especializado em torno destas, na qual, cada vez mais atores privados, institutos, fundações, empresas internacionais e locais se desdobram para apanhar este nicho de mercado.

Cresce de forma exponencial a quantidade de “empreendedores da educação”, que aproveitam dessas oportunidades de negócios e de políticas internas e externas, notadamente as orientações de organismos internacionais, tais como o Banco Mundial, a UNESCO, OCDE, influenciando na definição e nos rumos das políticas públicas.

A aproximação do público e do privado pode ser identificada desde os anos 1990, no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, mas se amplia a partir do governo de Luiz Inácio Lula da Silva, através de programas como o “Compromisso Todos pela Educação”, que teve forte influência de empresários, evidentemente do Movimento Todos pela Educação, estabelecendo metas a serem alcançadas e predominando assim, uma política que visa a maior “qualidade, controle e eficiência”, através de verificações por resultados, a saber as avaliações em larga escala.

As PPPEs permitiram o avanço de uma concepção de educação globalizada e certamente “[...] o setor privado está agora profundamente enraizado no coração dos serviços públicos educacionais, em todos os níveis, desde a política e a pesquisa até a aprendizagem nas salas de aula” (ROBERTSON; VERGER, 2012, p.1149). Esse modelo encontra suporte na perspectiva da Nova Gestão Pública e da governança educacional, com objetivo de tornar as instituições eficazes e eficientes, aos moldes do mercado produtivo..

Ainda conforme Robertson e Verger

[...] dependendo de quais atores e atividades estão envolvidos na parceria, a forma mais comum, e aquela que examinamos aqui, são os acordos contratuais entre o Estado e o mercado (ambas empresas e organizações com ou sem fins lucrativos) para a entrega de uma grande variedade de atividades educacionais: oferta direta de escolarização, novas instalações e outras infraestruturas, desenvolvimento de políticas, serviços de administração escolar e pesquisas. (2013, p. 695).

Desta maneira, a Lei 13.204/2015, que altera a Lei 13.019/2014, chega a fim de celebrar esta “parceria” entre setor público e privado, e tem sido comemorada como um “Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil” (MROSC). Essa normativa é fruto do Projeto de Lei, no qual o relator foi o deputado federal Eduardo Barbosa. São mudanças relevantes para tornar o MROSC aplicável, viabilizando diálogo com OSCs, gestores e governo.

Algumas mudanças em relação ao chamamento público, que era considerado um problema como no caso da educação, evidencia-se uma alteração do Art. 30: “No caso de atividades voltadas ou vinculadas a serviços de educação, saúde e assistência social, desde que executadas por organizações da sociedade civil previamente credenciadas pelo órgão gestor da respectiva política.” (Inciso VI).

Para as OSCIPs constam ainda outros benefícios:

- Ficará vedado condicionar a realização de chamamento público ou a celebração de parceria prévia para a realização de Procedimento de Manifestação de Interesse Social. (Art. 21, § 3º)
- Não haverá mais a necessidade de exigência de um dirigente responsável pela execução do cumprimento de metas, de forma solidária (Art.37).
- Não será exigida contrapartida financeira como requisito para celebração de parceria, facultada a exigência de contrapartida em bens e serviços cuja expressão monetária será obrigatoriamente identificada no termo de colaboração ou de fomento. (Art. 35).
- Art. 15. Poderá ser criado, no âmbito do Poder Executivo federal, o Conselho Nacional de Fomento e Colaboração, de composição paritária entre representantes governamentais e organizações da sociedade civil, com a finalidade de divulgar boas práticas e de propor e apoiar políticas e ações voltadas ao fortalecimento das relações de fomento e de colaboração previstas nesta Lei. (Art. 15)

O Brasil, ao submeter-se às políticas internacionais, balizadas pelo Banco Mundial, garante, por meio de legislação local, que as parcerias sejam cada vez mais dominantes. Em educação, as “boas práticas” têm sido o mote para o empresariamentopedagógico nas escolas. Por isso, neste sentido o MROSC representa, conforme Guimarães (2013):

o reconhecimento de que a educação é responsabilidade de todos, além de um avanço no papel das empresas, que passam a visar à melhoria da sociedade como um todo e não apenas ao lucro. Para outros, trata-se do que se tem chamado de um processo de privatização ‘não-clássica’, que se dá não pela venda de bens estatais, mas por dentro, pela adoção, por exemplo, de uma gestão privada e de abordagens pedagógicas que respondem à lógica do mercado.

## **1.2 A nova gestão pública no contexto do RS: o programa escola melhor**

Acompanhando as tendências de criação de políticas que aproximavam o setor público das empresas e organismos internacionais, no Rio Grande do Sul, durante o governo de Germano Rigotto (MDB) de 2003 a 2007, os debates quanto às relações público-privadas têm destaque sendo aprovada a lei 12.234 em setembro de 2005.

Essa lei dispõe sobre as normas para licitação e contratação de parcerias público-privadas para órgãos da administração direta, aos fundos especiais, às autarquias, às fundações públicas, às empresas públicas, às sociedades de economia mista e às demais entidades controladas direta ou indiretamente pelo Estado.

A lei instituiu o “Programa de Parcerias Público-Privadas do Estado do Rio Grande do Sul (PPP/RS)” sendo considerado que “contrato de parceria público-privada” é o acordo celebrado entre a administração pública e os entes privados onde se estabeleça um vínculo jurídico para que, integralmente ou em parte, se façam implantações, expansões, melhorias e gestão – sob o controle e fiscalização do Poder Público – de serviços, empreendimentos e atividades de interesse público, onde o parceiro privado responderá pelo seu respectivo financiamento e pela execução do objeto.

O objetivo expresso é a melhoria do serviço público com investimento (e execução) do setor privado, sendo cumprida através das oito diretrizes que são:

I - eficiência no cumprimento das missões de Estado e no emprego dos recursos da sociedade; II - respeito aos interesses e direitos dos destinatários dos serviços e dos entes privados incumbidos da sua execução; III - indelegabilidade das funções de regulação, jurisdicional e do exercício de poder de polícia, da defesa judicial da Administração Direta e Indireta do Estado, da segurança pública e das atividades fazendárias; IV - responsabilidade fiscal na celebração e execução das parcerias; V - transparência dos procedimentos e das decisões; VI - repartição dos riscos de acordo com a responsabilidade de cada parceiro, conforme disposto em edital; VII - sustentabilidade financeira e vantagens sócio-econômicas do projeto de parceria; VIII - preservação do equilíbrio econômico-financeiro da parceria público-privada (RGS, 2005. p. 1).

Entre os benefícios para o Estado há a ampliação da eficiência no cumprimento e emprego dos recursos da sociedade (Art. 2, II) e a impossibilidade de se delegar as funções jurisdicionais de regular, do poder de polícia, de defesa judicial da Administração Direta e Indireta do Estado, da segurança pública e de atividades fazendárias (Art. 2, III). Como benefícios para o setor privado pode-se indicar a sustentabilidade financeira e as vantagens socioeconômicas do projeto de parceria (Art. 2, VII) e a preservação do equilíbrio econômico-financeiro da parceria público-privada (Art. 2, VIII).

O objeto de celebração desse contrato abrange (Art. 3): a delegação, total ou parcial, da prestação ou exploração de serviço público, precedida ou não da execução de obra pública; do desempenho de atividade de competência da Administração Pública e execução de obra para sua locação ou arrendamento à Administração Pública.

O pagamento ou contraprestação do setor público nos contratos de parceria público-privada poderá ser feita mediante (isolada ou combinada): o pagamento com recursos orçamentários; a cessão de créditos do Estado, excetuados os relativos a tributos, e das entidades da administração Estadual; a cessão de direitos relativos à exploração comercial de bens públicos materiais ou imateriais; a transferência de bens móveis e imóveis; as tarifas cobradas dos usuários; os títulos da dívida pública, emitidos com observância da legislação aplicável; outros meios admitidos em lei (Art. 11).

Em seu parágrafo único expressa que nas “concessões e permissões de serviço público”, a administração do Estado poderá proporcionar ao parceiro privado uma “contraprestação adicional à tarifa cobrada do usuário, ou, em casos justificados e nos termos do edital, arcar integralmente com sua remuneração”.

Como propostas de controle estatal devem ocorrer: resultados definidos pelo Poder Público, com liberdade para a escolha dos meios para sua implementação, nos limites previstos no instrumento contratual; submissão ao controle estatal permanente dos resultados; submeter-se à fiscalização do Poder Público permitindo o acesso de seus agentes às instalações, informações e documentos inerentes ao contrato, inclusive seus registros contábeis; etc. (Art. 4).

Cria-se o Conselho Gestor do Programa PPP/RS que é o órgão superior, de caráter normativo e deliberativo, vinculado ao Gabinete do Governador do Estado (Art. 18) e será instituída Comissão Especial de Licitação para cada contratação pretendida no âmbito do Programa PPP/RS, pelo órgão da Administração Estadual envolvido na parceria público-privada (Art. 28).

A Contadoria e Auditoria-Geral do Estado (CAGE) editará normas relativas à consolidação das contas públicas aplicáveis aos contratos de parcerias público-privadas e promoverá, sob o aspecto contábil-financeiro, o acompanhamento da execução dos contratos (Art. 32), a Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Rio Grande do Sul (AGERGS), de acordo com sua competência, exercerá a regulação (Art. 33) e ao Poder Público do Estado e seus órgãos competentes caberá fiscalizar a execução dos contratos do Programa PPP/RS (Art. 34).

Com José Ivo Sartori (PMDB) assumindo o governo em janeiro de 2015, ocorreram várias propostas de reformas e de redução de gastos no setor público estadual. Para a educação uma das primeiras leis aprovadas foi a 14.734.

A lei 14.734 de setembro de 2015 aprova o “Programa Estadual Escola Melhor: Sociedade Melhor”, que incentiva a realização de parcerias de pessoas físicas e jurídicas com as escolas públicas estaduais, buscando contribuições para a melhoria da qualidade do ensino da rede pública estadual.

Isso se dará através de doações de recursos materiais às escolas estaduais, tais como equipamentos e livros; patrocínio para a manutenção, conservação, reforma e ampliação das escolas estaduais; disponibilização de banda larga, equipamentos de rede “wi-fi” e de informática, tais como computadores, notebooks, tablets, roteadores, antenas de “wi-fi”, etc.; bem como outras ações indicadas pela direção da escola e Conselho Escolar (Art. 2).

As pessoas físicas e jurídicas que aderirem ao Programa poderão divulgar, para fins promocionais e publicitários, as ações praticadas em benefício da escola (Art. 3) e o governo do Estado realizará campanhas e ações a fim de estimular a adesão de pessoas físicas e jurídicas ao Programa Estadual Escola Melhor: Sociedade Melhor (Art. 6).

Após a aprovação da 14.734/2015 seguiu-se a aprovação do decreto 52.605, em outubro do mesmo ano, que visava regulamentar a lei nº 14.734 e instituía, no âmbito da Secretaria da Educação, o “Programa Estadual Escola Melhor: Sociedade Melhor”, bem como a publicação, em dezembro no Diário Oficial, da portaria 316 que definia as normas e procedimentos para o integral cumprimento do Decreto nº 52.605/2015. É publicizado o Termo de Adesão (um formulário que deve ter em anexo cópia da Ata do Conselho Escolar com a decisão pela adesão).

Até o momento a quantidade de escolas que aderiram ao programa é de: noventa pertencentes à 1ª Coordenadoria Regional de Educação (CRE); vinte e cinco da 2ª CRE; vinte e quatro da 3ª; quarenta da 4ª; dezesseis da 5ª; dezessete da 6ª; treze da 7ª; vinte e duas da 8ª; treze da 9ª; uma da 10ª; setenta e sete da 11ª; dezessete da 12ª; dez da 13ª; sete da 14ª; trinta e quatro da 15ª; onze da 16ª; dez da 17ª; três da 18ª; oito da 18ª; oito da 19ª; dez da 20ª; doze da 2ª; oito da 23ª; quatorze da 24ª; dez da 25ª; sessenta e duas na 27ª; trinta na 28ª; quatro na 32ª; cinco na 35ª; dezenove na 36ª; nove na 39ª; totalizando quinhentas e cinquenta e uma (551) escolas.

Para Barroso (2005), o problema da reforma do Estado se constituiu (principalmente a partir dos anos 1980) em um tema central no debate político em inúmeros países e está na origem de medidas políticas (e legislativas) que afetaram a administração pública em geral e, conseqüentemente, a educação. Algumas dessas medidas são: a descentralização, a autonomia das escolas, a livre escolha da escola pelos pais, o reforço de procedimentos de avaliação e prestação de contas, etc.

No campo da educação foram promovidas mudanças e medidas administrativas (e políticas) que procuravam, em geral, alterar os modos de regulação no sistema escolar (utilizando-se muitas vezes de dispositivos de mercado ou de quase-mercado) ou buscavam repassar para instituições privadas do Terceiro Setor as ações (que até aquele momento – década de 1990 – era um campo privilegiado da intervenção do Estado) que eram realizadas pelos poderes públicos.

Desta forma, para Barroso,

Estas medidas tanto podem obedecer (e serem justificadas), de um ponto de vista mais técnico, em função de critérios de modernização, desburocratização e combate à “ineficiência” do Estado (“*new public management*”), como serem

justificadas por imperativos de natureza política, de acordo com projectos neoliberais e neoconservadores, com o fim de “libertar a sociedade civil” do controlo do Estado (privatização), ou mesmo de natureza filosófica e cultural (promover a participação comunitária, adaptar ao local) e de natureza pedagógica (centrar o ensino nos alunos e suas características específicas) (BARROSO, 2005, p. 726).

Com as influências do novo gerencialismo e também da política fiscal restritiva de gastos – que foi adotada por vários governos – foram introduzidas nas políticas públicas outras formas de gestão. Assim, com estas concepções gerencialistas, a “eficiência passou a ser vista como o principal objetivo de qualquer política pública” (SOUZA, 2006, p. 34), incorporada ao fator de credibilidade e transparência, além de transferir para instituições da sociedade civil, com certa independência política, a incumbência de executar as ações que eram de responsabilidade do Estado.

O repasse de ações estatais para órgãos independentes (nacionais e internacionais) passou a ser outro elemento importante nas políticas públicas. A justificativa está no fato de que estes órgãos independentes possuem experiência técnica e que algumas ações não poderiam ser submetidas às incertezas dos ciclos eleitorais e às trocas de governos, mantendo assim a continuidade e a coerência.

Peroni (2011) assinala que são alteradas as funções do Estado no que tange às políticas sociais. Com o ideário neoliberal, pactuado pela Terceira Via, buscam-se duas prescrições: “racionalizar recursos e esvaziar o poder das instituições, já que instituições democráticas são permeáveis às pressões e demandas da população, além de serem consideradas como improdutivas, pela lógica do mercado” (PERONI, 2011, p. 27).

A “Terceira Via”, ou a “nova social-democracia”, se apresenta como uma tentativa de transcender tanto a social-democracia clássica quanto ao Neoliberalismo (GIDDENS, 2001), pois os defensores da Terceira Via concordam com os neoliberais quanto à origem da crise estar no Estado (e não no modelo capitalista), porém para a Terceira Via a saída para a superação da crise é o Terceiro Setor (enquanto que para o neoliberalismo é a privatização) (PERONI, 2011). O Terceiro Setor é caracterizado como o público não-estatal e pressupõe a existência do primeiro e do segundo, sendo o mercado a outra parte da tríade. Designa “um conjunto de iniciativas particulares com sentido público” (FERNANDES, 1994, p. 127).

Assim, neste cenário, no estado do Rio Grande do Sul as políticas também abriram caminho ao acesso para a atuação do Terceiro Setor. Com a ampliação das PPPs um modelo de governança que coordena diferentes arranjos institucionais dentro do “sistema social de produção”, onde os “mercados, hierarquias, Estado, redes, associações e

comunidades” se configurou em “uma dada forma dominante ou prevalecente” (REIS, 2013. p. 12).

Com o apelo à sociedade civil e a ampliação da relação público-privado, o governo busca estabelecer parcerias para provimento de benefícios sociais à população, porém as empresas tratam de títulos públicos sendo, para isto, autorizadas pelos Poderes Executivos e Poderes Legislativos dos estados.

Dessa maneira, como explana Cóssio,

A sociedade civil, no atual contexto, assume um papel central, tanto para realizar os serviços entendidos como “não exclusivos do Estado”, quanto para legitimar o modelo de Estado gerencial através do controle à distância (avaliações, conselhos, agências reguladoras) das ações realizadas, dando a ideia de transparência e controle social (CÓSSIO, 2014, p. 04).

Muito dessas mudanças políticas se devem, também, às Metas de Desenvolvimento para o Milênio estabelecidas pela ONU em 2002, cujas estratégias para o seu cumprimento se tornaram o objetivo dos países signatários. Isso se deu de forma abrangente através de agendas internacionais e iniciativas reforçadas pelos agentes nacionais e locais. Este cenário reforça o que tínhamos assinalado até o momento que isso tudo “se encaixa em um projeto mais amplo que reconstitui a educação pública como uma indústria de serviços de educação a ser governada, como parte da construção de uma sociedade de mercado” (ROBERTSON; VERGER, 2012. p. 1135).

Quadro 3: Legislação que ampara as PPPs



REGULAMENTAÇÃO	NATUREZA OU OBJETO	OBJETIVO SOCIAL	BENEFÍCIOS DIRETOS PARA O PODER PÚBLICO	BENEFÍCIOS PARA A INICIATIVA PRIVADA	FORMAS DE CONTROLE SOCIAL	PARTILHA DE RESPONSABILIDADES (FINANCIAMENTO)	OBSERVAÇÕES
LEI Nº 9.637, DE 15 DE MAIO DE 1998	Dispõe sobre a qualificação de entidades como: I) Organizações sociais; II) A criação do Programa Nacional de Publicização; III) A extinção dos órgãos e entidades que menciona, a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. Art. 2: requisitos específicos para entidades privadas habilitarem-se à qualificação como organização social: I - comprovar o registro de seu ato constitutivo, dispondo sobre: b) finalidade	Art. 1: Qualificar como organizações sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde.		Art. 11. As entidades qualificadas como organizações sociais são declaradas como entidades de interesse social e utilidade pública, para todos os efeitos legais. Art. 12. Às organizações sociais poderão ser destinados recursos orçamentários e bens públicos necessários ao cumprimento do contrato de gestão.	Art. 3º e 4º: o conselho de administração: Art. 3º sua composição: a) 20 a 40% (vinte a quarenta por cento) de membros natos representantes do Poder Público, definidos pelo estatuto da entidade;b) 20 a 30% (vinte a trinta por cento) de membros natos representantes de entidades da sociedade civil, definidos pelo estatuto;c) até 10% (dez por cento), no caso de associação civil, de membros eleitos dentre os membros ou os associados;d) 10 a 30% (dez a trinta por cento) de membros eleitos pelos demais integrantes do conselho, dentre pessoas de notória capacidade profissional e reconhecida idoneidade moral; e) até 10% (dez por cento) de membros indicados ou eleitos na	Art. 6º O contrato de gestão, elaborado de comum acordo entre o órgão ou entidade supervisora e a organização social, discriminará as atribuições, responsabilidades e obrigações do Poder Público e da organização social. Art. 12. Às organizações sociais poderão ser destinados recursos orçamentários e bens públicos necessários ao cumprimento do contrato de gestão. § 1º - São assegurados às	Art. 19. As entidades que absorverem atividades de rádio e televisão educativa poderão receber recursos e veicular publicidade institucional de entidades de direito público ou privado, a título de apoio cultural, admitindo-se o patrocínio de programas, eventos e projetos, vedada a veiculação remunerada de anúncios e outras práticas que configurem comercialização de seus intervalos. Art. 20. Será

	<p>não-lucrativa, com a obrigatoriedade de investimento de seus excedentes financeiros no desenvolvimento das próprias atividades;</p> <p>d) previsão de participação, no órgão colegiado de deliberação superior, de representantes do Poder Público e de membros da comunidade, de notória capacidade profissional e idoneidade moral;</p>				<p>forma estabelecida pelo estatuto;</p> <hr/> <p>Art. 4º Atribuições do Conselho de Administração:  IX - aprovar e encaminhar, ao órgão supervisor da execução do contrato de gestão, os relatórios gerenciais e de atividades da entidade, elaborados pela diretoria;  X - fiscalizar o cumprimento das diretrizes e metas</p>	<p>organizações sociais os créditos previstos no orçamento e as respectivas liberações financeiras, de acordo com o cronograma de desembolso previsto no contrato de gestão.</p> <p>§ 2º - Poderá ser adicionada aos créditos orçamentários destinados ao custeio do contrato de gestão parcela de recursos para compensar</p>	<p>criado, mediante decreto do Poder Executivo, o Programa Nacional de Publicização - PNP, com o objetivo de estabelecer diretrizes e critérios para a qualificação de organizações sociais, a fim de assegurar a absorção de atividades desenvolvidas por entidades ou órgãos públicos da União, que atuem nas</p>
--	--	--	--	--	--	--	---

					definidas e aprovar os demonstrativos financeiros e contábeis e as contas anuais da entidade, com o auxílio de auditoria externa.	desligamento de servidor cedido, desde que haja justificativa expressa da necessidade pela organização social. § 3º - Os bens de que trata este artigo serão destinados às organizações sociais, dispensada licitação, mediante permissão de uso, consoante cláusula expressa do contrato de gestão.	atividades referidas no art. 1º, por organizações sociais, qualificadas na forma desta Lei, observadas as seguintes diretrizes: I - ênfase no atendimento do cidadão-cliente; II - ênfase nos resultados, qualitativos e quantitativos nos prazos pactuados; III - controle social das ações de forma transparente.
Lei 13.019, 31/07/2014	Estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a Administração Pública e as	Art. 1º Esta Lei institui normas gerais para as parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, estabelecidas pela União, Estados, Distrito Federal, Municípios e respectivas autarquias, fundações, empresas	Capacitação dos gestores públicos e demais atores sobre o tema das parcerias; Criação de ferramentas de transparência e controle das parcerias firmadas, tanto		Tempo de atuação da organização civil para receber recursos do governo.  Seção IX ----- Processo seletivo e transparência e democratização Art. 8º ----- Instrumentos	As transferências públicas dependem da prestação de contas pela entidade. ----- Possibilidade de pagamento aos funcionários	Art. 37. A organização da sociedade civil indicará ao menos 1 (um) dirigente que se responsabilizará, de forma solidária, pela execução das atividades e

	<p>organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público; define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com organizações da sociedade civil; institui o termo de colaboração e o termo de fomento; e altera as Leis nº 8.429, de 2 de junho de 1992, e nº 9.790, de 23 de março de 1999.</p> <p>Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho</p>	<p>públicas e sociedades de economia mista prestadoras de serviço público, e suas subsidiárias, com organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público; define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com as organizações da sociedade civil; e institui o termo de colaboração e o termo de fomento.</p> <p>-----</p> <p>Art. 1º Esta Lei institui normas gerais para as parcerias entre a administração pública e organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho</p>	<p>para o Poder Público quanto para as organizações da sociedade civil; Criação do Conselho Nacional de Fomento e Colaboração; Possibilidade de atuação das organizações em rede na execução dos Termos; Possibilidade de remuneração, pela organização; Pagamento de despesas indiretas com o recurso do Termo, limitado a 15% do valor total da parceria.</p>		<p>regulatórios Termo de Fomento proposto pela organização da sociedade civil e de Termo de Colaboração proposto pela administração pública. Art. 35.</p> <p>-----</p> <p>Transparência anual dos valores “Art. 15-B.</p> <p>-----</p> <p>Comprovação de experiência prévia e capacidade técnica. Art 33 V</p> <p>-----</p> <p>Art. 7º Criação de Comissões de Monitoramento e Avaliação nos órgãos e pesquisas junto a beneficiários</p> <p>-----</p> <p>Art. 39.veta a participação de parcerias comprometidas diante da lei da ficha limpa.</p> <p>-----</p> <p>Art. 63. prestação de contas.</p> <p>Art. 65. plataforma eletrônica, permitindo a visualização por qualquer interessado.</p> <p>-----</p> <p>Art. 69. A organização</p>	<p>-----</p> <p>Normas específicas para repasses menores a R\$ 600 mil.</p> <p>-----</p> <p>Art. 46 pagamento de custos indiretos administrativos, diárias e outras despesas relacionadas ao objeto da parceria previstas no plano de trabalho devem ser arcados pelo recurso público da parceria.</p> <p>-----</p>	<p>cumprimento das metas pactuadas na parceria, devendo essa indicação constar do instrumento da parceria.</p>
--	---	--	---	--	--	---	--

	<p>interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação;</p> <p>define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. <a href="#">(Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)</a></p>	<p>inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação.</p> <p><a href="#">(Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)</a></p>			<p>da sociedade civil prestará contas da boa e regular aplicação dos recursos recebidos no prazo de até noventa dias a partir do término da vigência da parceria ou no final de cada exercício, se a duração da parceria exceder um ano.</p> <p>-----</p> <p>Art. 81. Mediante autorização da União, os Estados, os Municípios e o Distrito Federal poderão aderir ao Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse - SICONV para utilizar suas funcionalidades no cumprimento desta Lei.</p>		
<p>Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999</p>	<p>Qualificar as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como</p>	<p>Disciplina as OSCIPs: Termo de parceria é “o instrumento passível de ser firmado entre o poder público e as</p>	<p>Beneficia o Estado no sentido de que há, de forma legal, uma</p>		<p>Art. 11 – A execução do objeto do termo de Parceria será acompanhada e fiscalizada por órgãos</p>		

	OSCIPS e disciplinar o termo de parceria.	entidades qualificadas como OSCIPs destinado à formação de vínculo de cooperação entre as partes, para o fomento e a execução de atividades de interesse público” previstas no artigo 3º da lei.	distribuição de responsabilidades entre Estado e Sociedade Civil, minimizando a atuação estatal.		do poder público da área de atuação correspondente à atividade fomentada, e pelos Conselhos de Políticas Públicas das áreas correspondentes de atuação existentes, em cada nível do governo.		
<b>LEI Nº 11.079, DE 30 DE DEZEMBRO DE 2004.</b>	Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública.	Prestação de serviços públicos por meio de entes privados	- Prestação de serviços públicos por parte da iniciativa privada  Art. 5º IX – o compartilhamento com a Administração Pública de ganhos econômicos efetivos do parceiro privado decorrentes da redução do risco de crédito dos financiamentos utilizados pelo parceiro privado	Contraprestação pecuniária por parte do parceiro público e de usuários do serviço;  Art. 16. Ficam a União, seus fundos especiais, suas autarquias, suas fundações públicas e suas empresas estatais dependentes autorizadas a participar, no limite global de R\$ 6.000.000.000,00 (seis bilhões de reais), em Fundo Garantidor de Parcerias Público-Privadas - FGP que terá por finalidade prestar garantia de pagamento de obrigações pecuniárias assumidas pelos parceiros públicos federais, distritais, estaduais ou municipais em virtude das parcerias de que trata esta Lei. <a href="#">[Redação dada pela Lei nº 12.766, de 2012]</a>  Art. 23. Fica a União autorizada a conceder incentivo, nos termos do Programa de Incentivo à Implementação de Projetos de	- Art. 14. Será instituído, por decreto, órgão gestor de parcerias público-privadas federais, com competência para: <a href="#">[Vide Decreto nº 5.385, de 2005]</a> I –definir os serviços prioritários para execução no regime de parceria público-privada; II –disciplinar os procedimentos para celebração desses contratos; III – autorizar a abertura da licitação e aprovar seu edital; IV –apreciar os relatórios de execução dos contratos. § 1º O órgão mencionado no caput deste artigo será composto por indicação	- Financiamento do Poder Público;  - Partilha de Riscos entre as partes;	Apresenta a Definição de Parceria Público/Privada:  Art. 2º Parceria público-privada é o contrato administrativo de concessão, na modalidade patrocinada ou administrativa; § 1º Concessão patrocinada é a concessão de serviços públicos ou de obras públicas de que trata a <a href="#">Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995</a> , quando envolver, adicionalmente

				<p>Interesse Social – PIPS, instituído pela <a href="#">Lei nº 10.735, de 11 de setembro de 2003</a>, às aplicações em fundos de investimento, criados por instituições financeiras, em direitos creditórios provenientes dos contratos de parcerias público-privadas.</p>	<p>nominal de um representante titular e respectivo suplente de cada um dos seguintes órgãos:</p> <p>I – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, ao qual cumprirá a tarefa de coordenação das respectivas atividades;</p> <p>II – Ministério da Fazenda;</p> <p>III – Casa Civil da Presidência da República.</p>		<p>à tarifa cobrada dos usuários contraprestação pecuniária do parceiro público ao parceiro privado.</p> <p>§ 2º Concessão administrativa é o contrato de prestação de serviços de que a Administração Pública seja a usuária direta ou indireta, ainda que envolva execução de obra ou fornecimento e instalação de bens.</p> <p>§ 3º Não constitui parceria público-privada a concessão comum, assim entendida a concessão de serviços públicos ou de obras públicas de que trata a <a href="#">Lei nº 8.987, de</a></p>
--	--	--	--	--	---	--	--

							<a href="#">13 de fevereiro de 1995</a> , quando não envolver contraprestação pecuniária do parceiro público ao parceiro privado.
LEI Nº 12.234, DE 13 DE JANEIRO DE 2005. Publicado em 14/01/2005	Instituído Programa de Parcerias Público-Privadas no Estado do RS	Melhoria do serviço público com investimento e execução privadas	I - eficiência no cumprimento das missões de Estado e no emprego dos recursos da sociedade; III(II?)- indelegabilidade e das funções de regulação, jurisdicional e do exercício de poder de polícia, da defesa judicial da Administração Direta e Indireta do Estado, da segurança pública e das atividades fazendárias; (art.2º	VII - sustentabilidade financeira e vantagens sócio-econômicas do projeto de parceria; VIII - preservação do equilíbrio econômico-financeiro da parceria público-privada (art. 2º)	II - a submissão a controle estatal permanente dos resultados; III - dever de submeter-se à fiscalização do Poder Público, permitindo o acesso de seus agentes às instalações, informações e documentos inerentes ao contrato, inclusive seus registros contábeis; (art. 4º); - Processo licitatório conforme a legislação vigente (a partir da Seção III)  Art. 32 - A Contadoria e Auditoria-Geral do Estado - CAGE - editará normas gerais relativas à consolidação das contas públicas aplicáveis aos contratos de parcerias público-privadas e promoverá,	Art. 11 - A contraprestação da Administração Pública, nos contratos de parceria público-privada, poderá ser feita mediante a utilização isolada ou combinada das seguintes alternativas: I - pagamento com recursos orçamentários; II - cessão de créditos do Estado, excetuados os relativos a tributos, e das entidades da Administração Estadual; III -	Criação de um Conselho Gestor composto por integrantes do Governo Estadual.



					<p>sob o aspecto contábil-financeiro, o acompanhamento da execução dos contratos firmados e vinculados ao PPP/RS</p> <p>-Art. 33 - Caberá à Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Rio Grande do Sul - AGERGS -, nos termos de sua competência, exercer a regulação dos serviços públicos delegados sob a forma de parceria-público privada.</p> <p>Art. 34 - O Poder Público do Estado, através dos órgãos competentes, fiscalizará a execução dos contratos do Programa PPP/RS quanto às diretrizes legais às parcerias públicoprivadas, em especial quanto à manutenção do interesse público e da eficiência, e quanto aos aspectos tarifários.</p>	<p>cessão de direitos relativos à exploração comercial de bens públicos materiais ou imateriais;IV - transferência de bens móveis e imóveis; V - tarifas cobradas dos usuários; VI - títulos da dívida pública, emitidos com observância da legislação aplicável; VII - outros meios admitidos em lei. - <i>Parágrafo único:</i> Nas concessões e permissões de serviço público, a Administração Pública poderá oferecer ao parceiro privado contraprestação adicional à tarifa cobrada do usuário, ou, em casos</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--

						justificados e nos termos do edital, arcar integralmente com sua remuneração.	
--	--	--	--	--	--	---	--

Fonte: Elaborado pelo Grupo de Pesquisa/2017

## **2. NOVA GESTÃO PÚBLICA, GOVERNANÇA E PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS; CONCEITUAÇÕES**

Os conceitos de Nova Gestão Pública e de Governança são importantes para a compreensão e análise crítica do fenômeno crescente das parcerias público-privadas, sobretudo em educação.

Como identificado anteriormente, a legislação brasileira desde 2004 regulamenta e promove segurança jurídica às parcerias que, por si só, não podem ser vistas como negativas ao setor público. O que está em causa na presente pesquisa são as formas de parceria que retiram do Estado a prerrogativa de definir os fins e objetivos da educação pública, na medida em que, em vários casos, transfere para a esfera privada a competência na elaboração de currículos, materiais pedagógicos, formação de professores e gestão escolar, alterando os sentidos públicos, laicos, baseados no pluralismo de ideias e concepções que permitem às escolas propiciar o pensamento crítico e a ampliação cultural, constitucionalmente definidos para a educação básica brasileira, ofertada igualmente para todos, que só poderá ser garantida sob a responsabilidade do Estado.

No contexto brasileiro, desde os anos 1990, com a introdução de perspectivas teóricas neoliberais e, por meio do advento da globalização da economia, se criaram as condições propícias para as transformações no papel e no tamanho do Estado, com o propósito de atender à lógica, proposta externamente, de modernização da máquina pública e de suas relações com outras nações, com a sociedade civil e com o mercado.

O discurso predominante era o de ineficiência do Estado e, portanto, dos serviços públicos prestados pelos órgãos de governo, acompanhado da ideia de redução de gastos, considerando a crise fiscal vivenciada pelos países desenvolvidos, notadamente nos Estados Unidos nos anos 1970. O diagnóstico da crise à época assinalava para os gastos excessivos do Estado com as políticas sociais, sendo que a solução deveria passar, necessariamente, pela redução do seu tamanho (cargos, encargos, recursos), além de alterar as suas formas de atuação (gestão), inserindo no setor princípios e práticas da gestão empresarial.

A perspectiva de redução do tamanho do Estado, propugnada e disseminada amplamente pelo neoliberalismo, atingiu o Brasil, de forma mais incisiva, por meio do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE, sob a gestão de Luiz Carlos Bresser Pereira, em 1995, perdurando durante o primeiro mandato do Presidente Fernando Henrique Cardoso. Depois desse período o Ministério foi extinto passando a reforma do Estado para o Ministério do Planejamento e Gestão.

O objetivo da Reforma da Gestão Pública de 1995 era contribuir para a formação no Brasil de um aparelho de Estado forte e eficiente. Ela compreendeu três dimensões: a) uma dimensão institucional-legal, voltada à descentralização da estrutura organizacional do aparelho do Estado através da criação de novos formatos organizacionais, como as agências executivas, regulatórias, e as organizações sociais; b) uma dimensão de gestão, definida pela maior autonomia e a introdução de três novas formas de responsabilização dos gestores – a administração por resultados, a competição administrada por excelência, e o controle social – em substituição parcial dos regulamentos rígidos, da supervisão e da auditoria, que caracterizam a administração burocrática; e c) uma dimensão cultural, de mudança de mentalidade, visando passar da desconfiança generalizada que caracteriza a administração burocrática para uma confiança maior, ainda que limitada, própria da administração gerencial.

Um dos princípios fundamentais da Reforma de 1995 é o de que o Estado, embora conservando parte de sua ação na área social, só deve executar diretamente as tarefas que são exclusivas de Estado, que envolvem o emprego do poder de Estado, ou que apliquem os recursos do Estado. Entre as tarefas exclusivas de Estado devem-se distinguir as tarefas centralizadas de formulação e controle das políticas públicas e da lei, a serem executadas por secretarias ou departamentos do Estado, das tarefas de execução, que devem ser descentralizadas para agências executivas e agências reguladoras autônomas. Todos os demais serviços que a sociedade decide prover com os recursos dos impostos não devem ser realizados no âmbito da organização do Estado, por servidores públicos, mas devem ser contratados com terceiros (terceirização). Os serviços sociais e científicos, para os quais os mercados não apresentam aderência e vocação, devem ser contratados com organizações públicas não-estatais de serviço, as ‘organizações sociais’, enquanto que os demais podem ser contratados com empresas privadas. As três formas gerenciais de controle – controle social, controle de resultados e competição administrada – devem ser aplicadas tanto às agências, quanto às organizações sociais.

Os três princípios norteadores da reforma do Estado foram levados a cabo nos anos subsequentes, sempre com a proclamada superação da perspectiva burocrática, visando conferir aos órgãos de governo maior eficácia e eficiência.

De acordo com Bresser Pereira (1997), toda sociedade, para se coordenar, usa um conjunto de mecanismos de controle ou de coordenação, que podem ser organizados e classificados de muitas maneiras, e destaca, na perspectiva institucional, os três mecanismos de controle que considera fundamentais: o Estado, o mercado e a sociedade

civil. Destaca que se pode utilizar, ao invés do institucional, o critério funcional. Segundo esse critério há também três formas de controle: o controle hierárquico ou administrativo, que é exercido dentro das organizações públicas ou privadas, o controle democrático ou social, que ocorre em termos políticos sobre as organizações e os indivíduos, e o controle econômico via mercado. Este segundo critério é talvez mais geral e permite compreender melhor o espaço que cabe aos mecanismos institucionais: ao Estado, ao mercado e à sociedade civil.

Considerando o critério funcional, o autor destaca os seguintes mecanismos de controle, além do sistema jurídico que antecede a todos: (1) mercado, (2) controle social (democracia direta), (3) controle democrático representativo, (4) controle hierárquico gerencial, (5) controle hierárquico burocrático e (6) controle hierárquico tradicional. Na prática de gestão, esses mecanismos ocorrem de forma combinada. No entanto, no contexto de globalização neoliberal predominam os mecanismos de mercado e o controle hierárquico gerencial.

Neste sentido foram desencadeados diversos e diferentes movimentos de terceirização do serviço público, privatizações, incentivo ao comunitarismo e à criação de Organizações Não-Governamentais (ONG), Organizações Sociais (OS) e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Os instrumentos jurídicos que criaram as OS e as OSCIP são a Lei 9.637/98 e 9.790/99, respectivamente.

É necessário destacar que a ênfase na sociedade civil, no cenário de afastamento do Estado, cria uma ideia de maior participação dos diferentes segmentos da sociedade, de democratização das relações sociais, de controle público, e que tal ideia está alicerçada no modelo da Terceira Via.

A Terceira Via ou nova social-democracia constituiu a base teórica pela qual foi assentada a proposta de reforma do Estado brasileiro. Sua origem pode ser evidenciada na Inglaterra, como proposta de governo de Tony Blair, tendo como seu principal teórico o reconhecido sociólogo Antony Giddens. Grosso modo, a Terceira Via, como o próprio nome indica, se propõe a ser uma alternativa ao neoliberalismo ortodoxo, vivenciado pelo Reino Unido durante os anos de governo de Margareth Thatcher, e a social democracia fortemente efetivada nos países centrais. A base de sustentação da proposta é justamente a reforma do Estado, a criação de mecanismos de controle, e as parcerias público-privadas, com o *slogan* de que “todos” perseguiriam os mesmos propósitos: o bem comum.

Nesse sentido, a noção de Governança passa a ser amplamente difundida, como parte da nova ordem mundial, como o mecanismo de modernização do Estado, em que este,

enxuto, assume as funções que lhe são exclusivas, notadamente vinculadas aos setores produtivos, repassando à sociedade civil e suas organizações, a responsabilidade integral na execução, em alguns casos e, em outros casos, compartilhando responsabilidades, seja no planejamento, provimento ou execução de políticas.

A Nova Gestão Pública – NGP ou Gerencialismo, por sua vez, no intuito de superar a gestão burocrática weberiana, considerada ineficaz, adota princípios e práticas gerenciais no interior da máquina pública. A lógica da gestão por resultados passa a valorizar o mérito, medido pelo produto do trabalho (quantidade) e menos o processo (qualidade), desencadeando mudanças internas substanciais, embora se observem práticas híbridas (burocráticas e pós-burocráticas).

É possível dizer que a Terceira Via, com os princípios da Governança e do Gerencialismo, no contexto da globalização neoliberal contemporânea, criam as condições objetivas para a efetivação (legal e prática) das Parcerias Público-Privadas.

Robertson e Verger (2012) compartilham da ideia de que o projeto da Terceira Via articula-se aos avanços das PPPs

O renascimento das “parcerias” também se articulou a mudanças mais amplas na paisagem ideológica e conceitual da governança, em direção a uma “terceira via” entre o Estado e o mercado, como a de Blair, em seu “governo para a modernização” no Reino Unido (Newman, 2001). Elas foram um corretivo para a presença demasiada do Estado (keynesianismo), por um lado, e a ausência dele, por outro (privatização). Ao agir como uma ponte entre cada setor, as parcerias atuavam como um canal, permitindo o aproveitamento de valores de cada parceiro, a serem capitalizados no futuro (p.1139).

Para Di Pietro (2015) parceria é o termo utilizado para designar todas as formas de sociedade que, sem formar uma nova pessoa jurídica, e são organizados entre os setores públicos e privados no atendimento ao interesse público. No campo da educação são perceptíveis os avanços dos arranjos entre instituições privadas e setores públicos na prestação de vários serviços, dentre eles: formação de gestores e professores, consultoria em gestão de redes e escolas, materiais pedagógicos, currículos, avaliações em larga escala, entre outros.

Concorda-se com Pires (2015) quando infere que historicamente a educação pública brasileira foi expressão dos interesses da esfera privada. Em análise realizada desde o final do século XIX até os dias atuais, a autora percorre os diferentes períodos da república nacional e seus dispositivos legais para chegar a conclusão que, embora recentemente o Estado tenha se aproximado da titularidade na promoção da educação, admitindo a sua

função, as forças sociais privatizantes se organizaram para deslegitimar essas pretensões, reafirmando o caráter privatista da educação pública.

Para Robertson e Verger (2012) as parcerias público-privadas em educação - PPPEs são, sobretudo, “relações sociais e econômicas (WEIHE, 2010), envolvem questões de poder, autoridade, legitimidade, responsabilidade e igualdade, e não apenas mecanismos de opção com base no mercado e em ganhos de eficiência (JAYASURIYA, 2008)” (p.1150).

Essas transformações têm implicações importantes para o contrato social entre educação e Estado e, em particular, para a educação como bem social complexo.

### 3. APROFUNDAMENTOS: ANÁLISE DE REDES

#### 3.1 Propriedades de rede

A partir da identificação das instituições da sociedade civil, com ou sem fins lucrativos, que atuam nas escolas públicas de forma mais recorrente, partiu-se para a análise dos programas que desenvolvem e dos seus parceiros, visando situar as redes de colaboração existentes (Quadro 1). Novamente se recorreu à metodologia de “etnografia de rede” para buscar os parceiros por meio de *sites*, *facebook*, e outros meios digitais de divulgação. Após a identificação das instituições mais recorrentes (Quadro 2), utilizaram-se as propriedade de rede (quadro 4), possibilitando, assim, construir o gráfico de cada uma das redes.

**QUADRO 4. Propriedades de Rede**

<b>Propriedade</b>	<b>Explicação</b>
Conteúdo transacional	Quatro tipos de troca: troca de afeto; troca de influência ou poder; troca de informação; troca de bens ou serviços.
Natureza das ligações	
Intensidade	A força da relação entre indivíduos.
Reciprocidade	O grau em que a relação é comumente percebida e acordada por todas as partes da relação (isto é, o grau de simetria).
Clareza das expectativas	O grau no qual todos os pares de indivíduos têm expectativas claramente definidas sobre o comportamento do outro na relação
Multiplexidade	O grau no qual os pares de indivíduos estão ligados por múltiplas relações.
Características estruturais	



Tamanho	O número de indivíduos participando da rede.
Densidade (conectividade)	O número dos links atuais na rede como a proporção do número de links possíveis
<i>Clustering</i>	O número de regiões densas na rede.

Fonte: Adaptado de Tichy e colaboradores (1979:508) apud Lopes e Baldi (2009).

## 3.2 Procedimentos analíticos

### 3.2.1 Análise da rede da FENABB

#### a. Descrição da rede

A FENABB é a Federação Nacional das Associações Atléticas do Banco do Brasil criada em 1977 para congregar as associações existentes por meio de projetos integrados. As AABBs, vinculadas ao Banco do Brasil, se dedicam a ações esportivas, culturais e sociais. Inicialmente aceitavam somente funcionários do Banco, mas a partir da década de 1970 passaram a aceitar clientes do banco como associados. A FENABB desenvolve vários Programas, dentre eles o FENABB socioeducativa que visa dar apoio à comunidade e aos administradores dos clubes.

Em 1986 é criado o Programa Integração AABB Comunidade, que tem como principal motivação a disponibilização das instalações – salões, quadras esportivas, piscinas, entre outras – às crianças e adolescentes de famílias de baixa renda, mas desenvolve uma proposta socioeducativa, desenvolvida nas AABBS, visando integrar família, escola e comunidade.

A partir do AABB Comunidade se pode compreender um pouco da ampla rede que a FENABB mantém, na medida em que tornou este Programa um dos carros chefes da federação. No caso do Estado do RS, chamou atenção a amplitude de conveniamentos da FENABB na região, sendo o Estado com maior convenientes listados, desde as relações com Secretarias de Educação (estadual e municipal), e, sobretudo, Sindicatos e Associações de empresas estatais (exemplos: ARCO – Associação Recreativa dos Correios; SINCA/RS,

Sindicato dos Salões de Barbeiros, Cabeleireiros Institutos de Beleza e Similares do Estado do Rio Grande do Sul; Três Potências Maçônicas do Rio Grande do Sul; ANASPS/RS – Associação Nacional dos Servidores da Previdência e da Seguridade Social do RS; e Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – Diretoria Regional da Bahia).

O Estado do RS, constituiu-se no terceiro maior Estado em número de AABBs ativas, com 131 unidades em funcionamento. No que se refere ao AABB Comunidade, o RS é o segundo Estado que mais oferta o Programa, ficando somente atrás de Minas Gerais, no quadriênio 2017-2020.

Destaca-se que, no levantamento do AABB no Estado do RS, se identificou outras figuras que não as Prefeituras Municipais como parceiros locais no provimento do Programa. Esse cenário foi encontrado em cinco municípios. Os parceiros locais encontrados para além das prefeituras são: Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai (URI) em Frederico Westphalen, Universidade Rio dos Sinos (UNISINOS) em São Leopoldo e em Ijuí com a Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado (FIDENE) - constituída pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), Centro de Educação Básica Francisco de Assis (EFA) e o Museu Antropológico Diretor Pestana (MADP) e a Rádio e Televisão Educativa (RTVE); e ainda a parceria com a Assistência Social Lagoense em Lagoa Vermelha e, a mais, destacada, com o Instituto Cooperforte em Porto Alegre.

Ao explorar a rede de relações da FENABB, principalmente contornando o AABB Comunidade, alguns parceiros se destacaram. Ressalta-se que como parceiro aqui se reconheceu todo e qualquer ente com relações com a federação, sobretudo no âmbito do programa educativo em foco. Assim sendo, na dimensão financeira se destacaram a própria Fundação Banco do Brasil (FBB), a Cooperforte, o Bancorbrás e o Banco Votorantim, sendo este último um ente que não é parte do grupo BB. Outros parceiros identificados ao longo dos estudos foram o NTC-PUC/SP e o CESAR, com que são mantidas, respectivamente, relações mais fixas e em projeto piloto da federação.

### **Principais parceiros da FENABB:**

#### **- COOPERFORTE:**

No percorrer das análises sobre as relações com a FENABB e o AABB Comunidade, foi possível depreender a força da Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Funcionários das Instituições Financeiras Públicas Federais LTDA (COOPERFORTE),

permeada por um conteúdo intenso e regular de trocas de serviços e bens, como também latente quanto aos itens reciprocidade, clareza das expectativas, multiplexidade, e quanto à alta densidade das características estruturais do tipo de relação mantida. A entidade participou da oferta do primeiro Curso do Educador Social do AABB Comunidade (FENABB, 2013), e também da promoção e da premiação do concurso para a “Criação de Histórias em Quadrinhos” desenvolvido dentro do Programa (FENABB, 2008).

A COOPERFORTE possui uma ampla atuação na área de educação ao oferecer soluções financeiras via oferta de serviços e produtos. Seu nascedouro aconteceu nos anos 80 tenha se voltado exclusivamente a funcionários do Banco do Brasil de Brasília, mas atualmente inclui servidores e dependentes do Banco Central, da Caixa Federal, do Banco da Amazônia, do Banco do Nordeste e do BNDES, tendo recebido em 2005 a classificação máxima de cooperativas da Comitê RiskcoopLFRating e em 2017 ultrapassou a marca dos R\$ 2 bilhões de capital de giro. O primeiro convênio educacional foi assinado em 2000 e se beneficiou os associados através de descontos de mensalidades. Ao que parece este contrato foi o primeiro termo convencional da empresa. Em 2003, três anos depois do início das atividades de conveniamento, seu Instituto social foi fundado e, no ano seguinte, 2004, qualificado como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), o que o permitiu firmar legalmente termos de convênio público-privados.

O Instituto é destacado como “ braço social da COOPERFORTE”, e mais de 90 mil cidadãos – entre jovens, adultos e pessoas com deficiência de todo o Brasil, já foram atendidas por ações da organização. Em sua página se observa a extensa rede de parceiros da associação em diversos ramos, telefonia (Huawei), grupos do BB (FBB e BrasilCap); a Associação brasileira de Captadores de Recursos (ABCR,) a Fundação DorinaNowill, voltada à educação especial; e o Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE). Ressalta-se a grande quantidade de convênios educacionais que são listados, evidenciando como a educação é um eixo importante do grupo, com faculdades, universidades, centros de oferta de cursos, etc - Mackenzie, Faculdade Unyleya, WPÓS, Instituto de Pós-graduação e Graduação (IPOG), Apoio Escolar 24horas, Universidade Paulista (UNIP), Faculdade AIEC, FMU, Universidade Salgado de Oliveira, Estácio (UNIVERSO), Anhanguera, Gama Filho, Faculdade Signorelli, CESUMAR, Fisk, English Live, CNA; LIVELO.

Na área de educação, a Cooperforte nomeia que, por intermédio de seu Instituto, apóia cinco projetos, sendo que dois deles são diretamente dirigidos à educação básica, um deles é o Programa AABB Comunidade da FENABB. Outra ação é o ‘Multiplano’, desenvolvido em colaboração com a FBB, e que tem em vista contribuir na minimização

das situações de exclusão escolar, proporcionando acesso ao conhecimento matemático a crianças e adolescentes de escolas da rede pública de ensino. Tais projetos se encaixam dentro dos horizontes da Cooperforte, dos quais se percebe um alinhamento bastante próximo aos objetivos e focos da FENABB e de seu programa educativo, tais que: o protagonismo social e a missão de contribuir com a transformação socioeconômica e a pauta da inserção no mercado de trabalho.

#### **- Instituto Bancorbrás**

O conglomerado de empresas - em quatro áreas: administração, consórcio, corretagem de seguros, e turismo, criado em 1982 por funcionários aposentados do BB e do Banco Central, possui, desde os anos 90, um Instituto social, o Instituto Bancorbrás, que apresenta uma relação bastante forte e central com a FENABB e o AABB Comunidade. Por meio das análises realizadas, percebeu-se que a relação do Bancorbrás e também de seu Instituto com a FENABB e o Programa AABB Comunidade tem um conteúdo forte, voltado ao assessoramento dos projetos da FENABB. A relação é de intensa reciprocidade e clareza entre os dois entes, já que a relação se apresenta bastante explícita nas páginas das duas entidades, principalmente no que tange ao instituto social que apresenta elementos totalmente ao encontro do que é propagado pela FENABB, e que se expressa pelo enfoque na questão da vulnerabilidade social de crianças e jovens. No que diz respeito ao item multiplexidade os entes se apresentam ligados no quesito social e também financeiro, este último, principalmente, desvelado pela contemplação deste ente como parceiro da FENABB.

Entre as diferentes relações mantidas por este ente com a FENABB e o AABB Comunidade, pode-se citar, por exemplo, o primeiro Curso do Educador Social do AABB Comunidade - destinado à capacitação de educadores para atuar junto às crianças e adolescentes atendidos pelo projeto - foi ministrado por educadoras do Núcleo de Trabalhos Comunitários da PUC de São Paulo (NTC/PUC-SP), e contou com o apoio da FBB, Cooperforte e Bancorbrás.

Outro exemplo de ação compartilhada com a FENABB foi o concurso promovido dentro do programa AABB Comunidade, junto da FBB e do Instituto Cooperforte, para “Criação de Histórias em Quadrinhos” voltados à preservação dos recursos hídricos, segundo a concepção de educação socioambiental (FENABB, 2008). Os trabalhos premiados, selecionados pelo Núcleo de Trabalhos Comunitários da (NTC-PUC/SP) e por

uma comissão nacional da FENABB, FBB, BB, Instituto Cooperforte, aqueles em primeiro lugar, em cada uma das faixas etárias estabelecidas, receberam R\$ 4 mil, e dois trabalhos, escolhidos como segundo lugar, R\$ 1,5 mil, cada, e os autores entre a sexta e a 30ª posição terão R\$ 500.

Observa-se uma aproximação grande entre a estrutura do Instituto Bancorbrás e da FENABB, o que evidencia, com certeza, porque as instituições mantêm relações tão fixas e fortes. A atividade deste Instituto é voltada a ações filantrópicas, especialmente para comunidades desfavorecidas, possuindo certificação de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e registro no Conselho dos Direitos da Criança e do Adolescente (CDCA/DF), pautando áreas de educação, esporte, saúde e meio ambiente. São citados como seus principais objetivos: o apoio ao desenvolvimento educacional e esportivo, a capacitação profissional de jovens e crianças e a promoção do voluntariado e do desenvolvimento sustentável. A força da multiplexidade da relação pode ser apreendida pela listagem extensa de parceiros do Instituto Cooperforte com diversos ramos e grupos, de expressão nacional e regional, como: Balurat consultores; Casa Azul; Centro presbiteriano idade e experiência - C PIE; Cooperforte; Instituto Reciclando Sons; Instituto Sabin; Lar Fabiano de Cristo; SOS mata atlântica; TAK; UNB, Faculdade de Planaltina.

Ademais, para finalizar a análise deste parceiro, vale ressaltar que, em verdade, as relações da Bancorbrás e de seu Instituto Social se expressam bastante evidentes também com a FBB, e com a COOPERFORTE, outro ente bastante presente e regular nas atividades do AABB Comunidade.

#### **- Banco Votorantim**

A relação entre a FENABB e o Banco Votorantim está baseada em um segmento: os programas financeiros. Estes, são modalidades de financiamento ofertadas pela FENABB diretamente para clubes esportivos cujo suporte financeiro são bancos e empresas de crédito. Auxílio financeiro destinados a clubes que necessitam de empréstimos para aquisição de materiais esportivos, reformas de infraestrutura das instalações esportivas, etc. Dentro do programa existem condições e modalidades de empréstimos.

Cada modalidade basicamente funciona da seguinte maneira: Todas elas assistem à fins específicos, a modalidade 2 por exemplo “Auxílio de crédito rápido” prevê um valor de R\$20.000,00 para investimentos das AABB’s, com prazo de quitação de 24 meses sem

correção monetária. Do mesmo modo, a modalidade 3 “Informatização das AABBs” prevê o uso do montante para aquisição de equipamentos e acessórios informáticos, com o menor valor de R\$4.000,00 e 12 meses de prazo, também sem correção monetária. O Programa Financeiro da FENABB é substancialmente “patrocinado” pelo Banco Votorantim. Esta instituição bancária, que em 2009 firmou parceria com o Banco do Brasil dividindo seus 49% do capital -o BB tem uma enorme capilaridade nacional na economia e no mercado em geral- assumindo uma relação mista de estrutura e capital com uma das maiores bases do varejo brasileiro

Em uma notícia de agosto de 2016, a FENABB anuncia publicamente em seu site o novo parceiro, o Banco Votorantim. Ali consta que a mesma está expandindo os convênios, e o BV é um importante agente financeiro em escala nacional, estabelecendo um contrato tipo guarda-chuva, isto é, conceito da administração que caracteriza um contrato de objeto amplo, impreciso e não definido. Esta abertura não é por acaso, e segundo a notícia, a escusa de aumentar a base de associados da FENABB serve apenas para preencher aparentemente uma lacuna, sem previsões de projetos definidos, a relação financeira entre os dois vão se estreitando veladamente através de programas aparentemente sutis de auxílio e empréstimos financeiros.

Na página do BV., na aba de “Fianças Bancárias” mostra um tipo de empréstimo que o Banco oferece. O Banco Votorantim na qualidade de fiador, empresta um crédito ou benefício para uma Empresa na qualidade de afiançado, com uma utilização já prescrita: pagamentos de aluguéis, prestação de serviços, fornecimento de acessórios, compras de máquinas e equipamentos.

A relação é mútua e não dá para inferir que o parceiro se sobrepõe no ente, ou seja, a FENABB puramente como meio entre o Banco (provedor) e o Clube (cliente), não há submissão ou posição estratégica, e as redes sempre nos induz a pensar que as relações são aquelas aparentes, quando na verdade, estão veladas e o grande *boss* se esconde atrás de um nome, de um convênio, quer dizer, o Banco do Brasil manipula ao mesmo tempo quase metade do capital de outro Banco, que este por sua vez serve de provedor à uma extensão do BB, a FENABB. Nesse sentido, foi possível inferir que os três (neste caso) compartilham os mesmos esforços e direcionam recursos de forma lucrativa aos clubes. Dentro dos objetivos da pesquisa, identificar a relação que este parceiro estabelece com o ente Fenabb através de dispositivos que combinando dados coletados em pesquisas, feitas anteriormente, permitissem processá-los a ponto de ilustrar em gráfico a densidade da relação de ambos, seria o ponto em que pudéssemos objetivamente inferir com a análise

do gráfico o grau da relação final entre esses entes. A partir das categorias de análises determinadas de uma tabela de propriedades de redes, foi feita a análise entre o ente e o parceiro. A análise entre FENABB e o Ente a partir das categorias de (LOPES; BALDI. 2009), foi, a saber: **Conteúdo** → **Forte:** Troca de bens; Fiador financeiro através dos programas financeiros da Fenabb para os clubes conveniados com a FENABB; **Intensidade** → **Forte:** A força da relação entre Fenabb e Votorantim é forte pois, ambas servem a provedor financeiro; compartilham esforço e recursos (financeiros, logísticos e humanos) para os empréstimos dependendo do caso, varia a modalidade de empréstimo para o clube; **Reciprocidade** → **Forte:** A relação é percebida através de uma notícia da FENABB firmando parceria com o Banco Votorantim (agente do setor financeiro); **Clareza** → **Médio:** O tipo de contrato estabelecido entre Fenabb e B. Votorantim é guarda-chuva: objetivo amplo, impreciso e não definido; **Multiplexidade** → **Forte:** A relação é tripartite: FENABB, B.V e o Clube. Nela perpassam acordos, empréstimos, ou seja, os três têm uma interdependência. Enquanto a FENABB empresta os espaços físicos para o clube, ao mesmo tempo faz o intermédio formal entre o Banco e o Clube para aquisição de empréstimos.

#### **- Núcleo de Trabalhos Comunitários (NIT-PUC/SP).**

Considera-se este ente um parceiro com uma relação, na média, forte com o AABB Comunidade, sobretudo, levando em conta sua atuação na orientação pedagógica do programa e na formação dos educadores que conduziram o processo formativo dos estudantes.

Segundo o relatório 2015 do Programa AABB Comunidade, O NTC-PUC/SP é o responsável pela formação inicial dos educadores sociais para a atuação no Programa, enquanto que a FENABB oferece formação continuada a esses educadores por meio de cursos a distância e encontros pedagógicos.

O NTC foi reconhecido oficialmente em 1991, como desdobramento do atendimento à vulnerabilidade social do Centro de Educação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo da PUC/SP desde a década de 70. Seu cerne é a alfabetização de Jovens e Adultos, em busca de uma prática social direta utilizando o método Paulo Freire. Assim, segundo seu site, são mantidos mais de 06 núcleos de alfabetização, e também implantados novos projetos nesta linha, em empresas e comunidades na cidade de São Paulo, nas mais diferentes realidades. Há ainda programas nos quais o núcleo atua, sendo

um deles o AABB Comunidade, que é apresentado com destaque na página inicial do NTC, além das ações ‘Morro Doce’; ‘Educação Interdisciplinar de Jovens e Adultos’; ‘Projeto Baú Encantado’ e; Projeto ‘Rede de Arte e Ciência dos Povos Indígenas - Povo Guarani’. São oferecidas, também, Oficinas; vagas para Estágio; e um Curso de Especialização Lato Sensu, via PUC-SP, na especificidade “Formação de Políticas de Gestão em Segurança”, em convênio com a Secretaria Nacional de Segurança Pública de São Paulo e Ministério da Justiça (SENASP/MJ), tendo como objetivo “a qualificação de profissionais que atuam no setor de Segurança Pública e em áreas afins, o curso constitui-se em espaço de reflexão e produção do conhecimento” (NTC-PUC/SP, 2018).

A ação do NTC que, segundo a coordenadora do Núcleo, “enquanto Universidade, cumpre seu papel social inserindo-se na realidade para contribuir com o saber científico e técnico acumulado ao longo da história”, e “se vincula a formar quadros de profissionais competentes e qualificados” com a responsabilidade social.

#### **- CASSI**

A Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil (CASSI) foi fundada em 27/01/1944 e tem como objetivo a promoção, a prevenção, a recuperação e a reabilitação da saúde dos seus associados e participantes. Se define como uma operadora de Planos de Saúde (pessoa jurídica de Direito Privado) e reúne, de acordo com o último relatório de 2017 (documento contendo 84 páginas), 998.229 associados. Através de consulta no site da operadora verifica-se que a CASSI se denomina como uma modalidade de autogestão, sem fins lucrativos, ocupada em administrar a assistência à saúde de seus associados. O público atendido pela operadora de Plano de Saúde inclui funcionários em atividade, ex-funcionários, aposentados e pensionistas do Banco do Brasil e seus parentes até 4º grau. Ressalta-se que o Banco do Brasil contribui mensalmente com 4,5% sobre os proventos gerais de cada funcionário em atividade, aposentado e pensionista, bem como, uma vez por ano sobre o 13º salário.

Após o histórico e contextualização da entidade, passamos a interpretar itens indispensáveis à metodologia da etnografia de redes.

A relação no item conteúdo é forte com o Banco do Brasil, uma vez que abrange um grande número de beneficiários em todo Brasil na oferta de serviços na área da saúde. A relação é forte no que diz respeito à clareza e reciprocidade, na medida em que através dos relatórios disponibilizados no site da Cassi é possível acompanhar o declínio e ascensão de



associados ao longo do tempo, bem como do serviço oferecido aos beneficiários e a contrapartida do Banco do Brasil para com a Caixa de Assistência. Sobre o critério Multiplexidade a ligação se dá no âmbito social e financeiro.

Ressalta-se que a Cassi foi parceira em várias atividades promovidas pelas ABBs, principalmente em eventos ligados à promoção da saúde (corridas e campeonatos esportivos). Na Revista Dirigente AABB, edição especial 2018, uma manchete traz longa matéria sobre o XXIV Campeonato de Integração Nacional dos Funcionários Aposentados do Banco do Brasil (CINFAABB), ocorrido em março de 2018, na AABB em Salvador. De acordo com a notícia, este evento mobilizou vários entes parceiros, incluindo a colaboração da Cassi e contou com mais de 2500 participantes. Através dos registros das imagens feitos no CINFAABB, percebe-se a montagem de várias tendas de apoio aos funcionários e, entre os parceiros, temos a Cassi.

#### **- A Esportiva**

Trata-se de uma loja de varejo que, eventualmente, contribui com material esportivo a eventos promovidos pelas ABBs. Abaixo é possível acompanhar matéria disponibilizada e extraída no site (<http://www.fenabb.org.br/cinfaabb-2018/>), na aba materiais esportivos, mostrando a clareza da relação envolvida entre a empresa Esportiva e a FENAABB, que vem a ser a de patrocinar material esportivo para que as AABBs venham adquirir seus produtos

#### **- GreenVision**

A partir da notícia que a FENABB publicou em seu site, anunciando a parceria com a empresa de gramas sintéticas Green Vision, é possível identificar qual é o conteúdo que preenche a forma que a Fenabb vem moldando através de outros parceiros. Em outra matéria na Revista Dirigente das AABB, do primeiro trimestre de 2015, na página 20, informa sobre a parceria que a FENABB estabelece com a Green Vision dentro de uma linha especial de financiamento para quadras e campos de futebol society. Uma notícia descontraída falando sobre a história do termo “futebol society” vira propaganda da empresa através da coluna “Dicas para sua AABB”. A primeira notícia citada, remonta julho de 2013, e apresenta mais detalhes sobre essa parceria. A nova é que a partir de um *orçamento financeiro* limitado pela FENABB, as AABB poderão ter instalados campos de futebol com grama sintética, pisos de alta performance etc, porém, o custo alto da instalação será parcelado em 72x através do programa “Auxílio Financeiro Reembolsável” solicitado pelo Clube interessado. As condições do auxílio exprimem quem está por detrás

das cortinas. A primeira é que o valor do empréstimo possui um limite devido ao limite de crédito estabelecido pela afiliada da cooperação financeira; seguido da exigência de estar em dia com pedidos anteriores e sem dívida.

A GV produtos esportivos LTDA é um *joint venture*, um empreendimento conjunto por mais de duas empresas de atividade econômica comum. Investe altamente em desenvolvimento de produtos e novas tecnologias para gramas. Faz parte de um grupo de investimento arábico, Al Rajhi, em petroquímicos e têxteis no mercado mundial. Uma empresa de natureza liberal, competitiva e “globalizada” que garante uma estrutura esportiva para programas socioeducativos, assumindo uma aparência sustentável e compromissada com valores, sobretudo, valores sociais.

A partir das categorias de análises determinadas de uma tabela de propriedades de redes, foi feita a análise entre o ente e o parceiro. A análise entre FENABB e o Ente a partir das categorias de (LOPES; BALDI. 2009), foi, a saber: **Conteúdo** → **Médio**: Troca de serviços; Venda gramas sintéticas para a Fenabb (sem informação referente a preços), apenas o valor estabelecido no tipo de empréstimo; **Intensidade** → **Médio**: É médio pois a Fenabb compra gramas sintéticas com Greenvision para melhoramento de seus espaços físicos, financia melhoras para clubes, as vezes até, junto com a prefeitura de alguma cidade, junta esforços para fazer manutenção de quadras públicas; **Reciprocidade** → **Forte**: A relação é exibida em veículos comunicativos diversos: Na Revista Dirigente do primeiro trimestre de 2015 página 20; Uma notícia no espaço virtual de notícias no site da Fenabb, mostrando o novo convênio firmado entre as duas instituições, datado no ano de 2013; Uma notícia na página comercial, parte de notícias, da Green Vision anunciando a construção de um campo sintético com uma cidade do RS, na qual esta tem uma sede AABB e já fizera realizações conjuntas; **Clareza** → **Médio**: Ambos têm consciência da parceria, exibindo em notícias etc, porém, não existe informação pública detalhada sobre os objetivos do projeto em comum, detalhes e metas; **Multiplexidade** → **Médio**: A relação

semostra mediana pois a venda de gramas sintéticas pela parte da Green Vision é facilitada através da Fenabb para o Clube. Uma relação meramente mediadora.

#### **- MAPFRE**

A MAPFRE<sup>3</sup> é uma empresa espanhola, que possui um grupo segurador do Banco do Brasil Mapfre (Unidade mapfre BB SH2), voltada a automóvel, seguros gerais e *affinities*.<sup>4</sup>

Conforme levantamento, na página da FENABB, a Mapfre aparece como uma das parceiras. Ela recompra as participações das seguradoras que estão sob o guarda-chuva da Mapfre BB SH2. São produtos com foco em seguros patrimoniais e em ramos elementares, como seguro de veículos. Atualmente está coligada a BB Seguridade (SA:BBSE3), holding do Banco do Brasil para o segmento de seguros.

O Grupo Segurador Banco do Brasil e Mapfre têm por prática de anos juntos em que repassa parte dos Recursos de Estipulação dos produtos (Seguro Ouro Vida, Ouro Vida Empresa, BB Seguro Vida Mulher, Seguro Ouro Residencial, Seguro Ouro Máquina e Seguro Ouro Empresarial) para o plano social, através dos recursos advindos da comercialização de seguros para ações desenvolvidas pela Federação Nacional das Associações Atléticas Banco do Brasil (FENABB) e Fundação Banco do Brasil (FBB), voltadas para projetos sociais, de cidadania e de preservação dos recursos hídricos.

Com foco nesse objetivo macro, tem o Programa de Voluntariado do GRUPO BANCO DO BRASIL E MAPFRE que tem como base a proposta apresentada pela ONU – Organização das Nações Unidas, que sugere 8 Jeitos de Mudar o Mundo, entre eles: (1) Erradicar a extrema pobreza e a fome; (2) Atingir o ensino básico universal (3) Promover a

---

<sup>3</sup>Mutualidad de laAgrupación de Proprietários de Fincas Rústicas de España

<sup>4</sup>É um programa de benefícios de seguros estruturado que visa levar condições de contratação especiais para funcionários de empresa, com descontos diferenciados e forma de pagamento mais flexíveis e de fácil contratação. Normalmente tais vantagens são estendidas a pais, cônjuges e filhos.

igualdade de gênero e a autonomia das mulheres (4) Reduzir a mortalidade infantil (5) Melhorar a saúde materna; (6) Combater o HIB/AIDS, a malária e outras doenças; (7) Garantir a sustentabilidade ambiental; e, finalmente, (8) Estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento.

Os colaboradores do grupo são estimulados a se cadastrarem no Portal do Voluntariado ([www.voluntariadobbemapfre.com.br](http://www.voluntariadobbemapfre.com.br)) para que tenham acesso aos programas corporativos disponíveis e participar das ações propostas por outros voluntários. A plataforma promove a construção de redes de relacionamento com o objetivo de promover o bem.

A companhia acrescenta ainda que essa estratégia tem por objetivo aumentar a ênfase na comercialização de produtos de seguro no canal bancário, buscando aperfeiçoar os serviços prestados aos clientes do BB bem como a maximização na geração de valor para seus acionistas.

A MAPFRE Seguros, do GRUPO SEGURADOR BANCO DO BRASIL E MAPFRE, garantiu mais uma vez o prêmio TOP Educação, na categoria Seguro Educacional. A companhia, que atua há mais de 10 anos no segmento e tem cerca de 900 mil alunos segurados, obteve a liderança pela sexta vez consecutiva. O prêmio é promovido pela revista Educação, da Editora Segmento, e reconhece as marcas mais lembradas pelas empresas que atuam na área educacional. O seguro educacional tem sido uma alternativa lucrativa que garante as seguradoras novas formas de rendimento.

O MAPFRE Proteção Educacional Multiflex é um dos seguros mais completos do mercado e tem por objetivo principal oferecer proteção aos alunos, pais e às instituições de ensino. Para quem o contrata, o seguro tem como objetivo quitar as mensalidades escolares conforme o período contratado, caso ocorra alguma eventualidade ao responsável financeiro pelo aluno (desemprego, morte ou invalidez). Para a escola que o contrata, o seguro também é uma maneira de reter o aluno, e funciona como uma alternativa à redução da inadimplência, uma vez que o desemprego é o principal motivo da evasão. Com preço médio de 1% a 3% do valor da mensalidade escolar, este seguro pode ser contratado tanto para a série atual cursada pelo aluno quanto para todo o ciclo escolar (ensinos Fundamental I, II, Médio e Superior).

A companhia tem especial interesse e dedicação no setor de educação, onde atua há mais de 10 anos e planeja um importante crescimento para o setor para os próximos anos. É reconhecida por parte de centenas de instituições de ensino e possui mais de 1 milhão de

segurados. Pelo quinto ano consecutivo, recebeu o prêmio TOP Educação, como demonstração desse reconhecimento.

Ao analisar as relações deste parceiro com a FENABB, percebe-se um conteúdo de grau forte, pois a aproximação negocial com o Grupo Segurador BB MAFRE/BrasilVeículos para a divulgação, exclusivamente pela Central de Atendimento ou pelo hot-site fornecido pela seguradora, do produto BB SEGURO AUTO, a ser oferecido aos associados, familiares e frequentadores do Sistema AABB. Também promovem a imagem do Banco do Brasil e contribuem para a criação de oportunidades negociais.

Quanto a intensidade compreende-se uma relação forte, pois os seguros novos ou as renovações que já estão na carteira da AABB passam a contar para a sinergia da agência detentora do cadastro do segurado (Agências BB). Há nessa relação um Selo de Qualidade que garante a fidedignidade da marca.

No quesito reciprocidade a relação é fraca, aparentemente não há grau de simetria percebida pelas partes da relação. Contudo no que refere à clareza, em que há definição entre os comportamentos um do outro na relação, tem-se o repasse de remuneração no valor de 5% sobre o prêmio líquido para as AABBs pelos negócios fechados em função da divulgação dos produtos, considerando-se de intensidade forte.

Na multiplexidade percebe-se disponibilização de Equipe Comercial do Grupo Segurador, dedicada a apoiar a parceria, ou seja, há um grau forte na relação e/ou ligações, pois há um grupo à disposição para o desafio de propagandear a marca.

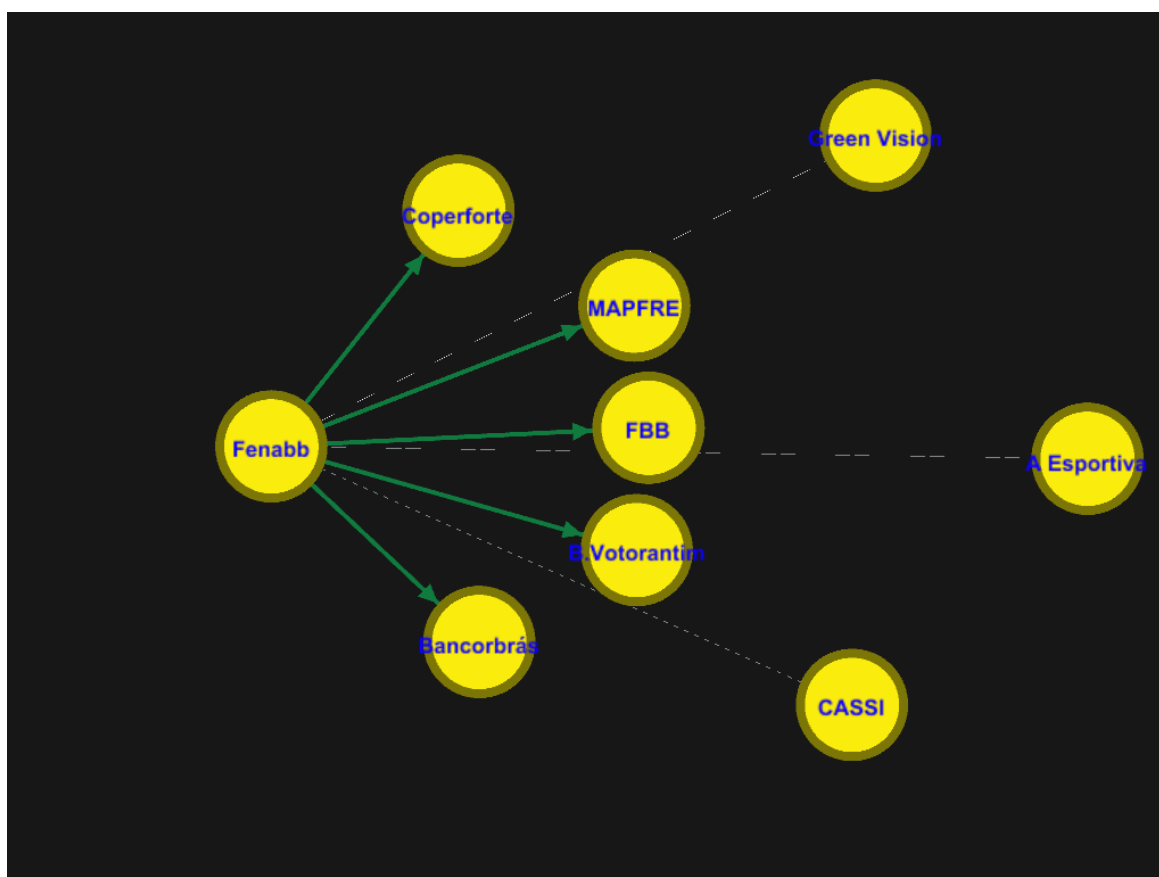
#### b. QUADRO 5: PROPRIEDADES DE REDE DA FENABB

Propriedades		Natureza			
Parceiros	Conteúdo	Intensidade	Reciprocidade	Clareza	Multiplexidade
<b>Federação das AABBs - FENABB</b>					
FBB (Fundação Banco do Brasil)	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte
Bancorbrás	Forte	Forte	Forte	Forte	Média
Cooperforte	Forte	Forte	Média	Forte	Média
CASSI	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte

A Esportiva	Fraco	Fraco	Fraco	Fraco	Fraco
GreenVision	Médio	Médio	Forte	Médio	Médio
Banco Votorantim;	Forte	Forte	Forte	Médio	Forte
Grêmio TAM;	Fraco	Fraco	Fraco	Forte	Fraco
MAPFRE Seguros	Forte	Forte	Fraca	Forte	Médio

### c. Gráfico de rede

**Figura 01:** - Gráfico de Rede da FENABB e do Programa AABB Comunidade.



Fonte: Elaborado por Douglas Gadelha Sá (2018).

### d. Análise crítica da FENABB

Para a condução do aprofundamento da análise da rede da FENABB e de seus parceiros, à luz das propriedades de rede, foi feito um procedimento de tratamento desses

dados para aplicá-los ao programa Gephi 0.9.2 que permite a representação de dados em gráficos de redes. Nesse sentido para analisar a relação entre FENABB e o parceiro Ente X, foi necessário estabelecer o tipo de relação que ambos tinham, ou seja, se era direta ou indireta. Para estabelecer o tipo dessa relação, foi usado como critério a média geral dos graus da relação traçada no quadro de propriedades de rede, isto é, o resultado de cada análise da relação entre FENABB e ente, o que possibilitou estabelecer o tipo daquela relação. Por exemplo, a média geral da relação da FENABB com o Banco Votorantim foi Forte e com isto foi possível inferir que a relação entre ambos é direta. Foi usado esse procedimento metodológico para determinar qual o *type* da ligação entre o ente e o parceiro dentro do programa;

Assim, ao analisar o Programa AABB Comunidade da FENABB, escolhido por ser este programa que é ofertado aos estudantes das redes públicas, é preciso destacar que se trata de uma entidade vinculada a um Banco que se configura como economia mista, com personalidade jurídica de direito privado e, embora sinalize para alguns princípios relacionados aos direitos humanos, à democracia e à Pedagogia Libertadora, apresenta elementos que se aproximam de uma perspectiva gerencial, tais como, o direcionamento de didáticas (manuais de planejamento) e a realização de modos de controle (via Monitoramento e Avaliação *In loco*, desde 2014), assim como a perspectiva pedagógica que valoriza o empreendedorismo e o voluntariado.

Por certo, como se trata de uma proposta orientada para crianças e jovens de camadas populares, tendo como materialidades o atendimento educacional no contraturno com vistas à complementação formativa escolar, foi preciso aprofundar as análises no sentido de identificar que tipo de formação o programa pretende propiciar e qual o lugar da escola pública nesse processo. Entretanto, percebe-se que não há uma inserção direta sobre a escola na perspectiva curricular, na formação de professores, na gestão escolar, materiais didático-pedagógicos que oriente a política/proposta pedagógica empreendida pelas redes públicas de educação. O que ocorre, por meio deste projeto, é um tipo de reforço escolar e estímulo a atividades extraclasse a estudantes de baixa renda (esporte, alimentação, saúde), mesmo assumindo concepções próprias da área de negócios, tais como o empreendedorismo e a educação financeira, as atividades realizadas em horários inversos aos da escola podem contribuir com os estudantes, na medida em que são ensinados a estudar, a valorizar a escola, os esportes e as atividades coletivas.

### **3.2.2 Análise da rede da AFUBRA**

#### **a. Descrição da rede**

A Associação de Fumicultores do Brasil (AFUBRA) trabalha na cadeia produtiva de fumígenos, operando de forma associativa, e foi constituída em 1955 no Rio Grande do Sul. Em 1960, criou o departamento de fomento agropecuário com o objetivo de oferecer orientação técnica gratuita, além de sementes, insumos e implementos agrícolas aos produtores de tabaco (AFUBRA, 2017). Já em 1963 passou a atuar também nos Estados de Santa Catarina e Paraná. Em 1994, com o intuito de ampliar a atuação da entidade foi criada a Agro-Comercial AFUBRA Ltda, a partir da qual a associação aumentou sua linha de produtos e serviços (Ibidem). Em decorrência disso, a AFUBRA conta, atualmente, com 22 lojas localizadas nos três estados onde atua.

Importante destacar que a AFUBRA se constitui como uma entidade de classe sem fins econômicos (AFUBRA, 2017). Nesse sentido, faz-se necessário conceituar no que se constitui esse tipo de entidade. Segundo Monello (2018) esse tipo de entidade não sofre encargos tributários de impostos. Tratam-se de instituições - tais como de educação e assistência social - que prestam serviços e os colocam à disposição da população em geral, sem fins lucrativos, em caráter complementar às atividades do Estado (Ibidem).

De forma específica, a AFUBRA tem como um dos principais objetivos a gestão de um seguro mútuo para a lavoura dos produtores contra os prejuízos causados pelas chuvas de granizo que ocorrem frequentemente (TELÓ, 2016, p. 134). Representa, assim, juntamente como o Sindicato dos Trabalhadores Rurais, os interesses dos produtores de fumo. (ZANELLA; PRIEB, 2007, p.12). De forma ampla, a associação divulga que tem como missão

proporcionar o bem-estar aos associados, clientes e comunidades, através do mutualismo, de programas socioambientais, de soluções no comércio de bens e serviços e de alternativas na agricultura familiar e no agronegócio. (AFUBRA, 2017)

#### **b. A inserção no contexto educacional**

Atuante nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e também no Paraná, a Associação dos Fumicultores do Brasil começou seus trabalhos em programas educativos em 1986, com a sensibilização de comunidades, bem como a distribuição de mudas nativas.



De acordo com a página institucional da AFUBRA, os trabalhos ambientais tiveram início em 1978 com a criação da lei que proibia o corte de árvores nativas (AFUBRA, 2016). No ano de 1981, a AFUBRA e o então, Sindifumo - atual SindiTabaco- assinaram um convênio com o Instituto Brasileiro do Ambiente e dos Recursos renováveis (atual IBAMA), o qual visava incentivar o reflorestamento das propriedades rurais (AFUBRA, 2016b)

Ao crer nos efeitos positivos dos trabalhos ambientais desenvolvidos na sociedade, foi criado oficialmente, em 1991, o Programa Verde é Vida.

Com o objetivo central do programa concentrado em desenvolver a educação socioambiental, visando a preservação do ambiente, educação no meio rural, sustentabilidade, diversificação e a valorização dos agricultores (AFUBRA, 2017).

Para realizar atividades lúdicas, buscando a consciência ambiental através de brincadeiras e recreação, em 1991, o Projeto Verde é Vida, cria o seu mascote: o boneco Afubrinha. Uma muda de árvore que atende as comunidades de abrangência da AFUBRA.

A entidade destaca as suas atividades fora das atividades comerciais em 1986 até os dias atuais os seguintes feitos:

#### **Quadro 4: Realizações da AFUBRA – 1986-2017**

- 4,8 milhões de mudas de árvores distribuídos gratuitamente às escolas e projetos ambientais;
- 85 mil livros da Série Ecologia entregues às escolas e parceiros;
- 550 mil cadernos de exercícios da Série Ecologia disponibilizados aos participantes do projeto;
- 292 municípios do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná são parceiros do projeto a participam do PSA, PASA e Programa de Coleta de Óleo Saturado;
- 3 milhões de material didático e pedagógico distribuídos (cartilhas, livros, manuais, cadernos, régua, etc.);
- 266 mil professores e alunos atendidos pelo Projeto Verde é Vida.

Fonte: Adaptado por Robinson Francino adaptado do Portal AFUBRA (2017)

### **c. Parceiro da AFUBRA**

Este estudo visa analisar a natureza que se estabelece entre a AFUBRA e seus parceiros. Além das escolas públicas, que são consideradas beneficiárias das ações do Programa “Verde é Vida”, encontra-se como parceira da Associação a Universidade Federal de Santa Maria. Para a análise das relações de parceria buscam-se subsídios teórico metodológicos nos estudos desenvolvidos por Lopes e Baldi (2009).

Os autores entendem as redes como dimensões que precisam ser utilizadas de forma integrada como estrutura de governança e como perspectiva de análise. (LOPES; BALDI, 2009).

Pode-se depreender que a AFUBRA tem um proveito muito significativo da relação com a UFSM, e que esta relação não é recíproca, visto que os custos para o funcionamento do programa são integralmente assumidos pela Universidade, enquanto que a associação de fumicultores se vale deste programa como ação de marketing.

No site da AFUBRA evidencia-se que a mesma é a responsável para distribuição das mudas de árvores e destaca essa ação como responsabilidade socioambiental. Já na página eletrônica da UFSM não há qualquer destaque sobre a distribuição das mudas, mas pequenas notícias apresentando a Universidade como responsável desde a catalogação, tratamento, condicionamento e demais cuidados até que a muda esteja pronta para entrega.

Dada tamanha assimetria dessa relação, poderia se questionar inclusive a condição de “parceria”. Ainda pelo fato de não se encontrar outras instituições como participantes do programa Verde é Vida, chega-se à conclusão que tal programa não estabelece uma rede para seu funcionamento, mas tão somente uma relação assimétrica de compromissos. Desta forma, não se realizou o gráfico de rede.

### **d. Análise Crítica**

As ações das parceiras privadas que investem no setor público provocam uma nebulosidade sobre os caminhos da educação pública e universal. Na medida em que os atores privados exercem suas influências sobre vários e diversificados aspectos da educação pública, acaba por operar nas concepções de políticas públicas, podendo ocupar uma função predominantemente estatal. Como descrevem (LINGARD; LADWIG; LUKE, 1998 p. 84) quando afirma que a educação está, cada vez mais, sujeita às “prescrições e assunções normativas do economicismo e o tipo de cultura na qual a escola existe e pode existir”.

Nos últimos anos o setor público tem se constituído um locus de inserção da esfera privada, desde a gestão de sistemas e escolas, formação de profissionais, até a definição de currículos e processos avaliativos. Clarke, Cochrane; Mclaughlin (1994, p. 4) colaboram com esta discussão ao constatarem as mudanças ocorridas “através da qual se tem reconfigurado a estrutura e a cultura do serviço público. Ao fazer isso, procura introduzir novas orientações, remodela relações de poder existentes e afeta como e onde as escolhas sobre as políticas sociais são feitas” assim, evidentemente atua diretamente como um agente de muita influência nas políticas do Estado, sobretudo, na educação.

A AFUBRA, embora esteja presente em muitas redes e escolas públicas no Estado do RS, conforme a pesquisa informa, a sua atuação se restringe a distribuição de mudas e palestras que valorizam a educação ambiental, notadamente com vistas a mitigar os reflexos provocados na população em consequência do plantio do fumo e, especialmente pelo consumo do fumo em sua forma industrializada.

### **3.2.3 Análise de Rede do SICREDI**

#### **a. Descrição da Rede**

O Sistema de Crédito Cooperativo é a uma instituição financeira que se assume como um Banco Cooperativo, com destaque de que os correntistas participam dos lucros do banco.

A Fundação Sicredi é o braço social e cultural do Banco e por intermédio da Fundação é que se identificou o seu programa educacional. A Fundação Sicredi é uma entidade privada, com autonomia jurídica e financeira. reconhecida pelo Ministério da Justiça do Brasil como uma Organização de Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). A Fundação proclama que trabalha para manter viva a essência do cooperativismo por meio de ações diretamente ligadas à educação e cultura.

Assim definem suas ações (site oficial do Banco SICREDI, 2018):

Todas as nossas cooperativas e centrais contam com pessoas que trabalham diretamente no desenvolvimento do cooperativismo. Na prática, elas coordenam ações voltadas para os associados e a comunidade. Essas ações são apoiadas por nós da Fundação Sicredi. A gente garante, de forma técnica e especializada, o suporte a diversas iniciativas, como os programas Crescer e Pertencer, a Biblioteca do Sicredi, e projetos que sejam relacionados a temas como educação financeira e captação de recursos. Em 2018, passamos a contar com um Comitê da Fundação, que tem o papel de ajudar a desenvolver os programas sociais.

O Programa A União Faz a Vida (PAUFV) é a principal iniciativa de responsabilidade social da Fundação SICREDI. Segundo as informações disponibilizadas no site do programa<sup>5</sup>, este tem como objetivo construir e vivenciar atitudes e valores de cooperação e cidadania, por meio de práticas de educação cooperativa, contribuindo para a educação integral de crianças e adolescentes, em âmbito nacional. Desta forma, o público é constituído de alunos do Ensino Fundamental e Ensino Médio.

O Programa foi desenvolvido em 1995 para ampliar o conhecimento das comunidades sobre o cooperativismo e a natureza das sociedades cooperativas. Sua proposta foi construída a partir de exemplos internacionais e da parceria com o Centro de Desenvolvimento e Pesquisa sobre Cooperativismo da Universidade do Vale do Rio do Sinos (Unisinos – São Leopoldo/RS). Os projetos cooperativos são desenvolvidos pelos alunos nas escolas, com o apoio de educadores, pais e da comunidade.

As expedições investigativas são o ponto de partida da metodologia do Programa. Com a participação de educadores, os estudantes percorrem os locais onde vivem, rompendo os limites da escola. A partir disso, são definidos os temas que serão trabalhados em sala de aula, alinhados ao currículo escolar e com a comunidade de aprendizagem.

Em 2014, o PAUFV esteve presente em 221 cidades de seis estados (Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Goiás e Mato Grosso), contava com 15.521 educadores em 1.237 escolas e atingiu 192.298 mil crianças e adolescentes. No primeiro semestre de 2015, ocorreu a expansão do Programa para o Mato Grosso do Sul.

As iniciativas são compartilhadas na página do Programa no Facebook ([www.facebook.com/auniaofazavida](http://www.facebook.com/auniaofazavida)) e no site [www.auniaofazavida.com.br](http://www.auniaofazavida.com.br).

Em 2017 houve o crescimento do PAUFV, atingindo 292 municípios, 1.485 escolas, 21.940 educadores e 229.780 alunos. Somente no Rio Grande do Sul (RS) são 138

---

<sup>5</sup> Para maiores informações acessar <http://www.auniaofazavida.com.br/>

municípios, 750 escolas, 9.512 educadores, 93.320 crianças e adolescentes, num total de cooperativas: 26.

De acordo com a página do SICREDI, para que o Programa possa ser desenvolvido, é necessário a participação de vários agentes, que compõem a rede de cooperação. Cada um dos agentes tem igual importância, no entanto, responsabilidades distintas no Programa. Os agentes estão divididos em Gestores (entidades integrantes do SICREDI); Apoiadores (comunidade); Parceiros (Secretarias de Educação e Instituições educacionais) e Assessoria Pedagógica (Universidades ou outras instituições especializadas). Para a pesquisa, entende-se que as instituições que prestam a Assessoria Pedagógica, baseada na análise de rede, são parceiros fundamentais do Sicredi no desenvolvimento do PAUFV, na medida em que as redes e escolas públicas, embora sejam consideradas parcerias, são, de fato, alvo das ações do Programa.

As Assessorias Pedagógicas são contratadas pelo Gestor e têm o papel de promover a formação continuada dos educadores para colocar em prática as atividades e os repertórios de cooperação e cidadania com educadores, que, por sua vez, conduzirão o processo de formação das crianças e dos adolescentes. As Assessorias Pedagógicas são formadas por profissionais de instituições de ensino superior, institutos, centros de pesquisa, entre outros, que atendam aos requisitos técnicos exigidos para promover a formação dos educadores.

Segundo o Programa, as responsabilidades das Assessorias Pedagógicas são:

- Realizar a formação continuada dos educadores, a partir das diretrizes e metodologias definidas pelo Programa.
- Assessorar, sob o ponto de vista pedagógico, o desenvolvimento do Programa e seus projetos, conforme carga horária estabelecida, oferecendo subsídios metodológicos aos educadores nas escolas e organizações.
- Contribuir com a manutenção e o aprimoramento da proposta pedagógica do Programa, assessorando a cooperativa e participando das reuniões e das atividades coordenadas pela Fundação SICREDI.
- Manter atualizados os relatórios de atividades

No site do Programa foi possível observar as Assessorias Pedagógicas através de um quadro indicando o município e a assessoria. Para esta pesquisa, foram analisadas primeiramente a incidência (do maior ao menor grau) dessas assessorias no Estado do RS. Assim, foram elencadas as primeiras cinco instituições, que somam juntas mais de 50% de

assessorias no Estado. São elas: Instituto de Educação Superior de Ivoti/ISEI, Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai/ IDEAU, Universidade de Santa cruz/UNISC, Universidade Luterana do Brasil/ULBRA e Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões/URI.

Sobre as assessorias, que denominou-se na pesquisa como os parceiros do programa, observou-se a partir dos sites do SICREDI, site do Programa A União Faz a Vida e os sites de cada parceiro, que as relações vão além do programa. Desta forma, levantou-se aqui algumas características de cada parceiro e suas relações com a rede Sicredi e com o PAUFV.

#### 1) ISEI: Instituto Superior de Educação de Ivoti

Possui um campus e oferta seis cursos de licenciatura, todos presenciais. Realiza assessoria pedagógica para o Sicredi em diversos projetos do Programa União Faz a Vida. Em 2018 firmou parceria com o SICREDI para realizar dois projetos escolares. Ao analisar o site do PAUFV, site do SICREDI e Google, foi possível observar que o ISEI além de ser responsável por projetos pedagógicos nas escolas, também tem ofertado formação continuada para professores do município de Ivoti e região. Ao acessar o site do ISEI, percebe-se que o SICREDI é um dos responsáveis bancários pelo financiamento estudantil, além de promover juntamente com outros parceiros (por exemplo, o SEBRAE) palestras, cursos e oficinas de cunho financeiro para os alunos do instituto. Desta forma, baseado nas propriedades de rede, pode-se confirmar que as propriedades Conteúdo, intensidade, Reciprocidade, Clareza e Multiplexidade são características FORTES deste parceiro em relação ao SICREDI.

2) IDEAU - Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai - Possui quatro Institutos: Getúlio Vargas, Bagé, Caxias do Sul e Passo Fundo. Ofertam

desde educação básica à pós-graduação. A IDEAU é um dos parceiros fortes do Programa a União Faz a Vida, presta Assessoria Pedagógica ao SICREDI, sendo que uma das ações foi a criação de uma Cooperativa Escolar de velas aromáticas desenvolvida na Escola Estadual Padre Aleixo em Ibiraiaras. A formação continuada de professores também aparece como uma das ações da IDEAU juntamente com o Programa, no trecho abaixo retirado de uma notícia<sup>6</sup>, se podem observar palavras como “educador eficiente” e discussões sobre a BNCC. Nesta mesma notícia, há uma reafirmação da parceria entre SICREDI e a IDEAU. “Neste sentido a IDEAU assume um papel de comprometimento com a construção de conhecimento nos municípios que atua e reafirma a parceira com as cooperativas Sicredi Estação, Sicredi Planalto, Sicredi Ibiraiaras e Sicredi Norte RS/SC, por meio do Programa a União Faz a Vida”.” No site PAUFV, ao colocar a palavra IDEAU no link de busca do site, aparecem 28 notícias em que a IDEAU tem parceira com o Programa, reforçando assim, que SICREDI e IDEAU são parceiros fortes. Foi possível apreender também, que o SICREDI, assim como aconteceu com o ISEI, é um dos bancos responsáveis pelo financiamento estudantil do instituto. Nas propriedades de rede, considera-se como FORTE o conteúdo, a intensidade, a clareza e a multiplexidade e como MÉDIO apenas a reciprocidade, pois a IDEAU aparece com maior frequência no site do PAUFV do que este no site e em notícias da IDEAU.

- 3) UNISC – Universidade de Santa Cruz: A UNISC é uma universidade comunitária e tem sido parceira do SICREDI. Ao buscar o PAUFV no site da UNISC não se obteve resultado. No entanto, ao digitar SICREDI, obteve-se 2.640 resultados, demonstrando assim uma forte parceria entre o banco e a UNISC, principalmente no que se refere a financiamento

---

<sup>6</sup> Para ler esta notícia acesse

<https://www.ideau.com.br/passofundo/noticias/ver/1424/Professores+das+Faculdades+IDEAU+participam+de+evento+de+Forma%C3%A7%C3%A3o+Continuada+para+Assessores+Pedag%C3%B3gicos+do+Programa+a+Uni%C3%A3o+Faz+a+Vida+da+Funda%C3%A7%C3%A3o+Sicredi>

estudantil. Percebe-se que o SICREDI faz parcerias em conjunto com a UNISC e outras instituições, como no caso com a FARSUL. A UNISC aparece relacionada a três projetos dentro do Programa, um deles desenvolvido no primeiro semestre de 2018, no qual alunos de uma escola municipal tiveram aulas de ciências nos laboratórios da Universidade em questão. Assim, dentre as propriedades de rede, a maioria delas pode ser considerada FORTE, exceto a intensidade que, comparada aos parceiros como ISEI e IDEAU, pode-se classificá-la com Média.

4)ULBRA – Universidade Luterana do Brasil: A ULBRA conta com 9 unidades espalhadas pelo RS (educação superior) e mais 9 unidades de educação básica. É possível identificar, assim como na UNISC, a parceria forte entre ULBRA e o PAUFV, tanto no desenvolvimento de projetos, como na formação continuada de professores. É possível também identificar a forte relação entre SICREDI e ULBRA no que se refere ao financiamento estudantil. No site do PAUFV aparecem 16 projetos em que a ULBRA presta assessoria pedagógica, demonstrando assim a força de atuação desta universidade com o Programa em questão. Portanto, considera-se que a ULBRA possui uma relação FORTE em todas as propriedades de rede com o SICREDI.

5)URI – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões: A URI possui 6 campus, com a reitoria situada na cidade de Erechim. Na página do Programa a URI aparece responsável por 7 projetos. No site de cada campus foi possível verificar a parceria entre URI e o PAUFV. Foi possível notar, através de pesquisa realizada em sites de cada campus da universidade, que o SICREDI apoia muitas iniciativas e é parceira na promoção de palestra sobre finanças pessoais, oferta de curso a professores da URI, apoio para palestras, entre outros. Assim, considera-se a reciprocidade com uma propriedade FORTE entre a universidade e o SICREDI e, as demais propriedades, em comparação aos outros quatro parceiros (ISEI, IDEAU, UNISC e ULBRA) podem ser classificadas como MÉDIAS.

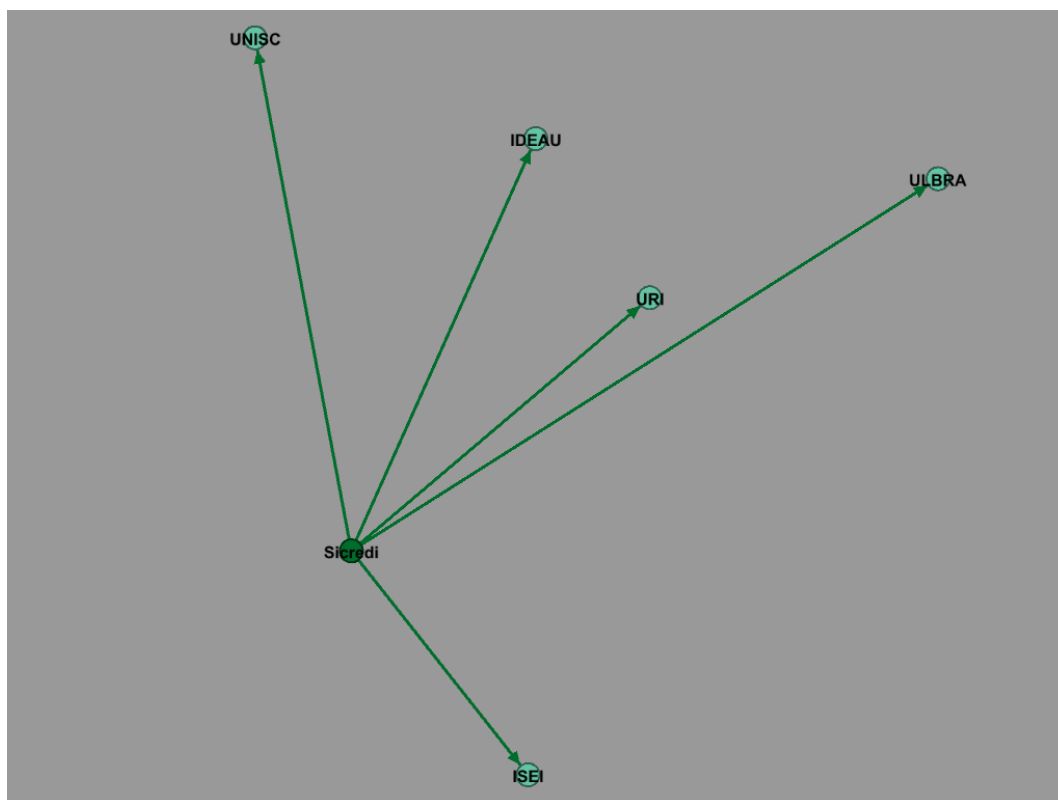


**b. Propriedade de Rede**

**Quadro 7: Propriedade de Rede do SICREDI**

Propriedades		Natureza			
Parceiros	Conteúdo	Intensidade	Reciprocidade	Clareza	Multiplexidade
<b>SICREDI</b>					
ISEI - Instituto de Educação Superior de Ivoti	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte
IDEAU - Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai	Forte	Forte	Média	Forte	Forte
UNISC - Universidade de Santa Cruz	Forte	Média	Forte	Forte	Forte
ULBRA - Universidade Luterana do Brasil	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte
URI - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões	Média	Média	Forte	Média	Fraca

**c. Figura 2: Gráfico de Rede do SICREDI**



Fonte: Elaborado por Douglas Gadelha Sá (2018)

#### d. **Análise Crítica**

O principal programa desenvolvido pelo SICREDI, mais especificamente pela Fundação SICREDI nas redes públicas de educação é o “União faz a vida”. Ressalta-se que o programa apresenta como um dos principais objetivos a disseminação da educação financeira e cooperativa, articulada as ideias de empreendedorismo, aprendizagem ao longo da vida e de flexibilidade. Tais elementos ilustram se associar, em grande medida, aos eixos promovidos pelo projeto global capitalista. É importante frisar que a organização sofreu transformações, passando de um sistema cooperativo de crédito, que sustentou a iniciativa de trabalhadores de fábricas, para uma instituição financeira em sentido estrito.

Assim, a organização em sistemas de redes é primordial para a disseminação das ideias do negócio em questão que é a adesão ao sistema financeiro, por meio da Fundação SICREDI e do PAUFV. Identifica-se a promoção, difusão das ideias e ações desenvolvidas pelo Banco, juntamente com suas parcerias detectadas por esta pesquisa, onde cada ator assume o seu grau de importância e o seu papel na formação de um sujeito de novo tipo, adequado as demandas do capital.

A seguir apresentam-se as duas instituições privadas analisadas na segunda etapa da pesquisa: Instituto Ayrton Senna e Instituto Natura, considerando que ambas se apresentaram com maior inserção nas redes públicas, seja em relação ao número de programas, seja em relação à quantidade de escolas e regiões abrangidas por suas ações.

### **3.2.4 Análise de Rede do Instituto Ayrton Senna (IAS)**

#### **a. Descrição da rede**

O Instituto Ayrton Senna/IAS é uma organização sem fins lucrativos criada em 1994 pela irmã do piloto Ayrton Senna logo após a sua morte, e definida juridicamente como Organização Social - OS, com Razão Social de Instituto. Segundo os relatórios anuais do Instituto, entre 1994 e 2010 seus programas e projetos atingiram 1.372 municípios brasileiros em 25 estados e o Distrito Federal. Esse número caiu entre 2011-2012 para 1.300 e teve redução contínua nos anos seguintes, chegando a 700 municípios atendidos em 2014. Em 2010 — ano em que teve parceria com o maior número de municípios — concentrava-se nas Regiões Norte e Nordeste do Brasil. Em 2017, último relatório disponível no site do Instituto, contava com 573 municípios, em 16 estados brasileiros e destaca a atuação no Estado de Santa Catarina.

O estado da arte sobre o IAS apresentado por Silva e Jacomini (2018), a partir do estudo de teses, dissertações e artigos científicos no período de 2002 a 2015, informa que

A gama de estudos sobre o IAS permite atentar para a dimensão tomada pelos programas desta Instituição, ao longo de mais de vinte anos, de parcerias com secretarias de educação. Essa presença do IAS nas secretarias municipais e estaduais de educação influenciou, em alguma medida, a forma de pensar e fazer educação nesses entes federados e mobilizou a comunidade acadêmica a investigar como e em que medida isso aconteceu (p. 930).

Os principais estudos sobre o IAS foram realizados nacionalmente sob a coordenação das professoras Vera Maria Vidal Peroni (UFRGS) e Theresa Maria de Freitas Adrião (Unicamp), com um volume significativo de dissertações, teses e artigos publicados.

Peroni e Silva (2013) pesquisaram as bases teóricas das ações do IAS, na medida em que buscaram a relação entre as orientações de organismos multilaterais, como a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e o Banco Mundial (BM), com os princípios que norteiam os programas do IAS, obtidos por intermédio de documentos de divulgação e materiais de apoio. A convergência de interesses entre as empresas que apoiam esses projetos, os organismos internacionais e as entidades de um quase mercado visam à difusão de um novo perfil de sociabilidade baseado

no *ethos* empresarial em torno do sistema do capital, baseados em políticas de resultados. Em que pese o anúncio do IAS de atuar na melhoria dos resultados e, portanto, na qualidade do ensino público no âmbito da gestão escolar e das práticas docentes, não há comprovação de que os indicadores dos municípios conveniados tenham melhorado por meio da atuação do Instituto, por um lado, considerando que outras ações foram realizadas em paralelo e de autoria de escolas e redes. Destaca-se, neste sentido, que há municípios que mantêm vários programas em parceria com o IAS, e os indicadores educacionais não apresentaram resultados positivos. Os monitoramentos, apresentados em relatórios do IAS, são pouco elucidativos, pois mostram dados gerais em termos de estados e municípios atendidos, programas desenvolvidos, professores e alunos beneficiados com as ações dos programas, sem, no entanto, explicitar em que e como houve melhorias.

Pela análise realizada nos municípios do Estado do RS em que se constatou a atuação do IAS, alguns programas se destacaram, tais como: Acelera Brasil, Se Liga, Gestores em Rede, Gestão Nota 10, Fórmula da Vitória, Rede Nacional de Ciência para Educação e Educação pelo esporte.

A seguir se fará uma descrição e análise de cada um dos Programas elencados, salientando os municípios conveniados.

### **Acelera Brasil**

O Programa Acelera Brasil começou em 1997 por iniciativa do IAS e contou com o apoio de instituições, como o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE/MEC) e a Petrobrás. As atividades do Acelera Brasil iniciaram em 15 municípios, passou para 24 municípios em 1998 e dois Estados da Federação, Espírito Santo e Goiás, em 1999. Mais de 40 mil alunos haviam passado pelo Programa no ano de 1999, que atingiu então mais de 60 mil alunos. O Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) assumiu o apoio financeiro para o desenvolvimento do Programa nos 24 municípios de 14 Estados até dezembro de 2000.

O objetivo do programa é de substituir a política da repetência por uma pedagogia de sucesso, baseada na aprendizagem dos alunos. Neste sentido, estados ou municípios, em especial a escola (gestores e professores), são responsabilizados pela aprendizagem do aluno, assim como devem assumir o compromisso de adotar uma política onde a repetência

em massa deixa de ser considerada normal e as estratégias adequadas de ensino assegurem o sucesso dos alunos. Aprovar alunos automaticamente é entendido como inadmissível.

Pensado para alunos matriculados entre o 3º e o 5º ano do Ensino Fundamental, entre 10 e 15 anos de idade, as turmas são colocadas em classes com 25 alunos no máximo. Estes alunos recebem um tratamento especial, permitindo-lhes recuperar a autoestima, dominar parcelas significativas do programa e serem promovidos para séries mais avançadas, de acordo com as informações obtidas no Relatório Anual de 2017. Tem por meta a aceleração de 2 anos ou mais para as séries posteriores, se comprovada a condição para tal.

Para a atuação em redes estaduais, surgiram parceiros regionais. Além das Secretarias Estaduais de Educação, empresas desses Estados entraram nessa aliança, tais como Tele Centro-Oeste, Adiai e Petrobrás. Trata-se de um programa de correção de fluxo escolar – acelerar a aprendizagem é uma estratégia para atingir o objetivo maior – o de intervenção nas políticas educacionais, que por sua vez tem como objetivo eliminar a cultura da repetência nas escolas.

Quanto aos materiais pedagógicos usados neste programa, estes são voltados diretamente para o aluno e testados previamente. Estruturados de maneira a assegurar que mesmo um professor inexperiente, ou com preparação insuficiente seja capaz de proporcionar ao aluno um programa de qualidade. Os materiais incluem uma variedade de abordagens e atividades, com elevado grau de participação dos alunos na sala de aula, na escola e na comunidade.

Os professores contam com supervisão e assistência técnica permanente; o Acelera Brasil possui mecanismos de acompanhamento, controle e avaliação externa e, essa categoria em especial, vem se aprimorando ao longo do tempo.

O IAS iniciou sua estratégia de atuação na área de **soluções educacionais em escala** via parcerias com governos, o que se estendeu entre 1997 e 2009. De 2009 até 2013 o grupo teve três programas incluídos no Guia de tecnologias do MEC, que visou oferecer aos gestores educacionais uma ferramenta a mais que os auxiliassem na aquisição de materiais e tecnologias para uso nas escolas públicas brasileiras. Organizados em cinco blocos de tecnologias, dos quais um se constituiu pelo item Ensino-Aprendizagem.

De acordo com o Relatório Anual do IAS, a eficiência do programa foi de recuperação de 77% dos alunos em defasagem escolar - alunos que concluíram dois anos ou mais na sua trajetória escolar, dentre aqueles que têm possibilidade de avançar para mais de um ano. (Relatório anual do IAS, 2017). Os números do IAS somam 22 milhões de

crianças beneficiadas, 220 mil educadores formados e 2 mil cidades parceiras. No entanto, como referido anteriormente, não é possível identificar nos relatórios do IAS quais as escolas, de quais regiões apresentaram melhorias nos resultados.

Os livros do programa, assim como do Se liga, estão à venda na Global editora e o catálogo é composto por sete apostilas de autoria do IAS, os quais são comercializados apenas para órgãos públicos, mediante análise do Instituto. Também há caixas de literatura dos programas Acelera e Se liga. O Grupo Editorial Global (Global editora) considera-se um parceiro educacional do IAS, pois além de outros projetos desenvolve materiais ligados à Educação de Jovens e Adultos (EJA), à aceleração de alfabetização e à capacitação de profissionais para trabalhar e formar bibliotecas. Em números, a Global editora capacitou mais de 40 mil profissionais de ensino continuado nas áreas de bibliotecas públicas e escolares, e colaboração na alfabetização de mais de 1,5 milhão de jovens e adultos em, aproximadamente, 3.300 municípios brasileiros.

Na rede estadual do RS, no ano de 2017, o programa estava em vigor em 103 escolas englobando cerca de 2 mil alunos em defasagem idade-série.

## **Se Liga**

O Se Liga foi criado em 2001, sendo a quarta solução educacional lançada na forma de larga escala e replicável pelo instituto, face ser identificada a necessidade de atender uma grande parcela de alunos com distorção idade-série frequentando o Acelera Brasil, mas que não conseguiam acompanhar o programa pois não sabiam ler e escrever.

Segundo Heredero (2013), os fundamentos teóricos dos programas Acelera e Se Liga são o construtivismo, a participação e a globalização, conforme declarações de OM como a OCDE e as deliberações da Conferência de Jomtiem para os quais,

Estes programas aparecem por uma política de repetência instaurada, um dos sintomas que traduz o fracasso escolar. A repetência por si mesma carece de sentido se não está acompanhada de medidas de correção, e frequentemente a escola não as proporciona, deixando as crianças por anos nessa situação (HEREDERO, 2013, p. 5).

De acordo com o IAS (2019), trata-se de “um modelo viável e de baixo custo para ser implementado em larga escala, o que permite atendimento a um número maior de alunos”. Turmas específicas são formadas por até 25 estudantes que se encaixam no estado

de defasagem idade-série, tendo entre os 09 e 15 anos de idade, e estando matriculados 3º ao 5º ano, no que concerne a primeira fase do ensino fundamental.

Visa recuperar o atraso escolar, e consecutivamente diminuir taxas de evasão para que, de um lado, os “alunos atinjam os conteúdos e competências básicas do ensino fundamental e, de outro, que continuem no sistema educativo” (HEREDERO, 2013, p. 10). Considera que se “temos alunos com dificuldades de aprendizagem e defasagem escolar, não pareceria lógico tentar dar todos os conteúdos, nem tentar atingir todos os objetivos” (HEREDERO, 2013, p. 12). Assim, é esperado que ao final do ano letivo dominem conhecimentos básicos de ler, escrever, expressar-se oralmente e das quatro operações matemáticas, para com isso, frequentarem no ano seguinte o programa Acelera.

Além das ênfases centrais e de outros materiais cognitivos que qualificam o aprendizado, são valorizadas as competências de: “autonomia e iniciativa pessoal, social e cidadã ou aprender a aprender” (HEREDERO, 2013, p. 21 ), com estímulo de uma dinâmica de educação integral do aluno, sendo trabalhadas habilidades socioemocionais, como comunicação, colaboração, auto-eficácia, autogestão, pensamento criativo e holístico, fatores entendidos como necessários de serem dominados pelo cidadão apto a viver no século 21, o que potencializaria a satisfação de professores e famílias.

Prevê o redimensionamento das práticas de ensino, das formas didáticas, dos currículos, e dos modelos avaliativos. Conforme o IAS (2018), a intervenção se volta,

[...] não só à dimensão pedagógica, mas também em nível de gestão, sob a forma de política pública educacional. **Formação, planejamento e mecanismos sistemáticos de execução, de acompanhamento e de avaliação garantem a eficiência do programa e a aprendizagem efetiva dos alunos [...].** Trabalha com **material didático focado na alfabetização**, focando o cumprimento dos dias letivos previstos e do fluxo das aulas; frequência de professores e alunos; observações de aula pelo mediador; reuniões de professores para planejamento; cumprimento dos *Para Casa* pelos alunos .

Ao aluno é oferecido como material o Módulo do Aluno e Caderno de Atividades; à turma, oferecida uma Caixa de literatura (com 30 volumes de livros), alfabeto móvel e material dourado. Aos professores são previstos o Livro lendo e Formando leitores (organizados pela professora Walda Antunes) para orientar suas ações; resenhas dos livros da Caixa de literatura; um conjunto de acompanhamento (com modelos de formulários e orientações para o registro das ações e atividades. São previstas pequenas gratificações e elogios, a fim de incentivar e propiciar uma sensação de satisfação nos estudantes para desenvolverem tarefas. O IAS mostra dados de 2017, em que 80% dos alunos incluídos no programa são alfabetizados, enquanto a média nacional é de 66%. Não obstante, a taxa de

livros lidos por mês ao final do programa é de 3,7, ao passo em que a média nacional é de 0,7 livro/mês.

Especial atenção é dedicada a preparação dos docentes, tanto introdutórias, no começo de cada ano, quanto continuada, a fim de que os educadores se apropriem das metodologias para a execução do programa. As equipes de profissionais das secretarias de educação conveniadas são consideradas co-responsáveis pelos resultados das turmas, a fim de “apoiar o professor em serviço — seja durante as visitas técnicas às salas de aula ou em reuniões de planejamento —, e pela equipe do Instituto Ayrton Senna, composta por gerentes e agentes técnicos”. Parecer do IAS (2018) aponta que,

O sucesso da alfabetização é construído no dia a dia do programa, principalmente pelo vínculo afetivo entre professor e aluno, indispensável para a aprendizagem. Acolher o aluno tal como ele é, favorecer para que seja bem-sucedido em suas atividades escolares, promover sua socialização com os colegas, oportunizar a sua fala e despertar sua curiosidade são alguns dos objetivos a serem perseguidos pelo professor desde o primeiro dia de aula.

É compreendido que a iniciativa necessita ser encarada como uma política pública, exigindo o compromisso do sistema e comunidade educacional como um todo. A gestão dos indicadores das redes de ensino é entendida como fator chave para o alcance das metas e sucesso do programa, valendo-se desses dados para superar as dificuldades que o aluno apresentar. Usa do método gerencial, com protocolos para o controle de resultados, consultorias na formação dos gestores escolares e professores, acompanhamento do processo de ensino e avaliação. A avaliação é um dos eixos dos programas.

É trabalhada de forma sistemática começando pela avaliação inicial que é utilizada para selecionar os alunos do programa como nas avaliações intermediárias que permitem conhecer o progresso dos alunos e, sobretudo conhecer as dificuldades, e em consequência incorporar elementos de correção caso sejam necessários. Desta forma seu uso dentro dos programas, é coincidente com a filosofia norteadora e com as correntes teóricas que os sustentam (HEREDERO, 2013, p. 29).

As informações do processo cotidiano são registradas mensalmente pelos sujeitos envolvidos nos programas no Sistema Instituto Ayrton Senna de Informação (SIASI), “uma ferramenta de gestão que registra os dados educacionais dos municípios “parceiros” com o objetivo de permitir a “rápida tomada de decisão” a partir de relatórios de análise e de intervenção” (CAMPOS, 2010, p. 73).

Assim sendo, pode-se dizer que o programa age em três eixos estratégicos:

1) político (política pública assumida pelo prefeito ou governador); 2) gerencial (acompanhamento da implantação e dos resultados sob a responsabilidade das



equipes das secretarias de educação); e 3) pedagógico (atenção para com a aprendizagem e o ensino, pois o sucesso do aluno é objetivo final) (BRASIL, 2009, p. 75).

Relatório de 2013 do IAS explicita a amplitude do Se Liga naquele período e que o tornaram um dos carros chefes da instituição, com 34.659 crianças e jovens, 2.708 educadores e 345 municípios de 16 estados atendidos ao redor do país. Nota-se que esta abrangência resultou da inclusão do programa, junto do Acelera e Circuito Campeão, no Guia Tecnologias de 2009, e na sua versão revisada de 2011.

No relatório de 2016 do IAS se evidencia uma queda na presença do programa, estando em 56 municípios brasileiros, 632 escolas e beneficiando 11.581 estudantes. No último relatório apresentado pelo IAS, do ano de 2018, é explicitado que o Se Liga esteve presente em 86 municípios por meio de nove parcerias municipais e quatro estaduais, o que totalizou 10.815 alunos atendidos. Já o Acelera Brasil esteve em 61 municípios – 10 parcerias municipais e três estaduais, atendendo um todo de 14.004 alunos.

Apontamentos do IAS de 2013 reconhecem a validade das escolhas iniciais, via programas como o Se Liga e Acelera Brasil, porque, primeiro, se fazia necessário alfabetizar as crianças e jovens adequadamente para, posteriormente, colocá-las nas séries correspondentes a sua idade. O caminho é aberto, a partir de então, para novas iniciativas, o que é viabilizado a partir de 2014 pelo que chamam por Políticas de Gestão da Alfabetização escolar, tendo a pretensão de evoluir nas soluções educacionais já em tramitação, a fim de alinhar-se às metas do Plano Nacional de Educação (2014-2024) para o ensino fundamental.

Conforme notícia da Seduca (2017), a metodologia, na rede estadual do RS, é aplicada com aproximadamente 500 alunos do 3º ao 5º ano que ainda não foram alfabetizados, com idade mínima de 10 anos.

### **Análise preliminar dos dois programas de correção de fluxo:**

Ao se descrever as concepções e formas de materialização dos programas Acelera e Se Liga, ofertados pelo IAS desde 2007 e no RS desde 2008 (Acelera) e 2009 (Se Liga), é possível perceber a orientação dada à política de alfabetização e, mais especificamente à lógica de eficácia e eficiência dos sistemas assumidos pelo IAS e, por óbvio, pelos setores públicos educacionais que as eles aderiram, incluindo-se aqui o próprio Ministério da Educação, quando no seu Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e no Plano de

Ações Articuladas (PAR), dirigido às redes públicas, assume a perspectiva de responsabilização dos gestores e professores pelo sucesso dos estudantes, tendo por base os indicadores educacionais, sobretudo os indicadores de reprovação que ocasionam a retenção, como justificativa para inserir em seus programas oficiais as ações desenvolvidas em parceria com atores privados, como é o caso da inserção dos dois programas analisados e executados pelo IAS, no Guia Tecnológico do PAR. Assim, os contextos desiguais a que estão expostos e submetidos os estudantes de classes populares que não conseguem seguir o fluxo escolar regular, assim como as condições precárias das escolas públicas e o desprestígio das carreiras docentes, não são considerados, sendo o fenômeno entendido como um problema de competência, resolvido com técnicas adequadas e testadas pelos institutos privados e aplicadas em grande escala para redes, escolas e pessoas que devem corrigir os fluxos e os indicadores educacionais.

Desta forma, o avanço e a ampliação das ações do IAS foram possíveis porque sintonizados com a política nacional que, dentre outras questões, buscou atender à perspectiva de melhoria da qualidade educacional pela lógica de resultados, da responsabilização, com foco na eficácia e eficiência padronizados e externamente definidos, restringindo sobremaneira a autonomia das escolas, dos gestores e dos professores, podendo comprometer os projetos educacionais locais e democráticos.

### **Programa gestão nota 10**

O Programa Gestão Nota 10 foi criado no ano de 2005, no entanto em 2014 deixa de ser um programa a parte e, conforme o site do IAS (2019), passa a integrar outras iniciativas, com foco no desenvolvimento integral de educadores e estudantes. De acordo com o Instituto, a partir das aprendizagens do Programa Escola Campeã e priorizando os princípios de eficácia e eficiência,

a proposta promove a qualificação das políticas públicas de educação por meio da gestão por evidências, apoiando os gestores na articulação e melhor aproveitamento dos recursos disponíveis nas secretarias e escolas em favor da educação integral (INSTITUTO AYRTON SENNA, 2019).

O referido programa estava presente em 546 municípios e 3.039 escolas, atendendo mais de 1 milhão de alunos.

No site da Secretaria de Comunicação do Governo do Estado do RS, encontrou-se a seguinte notícia:

Com o objetivo de trabalhar estratégias para melhorar o desempenho dos gestores escolares, a Secretaria Estadual de Educação e Cultura (Seduc) desenvolve programas e projetos junto às escolas da rede pública estadual. Como exemplo desses programas está o “Gestão Nota 10” implantado em 2008 em escolas de Ensino Fundamental.

Atualmente, o programa está presente em 521 escolas, através de uma parceria com o Instituto Ayrton Senna (IAS). De acordo com a coordenadora estadual do programa, Luiza Solano, a experiência acumulada pelo Instituto com o desenvolvimento dos programas de correção de fluxo “Se Liga” e “Acelera Brasil”, expôs o maior desencadeador do insucesso escolar: a precariedade do processo de alfabetização e conseqüentemente da aprendizagem na 1ª fase do Ensino Fundamental.

O Gestão Nota 10 propõe ações para que a rede de ensino seja integrada por escolas autônomas que garantam o ingresso, a permanência e o sucesso de todos os alunos, dirigidos por gestores tecnicamente competentes e eticamente comprometidos, reforça a coordenadora à época (CECOM/RS, 2011).

Sobre a metodologia, o Programa dá ênfase à importância do fortalecimento das lideranças nas escolas e nas secretarias de Educação, pois, segundo o site, é a gestão responsável e comprometida que direciona o emprego produtivo do conhecimento socialmente acumulado. A gestão, de acordo como Instituto, é a articulação de recursos humanos, materiais e financeiros, ampliados pelos conhecimentos dos profissionais e das próprias instituições, estes em constante desenvolvimento. Desta forma, é necessária a adoção sistemática de práticas gerenciais e processos administrativos, tais como, diagnósticos, registros de informações, análises e planejamentos de curto, médio e longo prazos. Para que a gestão cumpra seu papel, é preciso adotar o ciclo que pode ser chamado de virtuoso: diagnóstico situacional → planejamento → execução → acompanhamento e avaliação → novo diagnóstico → replanejamento, e assim por diante.

Como foi um programa criado em 2005 e modificado em 2014, o IAS aponta resultados positivos, como demonstra a citação a seguir,

Desde sua criação em 2005, a proposta beneficiou milhões de estudantes da rede pública de ensino. Com foco na aprendizagem integral dos alunos, a iniciativa vem contribuindo para que as redes de ensino cumpram os compromissos assumidos em seus Planos de Educação em consonância com o Plano Nacional de Educação, principalmente no que se refere às metas de alfabetização na idade certa, aprendizagem adequada a cada ano escolar, redução da reprovação e melhoria na frequência escolar. (INSTITUTO AYRTON SENNA, 2019)

Os principais parceiros do Programa são as Secretarias de Educação e gestores das escolas municipais e estaduais. Em pesquisa realizada no site do IAS, no barra de pesquisa,

ao pesquisar pelas palavras “Gestão Nota 10” + “Parceiros” apareceu uma notícia em que um dos municípios parceiros do Instituto recebeu prêmio de gestão.

Com o intuito de descobrir outros parceiros, as palavras “apoio”, “relação”, “convênio” foram pesquisadas também e não se encontrou nenhuma notícia ou documentos.

No entanto, nas últimas notícias vinculadas ao site percebe-se que o programa atuou principalmente em Piauí, Maranhão e recentemente na Bahia e São Paulo. No Piauí foram 144 cidades atendidas.

Conforme mencionado anteriormente, o Programa Gestão Nota 10 deixou de ser um programa a parte em 2014. Percebe-se que as notícias vinculadas ao programa, no site do Instituto, são anteriores a 2014, não sendo possível um mapeamento das ações e parcerias atuais.

Desta forma, ampliou-se a pesquisa para o Google utilizando os mesmos termos descritores utilizados no site do IAS. Assim, as notícias que apareceram estão relacionadas à implementação do programa na Bahia, conforme notícia de março de 2019.

No site do IAS, na parte de atuação em que se pode escolher a região a ser pesquisada, mostra que o Programa Gestão Nota 10 está no RS, no entanto, não há maiores informações.

Refinando a pesquisa para o Rio Grande do Sul, no site da Secretaria de Educação (<http://www.educacao.rs.gov.br/inicial>) na barra de pesquisa, foram pesquisadas notícias vinculadas ao Programa, nada foi encontrado com os termos descritores: “Programa Gestão Nota 10”. No entanto, ao se colocar Instituto Ayrton Senna, encontraram-se 75 resultados vinculados aos Programas Se Liga e Acelera Brasil. Entretanto, sabe-se que o referido programa teve inserção na rede pública do RS, abrindo possibilidades para um modelo de gestão baseado em princípios gerenciais, na contramão da gestão democrática e participativa.

Peroni e Comerlato (2017) esclarecem que

Na perspectiva do IAS, a gestão educacional de qualidade se dá a partir do cumprimento das metas por ele estabelecidas, de forma hierárquica, controladora e responsabilizatória de todos os envolvidos: Governador, Prefeito, Secretário, Coordenador do Programa Gestão Nota 10, Diretor, Superintendente, Coordenadores Pedagógicos, Professores, alunos<sup>7</sup>. Ou seja, para o Instituto, a qualidade da educação pública passa por um processo de hierarquização, devidamente apontado e garantido pelas gestões envolvidas. Refere-se aos resultados de eficácia e eficiência na implementação dos seus programas, fruto da sua visão particular de educação e ensino, que prima por resultados, o que também caracteriza a sua proposta de gerencialismo e/ou a lógica de mercado na gestão da educação pública (p.120).

## **Letramento em Programação**

O programa Letramento em Programação iniciou suas atividades no ano de 2015 estando ainda hoje em pleno funcionamento em alguns estados brasileiros, a saber: Amazonas, Pernambuco, São Paulo e Rio Grande do Sul, totalizando a presença em 19 cidades, contando com uma rede de 41 escolas. No Rio Grande do Sul teve início em 2017 sendo constituído um pólo do Programa em parceria com a Faculdade Meridional (IMED), instituição de ensino superior que faz estudos na área, e as secretarias de Educação dos municípios de Carazinho, Coxilha, Lagoa Vermelha, Marau, Passo Fundo, Sananduva e Tapejara. É dirigido nacionalmente por Mozart Neves Ramos, Diretor de Inovação do Instituto Ayrton Senna.

O desenvolvimento do programa de 2015 até 2018 é relativamente marginal em termos de abrangência e em tempo de duração em relação ao Acelera, Se Liga e Gestão nota 10. Está circunstanciado em um eixo de “soluções educacionais” que parte da premissa da necessidade em preparar um aluno para o século XXI no desenvolvimento de competências como autonomia, raciocínio lógico e criatividade, ou seja, parte de um contexto de demandas globais que envolvem o crescimento das tecnologias da informação e comunicação. São atividades que se enquadram como extra-curricular, com o objetivo de desenvolver uma linguagem computacional que envolve dissipar a distância aluno-escola através da relação digital.

Este programa tem por objetivo facilitar o processo de aprendizagem da linguagem em programação através de formações de professores, que podem ser de qualquer disciplina. O intento é proporcionar a eles a vivência e a compreensão do pensamento computacional e oferecer recursos para que possam incorporar e integrar conceitos e práticas em sua atuação na escola.

A Secretaria Estadual de Educação do RS - Seduc possui uma equipe que orienta o programa. Os Núcleos de Tecnologia Educacionais (NTEs) que são ambientes computacionais com equipe interdisciplinar de professores qualificados para promover formação contínua aos professores. Também assessoram escolas da rede pública no uso pedagógico dos recursos de Tecnologia Digital de Comunicação e Informação (TDIC).

A partir de 2017 há a preocupação em dialogar com as metas do PNE e incorporar itens do plano ao programa, reforçando a imagem de um compromisso com as políticas públicas. A iniciativa segue um modelo de parceria com uma relação tripartite: O Instituto

trabalha com as competências; a Secretaria no acesso e interação com as regiões e escolas; A escola atua sobre o currículo e na formação dos alunos.

Em 2018 o Letramento em Programação do Norte Gaúcho fez parceria com mais 3 municípios: Ernestina, Getúlio Vargas e Ibirapuitã. Além de também ampliar o programa para a rede das escolas estaduais em Ibiaçá e Ibiraiaras, devido a parceria entre o Instituto Ayrton Senna, a Imed e o Núcleo de Tecnologia Educacional (NTE) do Rio Grande do Sul. Com essa ampliação da rede de atuação do Letramento em Programação, atualmente participam 35 escolas da rede estadual e municipal e quase 800 jovens fazem parte do programa.

As parcerias que estruturam o programa apresenta parceiros diretos de instituições de ensino, como a IMED, investimento financeiro com a LINX e o apoio institucional público com a SEDUC-RS e secretarias municipais de educação. A principal parceria na área da educação é a IMED que é uma instituição privada, fundada em 2004.

O Coordenador de Projetos do Instituto Ayrton Senna. Adelmo Eloy afirma que:

A educação no Brasil é uma questão de todos e precisa ser pensada sempre em larga escala, pois estamos num país de dimensão continental e de imensos desafios nessa área. Nesse sentido, é fundamental o apoio da iniciativa privada, e a entrada de uma empresa de tecnologia como parceira do Letramento em Programação traz ainda mais peso para um projeto que está rendendo excelentes resultados (SITE DA LINX, setembro de 2018).

#### **b. Propriedades de rede (os parceiros)**

As parcerias do IAS não são apenas com governos, professores, gestores, pesquisadores, mas com empresários e vários outros atores da sociedade, seja em nível nacional ou internacional, sustentando que “todos os atores sociais precisam trabalhar em rede, num espírito corresponsabilidade, para cumprir os compromissos democraticamente estabelecidos e fazer avançar a agenda da educação” (IAS, 2019).

Percebe-se que há um forte apelo para a inserção de parceiros que compartilham dos mesmos princípios e propósitos, sendo os projetos do Instituto veiculados como instrumentos para atender a “educação como uma causa”. Assim, o IAS se autoproclama como uma instituição que apresenta “soluções para melhorar a educação”,

Com parceiros educacionais o objetivo é alinhar teoria e prática para fazer com que as mudanças cheguem às salas de aula e transformem a realidade dos estudantes e suas famílias. No caso de grupos empresariais ou associativos o objetivo é unir forças para alavancar apoio às ações institucionais.

O IAS possui um grupo de trabalho bastante estruturado, que conta com uma equipe geral e um conselho. Do seu conselho atualmente fazem parte 24 pessoas, as quais participam ativamente em diversos outros espaços, grupos e organizações para fortalecer as redes de ação do grupo. Também se ressalta o papel sumário do grupo de pessoas que constituem, atualmente, sua equipe geral na disseminação da “causa”. Destaca-se a presidente Viviane Senna, graduada em Psicologia com especialização e atuação nessa área e que do final dos anos 90 em diante se tornou representação de liderança social. Desde 2003 integra o Conselho do Desenvolvimento Econômico e Social, CDES, criado via Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003 pelo governo Lula, para reunir pessoas de variados setores no sentido de traçar visões estratégicas para o país. No quadro de membros desse conselho em 2019 se encontrou vários entes ou pessoas físicas com relações com o IAS, as pessoas de Lemann e Gerdau; representantes da Avon, Natura, Unibanco, FGV, Raizen, Neoenergia e Banco Santander; o Diretor do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae); e a Presidente da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC). Viviane Senna também teve participação na fundação do movimento “Todos pela Educação”, chegando em 2018 a ser cogitada para assumir o Ministério da Educação no governo de Jair Bolsonaro.

É expressivo o papel dos demais sujeitos da equipe do IAS na sistematização de redes: a filha de Viviane, Bianca Senna na Direção de Branding é responsável pelas ações da marca Senna desde 2012; Emilio Munaro é o Diretor do recentemente lançado setor de Desenvolvimento Global; e da Diretoria do EduLab21, por Tatiana Figueiras; do economista Chefe do IAS e professor no Insper, Ricardo Paes de Barros; da área de Recursos Humanos (RH), desde 2019, por Ewerton Fulini, que entre 2011-2019 ocupou cargos na Cyrela; do setor de Articulação e Inovação por Mozart Neves Ramos; e da área de Negócios por Thiago Fernandes, desde 2016.

Ricardo Paes de Barros, integrante da direção do IAS, é graduado em Engenharia e com estudos na área de economia, Barros participa de pesquisas no campo da Economia nas Universidades de Chicago e Yale, nos Estados Unidos, uma referência internacional em pesquisas que articulam educação e fator econômico. É o responsável da área de estudos, dentro da cátedra nacional junto ao Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper), ação integrante do centro de inovação do Laboratório de ciências aplicadas à educação (EduLab21), criado pelo IAS em 2015 e voltado ao desenvolvimento de competências socioemocionais para gerência das emoções como mecanismo sociopsicológico. O laboratório possui uma cátedra internacional também, na Universidade de Ghent, na Bélgica, da qual o psicólogo Filip De

Fruyt é o coordenador. O propósito do acordo é aprofundar as pesquisas científicas sobre o assunto e o desenvolvimento de práticas que incorporem tais habilidades bem como promovam a criação de políticas públicas nessa linha globalmente.

Entre as atividades do EduLab21 incluem-se estudos e pesquisas, prestação de assessoria técnica, com ações que contribuem para a inovação das práticas e políticas educacionais; a oferta do programa Diálogos Socioemocionais - ação de monitoramento socioemocional que oferece aos gestores e educadores subsídios para criar e aprimorar políticas e práticas de educação integral; o Instrumento Senna de avaliação somativa de competências socioemocionais apoia gestores na formulação e medição de políticas de educação integral, o que já envolveu cerca de 250.000 alunos (IAS, 2019); o instrumento Desenvolvendo e Avaliando Criatividade e Pensamento Crítico de avaliação formativa para apoiar professores na elaboração de práticas pedagógicas; Políticas Públicas para Redução do Abandono e Evasão Escolar de Jovens, e o INAF "Estudo especial sobre alfabetismo e competências socioemocionais na população adulta brasileira" foi desenvolvido em parceria entre o Instituto Ayrton Senna o, Instituto Paulo Montenegro e a Ação Educativa.

A inserção da dimensão socioemocional nas propostas do Instituto atende às prescrições dos Organismos Multilaterais, visando, sobretudo, desenvolver nos estudantes habilidades que contemplem o perfil de trabalhador requerido pelo mercado.

Quanto ao Desenvolvimento Global, foi uma proposta criada em 2017 pelo IAS. A nova área não apenas incrementa os recursos de fundos e empresas globais interessadas em investir em educação, mas também para trabalhar junto de outros países referência no setor. Em 2018 duas parcerias internacionais foram assinadas com países considerados referência em educação: Singapura e Finlândia, a última com que foi assinado um acordo com o diretor de programas na Agência Nacional de Educação da Finlândia, EducationFinland, LauriTuomi. Com a Singapura, pelo fato de ser líder do Programa Internacional de Avaliação de Alunos (PISA, na sigla em inglês) promovido pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a parceria pretende adotar práticas inovadoras, especialmente relacionadas ao treinamento docente e implantação de novas tecnologias educacionais.

Os setores de negócios, articulação e conhecimento são eixos estruturantes para fazer circular a marca a captar financiamento. Analisando-se as contribuições recebidas pelo IAS em 2017, somaram mais de 39 milhões em doações, advindas em 36% de pessoas jurídicas; 10% de pessoas físicas; 54% de royalties sobre direitos autorais marcas e imagem. De 2016



para 2017 houve um crescimento de quase o dobro de deduções de pessoas físicas para o grupo, enquanto diminuiu a área de licenciamento da marca.

Com relação aos tipos de financiadores, são listados atualmente: o licenciamento de marcas; Marketing Relacionado à Causa (MRC); Programa Membership; MajorDonnors; e Salary Donation. Há ainda a parceria de investimento social.

Os Programas Membership - Contribuição para a missão do IAS por meio de doações mensais ou anuais (pessoa física) – e Major Donnors - Contribuição para a missão do IAS por meio de doações de alto impacto, realizadas por empresas e indivíduos – são exemplificados em relatório de 2015 do IAS.

A ação “Salary Donation”, ou doação em folha de pagamento, foi criada em 2016. É uma modalidade em parceria com empresas, em que funcionários fazem doações voluntárias, cujos valores são decontados diretamente na folha de pagamento. Conforme relatório do IAS 2017 houve avanços na modalidade, com mais de 300 novos funcionários na causa. São apresentadas como empresas imbuídas no módulo: Bayer, BCG, BNP e BNP Paribas, Buscapé, Castrol, P&G, Accenture, GfK e SAP (IAS, 2018).

Segundo diz o presidente da P&G que contribui com o IAS por meio da doação em folha de pagamento, a empresa dá “a oportunidade para o funcionário fazer uma doação e a P&G faz um match da mesma quantidade. Eu, pessoalmente, decidi doar 1% do meu salário” (IAS, 2018).

- Investimento social: é um modelo pelo qual a empresa coaduna seu apoio à missão ou a soluções educacionais específicas do Instituto em determinada região do país. O IAS investe nessa área desde seus primórdios segundo consta em seus documentos. A P&G é citada como parceira nesse quesito desde 2013. Outra apoiadora citada é a Boeing, que em 2012 uniu-se à Secretaria da Educação do Estado de São Paulo e ao IAS para potencializar um trabalho focado nos jovens do Estado.

- Licenciamento das marcas Ayrton Senna e Senninha por sujeitos e grupos, via produtos, exposições e eventos. No site do IAS existe um link para compra de produtos que são revertidos para os projetos educacionais do instituto. Ao buscar os produtos na Ayrton Senna Shop, são encontrados artigos de vestuário, acessórios e réplicas que simbolizam o piloto. Inspirado em Ayrton Senna, Senninha foi criado em janeiro de 1994 pelos designers Rogério Martins e Ridaut Dias Jr. para eternizar o legado do piloto. Era através desse personagem infantil cheio de carisma que o tricampeão queria se comunicar com as crianças, levando a elas valores como a motivação, a determinação e o orgulho de ser

brasileiro. Diversas marcas aliadas do Instituto Ayrton Senna adotaram o personagem para estampar seus produtos, que vão de materiais escolares a roupas, de alimentos a itens de higiene, e destinam parte da receita para a realização das iniciativas do Instituto.

A loja física da Ayrton Senna Shop esteve presente em diversos Grand Prix's pelo mundo em 2018. No primeiro semestre, a parceria com a Kidy permitiu o lançamento uma linha de calçados do personagem Senninha. O personagem infantil também teve uma linha de blocos montáveis lançada pela Bee Me Toys. E chegou às prateleiras uma nova embalagem do Report Sulfite A4 com Código QR que leva ao aplicativo de jogos do Senninha. Senninha também nas telas: o canal Gloobinho estreou a série animada *Senninha na Pista Maluca*. Inspirado em Ayrton Senna, o personagem Senninha se comunica com as novas gerações e compartilha os valores propostos pelo IAS, tais como as competências socioemocionais, resiliência, empatia, trabalho em equipe.

- Marketing relacionado à causa (MRC): é uma forma de captação de recursos que aparece nos documentos do IAS a partir de 2014. Envolve ações ou campanhas de marketing por meio de produtos ou serviços, utilizando como diferencial competitivo a “causa da educação. Logo, trata-se de uma parceria comercial entre empresas e Organizações Não Governamentais (ONGs) que utiliza o poder das suas marcas em benefício mútuo. Com empresas destinando parte do lucro dos seus serviços ou produtos para uma causa ou ONG, a empresa usa isso como diferencial de comunicação.

O surgimento do Marketing Relacionado à causa inicia nos Estados Unidos, no começo de década de 80, com uma campanha da American Express na qual para cada transação financeira realizada 01 centavo era doado à restauração da Estátua da Liberdade. Com isso, as transações financeiras dispararam e arrecadação total ultrapassou 1,7 milhão de dólares, tornando essa uma das formas mais bem-sucedidas de investimento social e aumento de lucros.

O IAS participou em 2015 de encontro de Marketing Empresarial no qual seu então diretor de Negócios palestrou. A partir de 2017, intensificou o trabalho de negócios nessa área por identificar um baixo grau de captação de fundos nesse campo no país. Tais dados foram advindos de pesquisa de Marketing de Causa, em parceria com ESPM, Ipsos e Smiles, sobre o potencial do modelo de negócio junto aos clientes e à sociedade (IAS, 2017), em que explicitou que empresas engajadas socialmente são mais reconhecidas pelos brasileiros na compra de produtos. Banco do Brasil, Natura, Avon, O Boticário, Itaú, McDonald's, Ypê, Unilever, P&G, Danone e Carrefour foram destacadas como instituições

dentro desse viés. O IAS se encontrou na lista das entidades não governamentais mais lembradas pelos brasileiros, em que também se enquadraram Apae, AACD, Unicef, Greenpeace, Médicos Sem Fronteiras, Legião da Boa Vontade, SOS Mata Atlântica, Criança Esperança, GRAAC. Entre os fatores para compra de um produto, mais do que seu preço, é listado o seu reconhecimento e a confiabilidade da marca e a identidade a uma ONG reconhecida.

Dois primeiros fóruns foram realizados em 2017 e 2018, pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), em São Paulo para incentivar o MRC, o que segundo o IAS deu frutos, pois nova pesquisa realizada em 2018 identificou aumento do conhecimento e da circulação de dinheiro em torno de tais causas. Identifica que as empresas apoiadoras desses programas pelo MRC têm suas transações aumentadas. Empresas engajadas socialmente impulsionam funcionários e clientes à compra de produtos que agregam um diferencial, traduzindo em sentimento de satisfação por ter ajudado a um programa, grupo de pessoas ou causa, permitindo vantagens competitivas de clientes, produtos, tecnologia, mercado como forma de expandir e manter seu mercado.

Também há produtos financeiros com agentes nacionais e internacionais, a partir do investimento ou da contratação de uma apólice de seguro, por exemplo. São listados dois entes como partícipes nessa área: PIC Itaú, e o IAS Itaucard. Esse último é apresentado como fundamental na história da organização, pois a parceria surgiu num momento em que o IAS dava seus primeiros passos, em 1996, permitindo que os anseios do instituto se transformassem em realidade. Tudo começou com a bandeira Credicard e, em 2013, quando a empresa foi adquirida pelo Itaú, mudou apenas de nome, passando a se chamar cartão IAS Itaucard. A lógica, no entanto, continua a mesma, visibilizando a marca. A cada compra feita com o cartão, parte é destinada ao Instituto Ayrton Senna.

No Fórum de MRC de 2018 o vice-presidente do Visa Causas no Brasil relatou a experiência “Nossos resultados foram incríveis: milhares de vidas impactadas, um aumento de 12% dos pagamentos com VISA e o melhor: conquistamos uma legião de apoiadores sem ter pedido que promovessem a nossa empresa”, comemorou. Outras falas destacaram a sensibilidade à causa, “Causa se comunica pelo coração. Temos de sensibilizar as pessoas dessa forma, com emoção”, explicou o membro da Arcos Dourados (McDonalds). Segundo a representante da Natura “O que buscamos é trazer as pessoas para agir e fazer parte dos nossos movimentos. Por isso, não fazemos propaganda de produto. Queremos compartilhar mensagens de autoestima e amor, algo que seja relevante para as pessoas”.

No site do IAS existe uma grande lista de parceiros, que em 2019 passaram a ser 80 entes divididos em seis categorias:

- Seis maiores: P&G; Arcos Dourados; Itaú; Itaú card; LIDE; e Companhia de Eletricidade da Bahia e do Rio Grande do Noirte (COELBA/COSERN) do grupo Neoenergia;

- Seis em uma 2ª categoria: CELPE/NEOENERGIA; Linx; Fundação Volkswagen; Suzano e FBB;

- 3ª categoria com 16 entes: Natura; Kallas; English Live; Accenture; BCG; Cinepólis; Microsoft; IAMAR; Eaz; Boeing; CCR; SAP; Instituto CYRELA; Instituto FAR/Grupo Hinode; KIA; FMC;

- Uma 4ª categoria com 34 parceiros:

- 5ª e menor categoria com 14 parceiros: em que incluem Mellita; MULTIPLUS, THINK CELL; VIVO; IPSOS BRASIL, BSocial e grupos de advocacia e consultorias jurídicas.

Analisando todos os relatórios divulgados pelo IAS de 2012 a 2018 se observa a Lide presente na categoria de maior parceiro do IAS. A P&G desponta como o segundo mais presente na categoria dos entes com mais estrelas, não estando presente nessa primeira categoria apenas em 2018. O primeiro relatório de 2012, apresenta P&G; Lide; City, Bradesco e Credicard como grandes parceiros. No Relatório de 2013 e 2015 a City não consta nessa lista, mas em 2014 está presente no ranking em que se inseriram a Rize e o Itaú. A lista de maiores acionistas de 2016 até 2017 do IAS se assenta em quatro entidades: Itaú, itaúCard, P&G e Lide. Sendo que em 2015 a Rizen também esteve presente no grupo. Já em 2019 um novo grande parceiro é a Arcos Dourados (McDonalds). A P&G passa para a segunda categoria de parceiros, junto com os grupos Neoenergia, Capes, Volkswagen.

### **c. Descrição dos parceiros mais recorrentes do IAS**

- LIDE- O Grupo de Líderes Empresariais (LIDE) foi criado por João Doria Júnior, em 2003 e reúne líderes empresariais voltados ao desenvolvimento econômico e social do Brasil. Apresentam como visão da empresa contribuir com sua expertise, fazer parcerias com organizações sérias e cobrar resultados de seu investimento. Manifestam que os

empresários, além da lucratividade, precisam ter metas de impacto social, identificando-se com a noção de “responsabilidade social” das empresas e “marketing de causa”.

O IAS destaca que em 2012 a LIDE teve papel central para suas ações chegarem a 1.300 municípios ao redor das regiões do país, o que segundo é dito tem uma relação entre esses dois entes que perdura há 10 anos (IAS, 2012). Em 2014, cerca de 30 empresas fizeram parte do Lide Educação, unindo recursos de doações mensais e anuais para contribuir, conjuntamente em projetos voltados à educação. Em 2015, cerca de 30 empresários do LIDE Educação contribuíram com o trabalho do IAS por meio de doações mensais e anuais. O IAS esteve presente no 5º Fórum LIDE de Educação e Inovação. O evento, realizado pelo LIDE – Grupo de Líderes Empresariais e pelo LIDE Educação com apoio institucional do Instituto em 2018, no qual foi debatido sobre o impacto da educação na economia do país e a importância do desenvolvimento de habilidades e competências para atender às exigências do novo mercado de trabalho. Relatório de 2016 do IAS destaca o Lide Educação como parceiro social de suas causas. Em 2018 o IAS se fez presente no 5º Fórum LIDE de Educação e Inovação.

- Fundação Banco do Brasil (FBB). Destaca-se a parceria com o IAS realizada com foco na alfabetização (FBB, 2019). O Acordo pretende beneficiar municípios de várias regiões. Além de promover a alfabetização plena, os projetos também têm foco na gestão de políticas públicas de alfabetização pelas secretarias de ensino e alta taxa de distorção idade-série.

- Itaucard – É um cartão de crédito (que vem com a foto do Ayrton Senna) em que parte do valor da compra do usuário é revertido ao IAS. Parceria iniciada em 2013 com o cartão “Instituto Ayrton Senna Itaucard”, atualmente com 60 mil clientes. A Itaucard possui quatro cartões do tipo IAS.

“A parceria com o Itaú é fundamental na história do Instituto Ayrton Senna. Teve início em 1996, por meio da Credicard e as bandeiras Visa e Mastercard, quando foi lançado o Cartão de Crédito Instituto Ayrton Senna Credicard. Ao longo dos anos, essa parceria se ampliou e hoje, por meio do Cartão Instituto Ayrton Senna Itaucard, milhões de crianças e jovens são beneficiados em todas as regiões do Brasil, com educação de qualidade”.

- PIC Itaú (Título de capitalização) – Produto com pagamento em 48 meses. Parte do valor das vendas do PIC Itaú de pagamento mensal é revertido para IAS. Há PICs para todos os bolsos: de 30 reais a 2000 mensais.

- Suzano Papel e Celulose – tornou-se parceira do IAS há 18 anos. A parceria com o IAS ocorre por meio da conversão de um percentual das vendas do produto Report® Senninha©. Produto que está a venda - caixa/Box Joanninha e tem como atividade educativa a construção do autódromo do Senninha© e a montagem de elementos do circuito (pit stop, área de proteção, linha de chegada e túneis).

### **Abrangência e inserção nacional e internacional do IAS**

O IAS caracteriza o ensino público brasileiro como ineficiente e ineficaz, intitulado-se como aquele que apresenta a “fórmula” de superação do fracasso escolar. Nesse aspecto, apresenta como missão “o desafio de criar oportunidades de desenvolvimento humano às novas gerações” (INSTITUTO AYTON SENNA, 2014). A sua proposta abrange educação formal, educação complementar e educação e tecnologia. As “soluções” anunciadas pelo Instituto partem da capacitação de gestores e professores, além do emprego de materiais didáticos, tais como apostilas e avaliações (PERONI E COMERLATTO, 2017, p, 117).

O Instituto ampliou sua abrangência em termos de diversificação de programas, redes públicas conveniadas e parceiros (financiadores, colaboradores, etc), de forma a tornar-se atualmente uma instituição privada que atua em larga escala na expansão e implementação de seus princípios e propósitos educacionais, ao ponto de participar ativamente na definição de políticas educacionais, graças a inserção de seu corpo diretivo em espaços importantes de tomada de decisões, como é o caso do prof. Mozart Neves que é um dos conselheiros do CNE, sendo, inclusive, responsável pela relatoria das novas diretrizes curriculares para a formação de professores, o que, sem dúvida, é uma política de grande impacto nacional.

Mantém duas cátedras internacionais e com abrangência global, que para o IAS são o resultado de seu reconhecimento na área. Uma é a Cátedra UNESCO de Educação e Desenvolvimento Humano, concedida em 2004, tornando o grupo a primeira organização não governamental a receber esse reconhecimento, até então só concedido a universidades. Desta relação o IAS promoveu, em 2011, Seminário junto da Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE) da Presidência da República.

Outra cátedra se iniciou em 2012 com a OCDE, que tornou o IAS a primeira organização brasileira incluída na Network of Foundations Working for Development (NetFWD, Rede de Fundações para o Desenvolvimento).

A NetFWD é uma proposta lançada pelo Centro de Desenvolvimento da OCDE, em outubro de 2012 para fortalecer o papel das fundações na arena do desenvolvimento, as práticas inovadoras emergentes do setor filantrópico e a demanda por uma plataforma eficaz de cooperação e troca. Informações da entidade dão conta que faz parte da sua missão apoiar fundações para fazer parcerias com governos porque acreditam que aproximar as fundações e os governos produz resultados de desenvolvimento muito maiores. O trabalho da rede abrange os cinco continentes e mais de 15 países diferentes. Sendo que em sua lista membros brasileiros consta além do IAS com o Itaú Social, e empresas multinacionais como Siemens e Shell.

Das relações com a OCDE, em 2012 foi elaborado um projeto de pesquisa, chamado Educação e Progresso Social e realizado um conveniamento entre o instituto e as redes de ensino municipal e estadual do RJ. No mesmo ano foi desenvolvido instrumento de avaliação de competências socioemocionais no contexto escolar, aplicado pela primeira vez em 2013 na rede estadual carioca envolvendo 25 mil alunos.

Em 2018, o IAS convidou o movimento da sociedade civil “Todos Pela Educação”, do qual faz parte, para apresentar o documento “Educação Já!”, que reúne medidas para a educação.

O IAS participa do Observatório do PNE, lançado em 2013 e coordenado pelo movimento Todos pela Educação. É um projeto de *advocacy* e monitoramento do Plano Nacional de Educação (PNE) que tem por objetivo contribuir para que ele se mantenha vivo e cumpra seu papel como agenda norteadora das políticas educacionais no país. Apresenta indicadores de monitoramento das metas e estratégias do plano, além de análises, um extenso acervo de estudos, pesquisas e informações sobre políticas públicas educacionais.

São parceiros do Observatório: Nova Escola; a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), Ministério da Educação (MEC); o centro de pesquisas, formação e assessoramento técnico para governos (CEIPE), a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV) e o CESPE,; Comunidade Educativa (CEDAC) e a estratégia de gestão e consultoria Conhecimento Social; Instituto Paulo Montenegro; Fundações Abrinq, Fundação Lemann; Maria Cecília Souto Vidigal; Roberto Marinho/Canal Futura, Santillana, Telefônica Vivo, Victor Civita; Instituto Avisa Lá, IAS, Natura, Rodrigo Mendes, Itaú Social, Unibanco,

Associação de jornalistas Jeduca, UNDIME, UNESCO, UNICEF; Ipea, fundação pública federal vinculada ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e SBPC:

Outra ação do IAS é o movimento Colabora Educação, encabeçado por Mozart Neves, e formado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) no Brasil, Instituto Natura, Instituto Unibanco, Fundação Itaú Social, Movimento Todos pela Educação, Fundação Lemann, Instituto Positivo e Instituto Ayrton Senna. Objetiva fortalecer e desenvolver o regime de colaboração. Nesse sentido, um dos primeiros produtos desse movimento é a construção de um Mapa das Experiências de Regime de Colaboração em Educação atualmente existentes no país. Esse trabalho é destinado aos dirigentes e aos técnicos das secretarias de educação. Em 2018 esse movimento realizou seminário envolvendo as secretarias de educação, através do Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed) e da União dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime), além do próprio Ministério da Educação (MEC) e das instituições promotoras do movimento, no sentido de responsabilizar os entes subnacionais com a oferta educacional.

Em 2014 foi concretizada uma rede de universidades para formação em competências socioemocionais, parceria com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), do MEC. Em 2015 o Instituto Ayrton Senna firmou parceria com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) para lançar o Programa de Apoio à Formação de Profissionais no Campo das Competências Socioemocionais. O IAS participou inclusive na elaboração de edital, lançado em 2014, para a seleção de projetos de pesquisa com esse enfoque. Entre as universidades que tiveram trabalhos aprovados no edital, na duração de 24 a 48 meses e constituirão uma rede de pesquisadores sobre o tema, estiveram a Universidade Federal de São Carlos (Ufscar), Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Também em relatório de 2018 é destaque entre as renovações de parcerias, o caso da CAPES.

#### **d. Análise crítica**

A atuação em grande escala do IAS através de parcerias com governos iniciou em 1996 e se estendeu, de forma ascendente, até 2009. De 2009 até 2013 três programas do IAS: Escola Campeã, Se Liga e Acelera, foram incluídos no Guia de tecnologias do MEC, o que, como se pode perceber, orientou as ações da entidade para essa pauta, além de revelar a sinergia entre o Instituto e as propostas do governo federal. Nessa publicação, o



MEC visou oferecer uma ferramenta a gestores educacionais para a aquisição de materiais e tecnologias nas escolas brasileiras, organizada em cinco blocos de ação, dos quais um centrou-se no item Ensino-Aprendizagem.

As informações no site do Instituto assinalam que de 2014 em diante o IAS orientou-se em atingir as metas do PNE 2014/2024, fortalecendo as soluções em tramitação e fomentando novas propostas. Em 2014 o grupo sistematizou um livro, publicado em parceria com a Fundação Santillana, sobre os desafios do PNE até 2024, a partir de 21 entrevistas com especialistas brasileiros veiculadas pelo canal Futura, da qual Mozart Neves Ramos, um dos diretores do IAS, foi um dos sujeitos ouvidos (IAS, 2015).

Dados de 2015 apontam a atuação do grupo com cerne em duas frentes: desenvolver competências e acelerar o aprendizado de alunos que se encontram defasados na sua trajetória escolar (distorção idade-série); contribuir para reduzir o analfabetismo e o fracasso escolar, promovendo políticas de aprendizagem na idade certa, em consonância com as metas do PNE e com as demandas de letramento para uma educação integral para viver no século 21. São metas importantes e amplamente discutidas ao longo do processo de construção do PNE. Entretanto, o que se alerta é para a inserção em larga escala de uma instituição privada no cenário público, materializando políticas a partir de concepções e práticas sintonizadas às expectativas do empresariado brasileiro, ou seja, alinhados ao processo produtivo. Por si só, alinhar-se ao processo produtivo não seria algo negativo, o que se apresenta como passível de análises e aprofundamentos, e por certo de questionamentos, é vincular a educação pública formal e obrigatória exclusivamente aos princípios e fins do mercado, visto que a educação tem o propósito de formar pessoas para o mundo da vida, inclusive propiciando a crítica ao modelo de sociedade e ao próprio mundo do trabalho.

Um dos movimentos que o IAS passou a apoiar foi o Movimento pela Base Nacional Comum Curricular (BNCC), criado por diversas organizações, a fim de determinar um currículo mínimo na Educação Básica. Formado em 2013, esse Movimento constituiu um grupo formado por atores individuais e coletivos, que no ano de 2016 contava com aproximadamente 60 integrantes apoiadores e disseminadores da causa através de pesquisas e debates, reconhecendo casos de sucesso em vários países e a tendência internacional em torno dessa proposta nos Estados Unidos, Austrália, Chile e Reino Unido; bem como insumos técnicos para alimentar o debate e mobilizar atores-chaves, tais que gestores, acadêmicos, pesquisadores, professores, líderes da sociedade civil organizada. Sete princípios são chaves nos ideais do Movimento: 1. Foco nos conhecimentos,

habilidades e valores essenciais que todos devem aprender para o seu pleno desenvolvimento e o desenvolvimento da sociedade. 2. Clareza e objetividade. 3. Fundamentação em evidências de pesquisas nacionais e internacionais. 4. Obrigatoriedade para todas as escolas de Educação Básica do Brasil. 5. Diversidade como parte integrante. 6. Respeito à autonomia dos sistemas de ensino para a construção de seus currículos, e das escolas para a construção de seus projetos pedagógicos. 7. Construção com colaboração entre União, estados e municípios e com a realização de consultas públicas.

A versão final da BNCC para o Ensino Fundamental e Educação Infantil lançada pelo governo em 2017 acabou por contemplar muitas das prerrogativas do modelo de educação integral que é defendido pelo grupo, as quais se voltam não apenas as habilidades cognitivas, mas também as socioemocionais. Os defensores da BNCC afirmam que não é um currículo, mas sim um orientador curricular a partir do qual os estados e municípios devem elaborar seus currículos. Nessa configuração, para além de orientarem atribuições pedagógicas que são adaptadas para o trabalho na realidade de cada escola, os currículos estaduais e municipais funcionam como ferramenta de gestão para a implementação e o acompanhamento de políticas públicas de educação, em sentido de que estados e municípios dialoguem, reflitam e compreendam seu projeto de educação.

Após a homologação da BNCC da Educação Infantil e o Ensino Fundamental no final de 2017, o relatório de 2018 do IAS contabiliza uma série de ações, eventos e assessoramento desenvolvidos ao redor do país. Como a assessoria técnica a quatro secretarias estaduais, Alagoas, Espírito Santo, Sergipe e PiauÍ, com mediação da Fundação Lemann. Participou na idealização de debates acerca da formação de professores no contexto da BNCC e de evento internacional organizado em parceria com Itaú Social sobre a temática. Em setembro de 2018 lançou o Guia digital BNCC, material para orientar gestores e equipes municipais e estaduais na elaboração de currículos com foco na BNCC, que tem o prazo máximo de serem efetivados até 2020.

Em 2018, como forma de colaborar com os estados na (re) estruturação de seus currículos até 2020, o MEC passou a financiar grupos de trabalho para elaborar a BNCC no país. Nesse sentido, o IAS disponibiliza em seu site uma trilha para orientar a coordenação pedagógica e professores na implementação da BNCC nas escolas: com conteúdos importantes para refletir sobre o que é educação integral, sobre qual é a visão de estudante proposta na BNCC, como ela se relaciona com os conceitos de desenvolvimento pleno e integração curricular e quais os caminhos para concretizar todos esses elementos no texto curricular introdutório.

Nos quesitos emocionais apresentados nas 10 competências gerais da proposta de BNCC, o IAS defende através de um modelo de cinco macrocompetências validado cientificamente no Brasil e no mundo: abertura ao novo, autogestão, engajamento com os outros, amabilidade e resiliência emocional, desdobrado em itens tais que: determinação; foco; organização; persistência; responsabilidade; empatia; respeito; confiança, tolerância ao estresse; autoconfiança; tolerância à frustração; iniciativa social; assertividade; entusiasmo; curiosidade para aprender; imaginação criativa e interesse artístico.

A perspectiva de educação integral defendida se baseia nas competências importantes para a vida dentro de uma ideia de alargamento da formação escolar em que assume o conhecimento como uma *commodity* que não pode se resumir apenas em conhecimentos cognitivos. Então, não é em sentido de ensino em tempo integral, mas de uma educação plena que envolva competências socioemocionais.

Competências socioemocionais são entendidas como influenciadoras do modo como uma pessoa pensa, sente, decide e age em determinada situação ou contexto. Hoje, sabe-se que elas não são fixas, ou seja, são flexíveis e maleáveis, manifestando-se com intensidade e modos diferentes de acordo com os elementos sociais e culturais que atravessam a história de cada pessoa, e sendo, assim, possíveis de serem desenvolvidas ao longo da vida (IAS, 2019).

Cóssio (2015) analisa que as competências e habilidades socioemocionais entram em cena no Brasil a partir de orientações de organismos internacionais e assumidos pelo IAS como fator complementar à formação de pessoas adequadas ao perfil requerido pelo mercado.

Aliada aos conhecimentos cognitivos há uma proposta capitaneada pela Fundação Ayrton Senna, OCDE e Secretaria Estadual do Rio de Janeiro, para inserir nas avaliações nacionais as competências não cognitivas ou as “habilidades socioemocionais”. A proposta denominada Social and Emotional Non-cognitive Nationwide Assessment (SENNA), vem se disseminando como inédita e inovadora por seus proponentes e adeptos que elaboraram um relatório intitulado: “Desenvolvimento socioemocional e aprendizado escolar: Uma proposta de mensuração para apoiar políticas públicas”, de autoria de Daniel Santos e Ricardo Primi (2014). O relatório defende que alguns traços da personalidade são indispensáveis à aprendizagem e, portanto, também precisam ser aprendidos na escola tais como a perseverança, o autocontrole, a extroversão, o protagonismo, a curiosidade e a cooperação, neste caso, deve também ser foco de avaliação (CÓSSIO, 2015, p.635).

Centra-se nas metodologias ativas que pressupõem desenvolver competências essenciais para a vida profissional, alicerçadas na ideia de aprender fazendo, ou que comumente é chamado de “mão na massa”, aprender a fazer. As metodologias ativas são muito atrativas tanto para alunos quanto para professores e, sem dúvida, tornam as aulas mais agradáveis, no entanto, é preciso ter clareza de que a formação integral envolve pensar

sobre o que faz, para o que faz e, portanto, o fazer reflexivo. Neste sentido, professores e alunos precisam estar envolvidos no processo de ensinar e aprender como ação complexa, que compreende a ação física e mental, o desejo e a disposição para aprender, implicando em opções epistemológicas e políticas, além de metodológicas.

Os materiais se relacionam à perspectiva de articulação entre o papel da educação no desenvolvimento econômico, tal qual defendido por James Hackman (economista estadunidense que ganhou o prêmio Nobel de economia em 2000),

Aspectos como estabilidade financeira e conjugal, emprego, longevidade, saúde mental... Essas competências trazem impacto para saúde, renda e bem-estar social e são tão cruciais que deveríamos ter escolas que conseguissem desenvolver ambas as funções (sociomocionais e cognitivas). Ser PhD em algo não mantém um casamento. É preciso ter muita criatividade e flexibilidade para isso. Também não mantém o emprego: o pessoal de RH diz que se contrata pelas competências cognitivas e demite pelas comportamentais (CORREIO BRAZILIENSE, 2019).

Em dezembro de 2018 o IAS apresentou um diagnóstico educacional, a pedido do governo (IAS, 2019), na direção de uma gestão educacional com base em evidências para o enfrentamento dos problemas sociais brasileiros. O autor do diagnóstico foi Ricardo Paes de Barros, integrante do corpo diretivo do IAS.

O material foi produzido por meio de recursos de análise das evidências de quase três mil gráficos retirados de fontes do Inep (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais) e do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), constituindo um panorama geral e estadual dos sistemas de ensino. O propósito é auxiliar os gestores públicos a fazerem escolhas, a fim de resolver problemas.

Quatro macrotemas são apresentados pelo relatório como foco de atenção: Educação e desenvolvimento humano; Garantia do direito de acesso à educação; Garantia do direito ao progresso escolar; e Garantia do direito ao aprendizado –, representando os componentes básicos do direito à educação. O Macrotema 01 da Educação e do desenvolvimento humano concebe que o equilíbrio entre esses dois tipos de oportunidades é essencial para oportunizar o emprego de competências como forma de incentivar seu papel enquanto promotor econômico do país. Entende que,

Uma força de trabalho com baixa escolaridade em uma economia dinâmica traz inconvenientes, primeiro porque a baixa escolaridade pode frear a dinâmica econômica e segundo pode levar à imigração de mão de obra qualificada e pouca apropriação pela população nativa de benefícios econômicos. Uma força de trabalho com alta escolaridade em uma economia estagnada também tem seus prejuízos. Isso levaria à subutilização das competências desenvolvidas e à

eventual emigração dos segmentos mais escolarizados para países mais ricos, o que chamamos de *drenagem de cérebros* (IAS, 2019).

No que tange aos macrotemas 2, 3 e 4, respectivamente, da Garantia do direito de acesso à educação e Garantia do direito ao progresso escolar e, da Garantia do direito ao aprendizado é apontado que é preciso garantir para todas as crianças estejam na escola, mas isso não basta, pois “o direito à educação não se limita ao acesso e à permanência na escola. Também é parte a progressão e conclusão das diversas etapas da Educação Básica”. Não obstante, é preciso levar ao aprendizado, assim, “de nada adianta a educação garantir que os alunos acessem a escola, passem de ano e sejam aprovados. É preciso assegurar que eles tenham aprendizado significativo e desenvolvimento pleno”. Assim, em dezembro de 2018, o IAS apresentou, a pedido do governo em transição, um diagnóstico da educação brasileira com os desafios e pilares cruciais para mudar o progresso educacional do país, vinculado, como percebido pelo relatório anterior, ao desenvolvimento econômico.

Em uma entrevista Viviane Senna destaca que o cerne deste diagnóstico é enfrentar a má qualidade da educação, um vírus letal no país e o qual pessoas acham que é um problema só pedagógico, mas que envolve também gestão, a necessidade de se ter um plano adequado para o preparo de professores, para saberem aonde se quer chegar e avaliando os passos para se chegar lá. De acordo com sua compreensão,

A alfabetização é tão central porque, se você não tem sequer isso, se não começa com isso, vai fracassar em todos os demais estágios da educação. A alfabetização é uma alavanca. Quando o Bolsonaro foi eleito, ele me ligou e me pediu um diagnóstico e uma proposição do que fazer, de como resolver o quadro atual, bastante desafiador em todos os aspectos. E não é só questão de dinheiro. Muitas vezes, as pessoas confundem investimento em educação com apenas colocar mais recursos. [...] No diagnóstico para o Bolsonaro, eu falei de alavancas para enfrentar os problemas de educação: a primeira é a alfabetização (porque não tem como fazer nada sem isso); a segunda é a formação de professores (é outro elemento que, sem ele, nada funciona); a terceira é a gestão (se essa não funciona, as duas anteriores não funcionam, pois estão interligadas). A falta de alfabetização expressa a má qualidade de formação dos professores e a má de gestão de processos, a enorme dificuldade de gerir processos que existe no setor público e que, na educação, é muito determinante — falo de gestão mesmo, que nem tem em empresa particular (CORREIO BRASILIENZE, 2019).

No seu depoimento ao Correio Brasilienze (2019), Senna indica que no campo da formação docente, “não precisamos de teóricos em alfabetização, precisamos de quem saiba aplicar”, que tenha didática para saber operar uma sala de aula, e também que domine o fator socioemocional, pois “o profissional tem de ter garra, determinação, interesse no aluno, não abandonar o aluno na primeira dificuldade”. Defende que “O bom professor

você descobre pelo resultado do aluno, é aquele com o qual o aluno aprende, não é aquele que tem titulação. Os bons professores, todo mundo sabe na escola quem são”.

Neste sentido, percebe-se que a visão do IAS, representado por sua presidente, é que os professores precisam ser práticos, que a profissão docente prescinde de títulos e teorias, pois basta ter vontade, determinação (garra), ou seja, competência socioemocional, associada a metodologias ativas, para corresponder às expectativas desejadas.

Com relação ao papel da gestão na alfabetização entende este ponto como essencial para fazer acompanhamento do processo, e essa é uma lacuna. Muitas vezes o professor tem o conhecimento teoricamente necessário para alfabetizar, mas não faz um acompanhamento semanal e sistêmico para identificar o nível de aprendizado individual, isso com centenas de alunos, através de uma intervenção personalizada e ao mesmo tempo sistêmica. Assim, relata sobre os cases de sucessos implantados pelo IAS,

Se você tem algum deficit, é possível recuperar. Temos evidência empírica por meio dos atendimentos do instituto (Ayrton Senna) a crianças não alfabetizadas e defasadas em idade-série. A gente pegou um grupo grande de crianças nessas condições, que são repetentes, estão na UTI do sistema educacional para morrer e não têm mais condições de continuar (em muitos casos, elas mesmas abandonam a escola) e agiu. [...] Isso foi há 20 anos, mas continua atual. Temos que alfabetizar direito, se não, a criança vai repetir, repetir, repetir e depois vai abandonar — é uma escadinha infalível. Quando a gente começou a propor as políticas de alfabetização, isso nem era bem-visto, porque haviam recolhido as cartilhas (de alfabetização) e consideravam que as crianças tinham que se alfabetizar no próprio ritmo. A gente não acreditava nisso e lutou por uma política de alfabetização clara no primeiro ano da escola. Em 1997, fomos aplicar isso em 15 municípios, entre eles o de Sobral (CE), onde 97% das crianças estavam defasadas por pelo menos dois anos. Atendemos essa cidade com toda essa distorção e a taxa saiu de quase 98% para 2%, que é o índice de hoje. Então, a gente corrigiu a torneira. Se você seca a água do chão, que é a criança defasada, mas não fecha a torneira, continua com o problema. Então, tudo começou ao instalar uma política de alfabetização já na 1ª série do ensino fundamental, acompanhar os alunos que não foram bem alfabetizados e estavam danificados, recuperá-los e colocá-los no ritmo certo. Esse trabalho e um projeto de gestão ajudaram a fazer com que o município se tornasse referência em educação. A equipe de Sobral foi muito comprometida em aplicar as coisas de fato, teve outros municípios que fizeram mais ou menos e não tiveram o mesmo resultado (CORREIO BRASILIENZE, 2019).

Percebe-se que a perspectiva de educação integral na alfabetização do IAS compreende a competência socioemocional associada a boas práticas, divulgada através dos projetos educacionais do grupo: Se liga, Acelera, Gestão da alfabetização, Fórmula da vitória em português e matemática, Gestão nota 10 e Circuito campeão.

Entre as principais frentes para promover a educação integral nos Anos Finais do Ensino Fundamental, o relatório de 2018 nomina o convênio para construir um protótipo a ser implementado em 24 escolas do Estado de São Paulo em 2019. No caso do Ensino

Médio é destaque o caso da rede de Santa Catarina, com a realização do seminário onde estiveram 3.500 alunos e 500 profissionais de 30 escolas catarinenses, aliado ao lançamento de cadernos para gestores e professores em formato *e-book*.

Na rede estadual do Piauí o trabalho se pautou na construção de uma proposta Socioemocional para Professores, com cerne em tópicos como: Gestão de aula, entusiasmo, comunicação assertiva, humor, autorreflexão, manejo de emoções negativas e mente aberta estão entre as competências importantes de serem desenvolvidas. Ainda nesse mesmo ano, O IAS se fez presente no Reimagine Education, o "Oscar da Educação", realizado em São Francisco, Califórnia/EUA em que relatou sobre o piloto desenvolvido em parceria com a Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (Unesp) de um curso híbrido (presencial e a distância) de extensão para formação de professores com foco na educação integral.

Quanto à abrangência do IAS, dados de relatórios apontam que ao final de 2017 atingiu a marca de um total de 22 milhões de estudantes, 220 mil professores formados e 02 mil cidades parceiras. Os dados de 2018, no relatório divulgado no site do IAS, apresentam que o grupo esteve presente em 15 estados brasileiros e 455 municípios, com mais de 62 mil educadores impactados e 1,6 milhão de crianças e jovens atendidos naquele ano.

Mapa no site do instituto indica a dimensão da abrangência do IAS no Brasil, sendo que o Nordeste é a região com maior quantidade de convênios com o IAS, 51%, de incidência em municípios, seguido pelo Norte, com 43% de municípios da região beneficiados; sudeste 14%, sul 12% e centro-oeste com somente 8% (IAS, 2018).

No site do IAS são listadas 09 iniciativas sendo desenvolvidas, sendo que ao filtrar os programas no Estado do RS são apresentados 07 programas: Acelera Brasil, Se Liga, Fórmula para Vitória, Rede Nacional para Ciência em Educação (Rede CpE), Gestores em Rede, Gestão Nota 10 e Letramento em Programação. Ressalta-se que em nenhuma parte da página online ou de documentos do IAS são evidenciadas as cidades em que os programas estão presentes.

Nas análises iniciais que se realizou para fins de mapeamento das PPPEs nos municípios gaúchos se encontrou dados sobre quatro iniciativas do IAS, conforme Quadro: projetos de alfabetização – Se Liga e Acelera Brasil em conjunto com o Comitê Gestor em nove cidades; Letramento em programação em quatro cidades; e o Acelera Brasil em três cidades; totalizando 17 municípios.

PROGRAMA	MUNICÍPIOS
Alfabetização - Se Liga e Acelera  Comitê Gestor - Soluções educacionais	Porto Alegre São Leopoldo Bagé Caçapava Dom Pedrito Santo Ângelo Sananduva Rio Grande Santana do livramento
Letramento em Programação	Lagoa Vermelha Passo Fundo Sananduva Marau
Acelera Brasil	Vacaria Cachoeira do Sul Restinga Seca
?	Santa Maria

Em investigações sobre a presença do IAS no RS, Santin (2016) evidenciou convênio firmado na cidade de Marau/RS, entre os anos de 2007 e 2012, do programa Circuito Campeão, programa de gerenciamento da aprendizagem em que o público-alvo eram turmas do primeiro ao 5º ano do Ensino Fundamental.

Com relação à rede estadual, informes indicam que entre 2016 e 2017 o Acelera Brasil estava sendo aplicado em 72 escolas e englobando aproximadamente 1,5 mil alunos, e o Se Liga envolvendo mais de 350 alunos em 18 escolas. Um diagnóstico realizado pelo IAS em 2018 aponta que o RS é uma das três unidades da federação com maior participação da rede estadual nos Anos Iniciais, logo após DF e Acre. Porém, os percentuais da rede são ruins em relação à média nacional quanto à superação da defasagem escolar nestas séries, quanto à proficiência em Matemática e Português ao final do 5º ano do Ensino Fundamental, em qual o Estado está entre as unidades com pior desempenho, assim como com relação ao Ideb dos anos iniciais do Ensino Fundamental, tendo maiores médias apenas a frente de Sergipe, Amapá e RJ.

Observa-se que a Secretaria de Educação do RS (SEDUC/RS) tem um histórico de longa data no que refere às parcerias com o IAS, os programas Acelera Brasil e o Se Liga, desde 2006. Em agosto de 2007, a secretária, Mariza Abreu, participou de reunião promovida pelo IAS, junto de outros sete secretários estaduais de educação (RS, 2007).



O projeto-piloto começou em 2008, voltado para a alfabetização, em que a Secretaria de Educação do Estado do RS e a Undime/RS disponibilizaram as escolas e redes três instituições privadas, com metodologias de alfabetização diferentes, que poderiam ser escolhidas: o IAS de São Paulo, o Instituto Alfa e Beto, de Minas Gerais, e o Grupo de Estudos Sobre Educação, Metodologia da Pesquisa e Ação (Geempa), do RS. Os resultados foram aferidos pela Fundação Cesgranrio, e coordenados por Marisa Sari, assessora técnica da secretaria, com o apoio da Unesco (RS, 2008).

Em abril de 2008, atividades foram realizadas pela SEDUC/RS em parceria com a Unesco, a Agenda 2020, órgãos estaduais - Conselho Estadual da Educação (CEED), Assembleia Legislativa, Ministério Público -, conglomerados municipais - Federação das Associações de Municípios do Rio Grande do Sul (FAMURS), União dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime/RS) -, e até locais - Federação das Associações e Círculos de Pais e Mestres (ACPM/RS), Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino Privado no Estado do Rio Grande do Sul (SINEPE/RS), para divulgação de ações em desenvolvimento na rede decorrentes da assinatura do Compromisso Todos pela Educação do PDE (RS, 2008).

Várias notícias *online* ilustram que ao longo de dez anos, de 2008 a 2018, houve capacitações na metodologia e avaliação para coordenadores, professores e estudantes, visitas de acompanhamento, perpassando os vários governos no poder. Em outubro de 2011 foi aprovado o termo de cooperação nº 3836 com vigência até o final do ano de 2014 entre governo estadual e programas Se Liga e Acelera do IAS. Destaca-se que em 2013 foi realizada uma gincana e um concurso cultural em Passo Fundo para promover as ações do IAS.

Em 2018 um seminário debateu convênios com a UFRGS, através do programas Trajetórias Criativas e IAS, pelo Se Liga e Acelera. O plano de governo Sartori (2018) declarou o interesse em manter as parcerias, que foram presentes em sua gestão de 2014 a 2018, voltadas para redução da defasagem escolar via programas como o Acelera Brasil e o Se Liga, do IAS e o Trajetórias Criativas com a UFRGS. A gestão atual, do governador Eduardo Leite, logo em seus primeiros dias, manifestou a possibilidade de fortalecer as parcerias com o IAS (SEDUC/RS, 2019).

### 3.2.5 Análise de Rede do Instituto Natura

#### a. Descrição da rede

O Instituto Natura integra uma rede de organizações que construiu **uma agenda nacional de educação**, com a intenção de que ela sirva como um mapa para o Brasil nos próximos anos. Liderada pelo Todos pela Educação, a iniciativa suprapartidária Educação Já! reuniu um conjunto de medidas prioritárias que envolvem desde a regulamentação de um Sistema Nacional de Educação, passando por alterações em mecanismos de financiamento, valorização da carreira docente, redesenho da política nacional de alfabetização e reorganização do Ensino Médio, entre outros.

Nos quase 10 anos de existência do Instituto Natura, o relatório de 2018 expressa a perspectiva de suas ações no desenvolvimento de competências e habilidades em seus programas e sua maior inserção na análise e formulação de políticas públicas.. Citam como exemplos a atuação na agenda da **Escola em Tempo Integral** para o Ensino Médio, já consolidada em Pernambuco e em franca expansão em vários estados, como Ceará, Espírito Santo, Paraíba e Sergipe. E o apoio realizado em 16 estados na adoção desse modelo em 2018.

O relatório destaca o aprofundamento do entendimento sobre o **potencial** do regime de colaboração entre entes federados para dar conta do desafio de alfabetização. Municípios dividem dificuldades comuns e, coordenados pelos Estados, podem lidar com este desafio de forma coletiva e articulada. Estudaram os fatores de sucesso do modelo aplicado no Ceará, com o Programa de Alfabetização na Idade Certa (PAIC), participaram de uma proposta de revisão da política para o tema – umas das sete prioridades do Educação Já! – e realizaram uma parceria com a **Fundação Lemann** para apoiar alguns estados na implementação de regime de colaboração com seus municípios a partir de 2019. Incentivam o uso de evidências e resultados na produção do conhecimento e avaliação.

O Diretor-Presidente do Instituto David Saad destaca que o Instituto está conectado a uma potente rede de instituições do terceiro setor e articulados com o poder público, sem o qual é impossível gerar impactos na dimensão que o Brasil precisa.

É importante frisar que Saad é formado em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USPe) tem MBA em Gestão Executiva no Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper). O Insper é um instituição de ensino superior que oferece cursos na área de economia, administração e de engenharia. O fundador e

presidente do Conselho Deliberativo e da Assembleia de Associados do Insper, Claudio Haddad também é membro do Conselho do Instituto Unibanco e do Ensina Brasil. Preside o Conselho Consultivo do escritório brasileiro do David Rockefeller Center for Latin American Studies of Harvard University, membro do Global Council da Harvard University e do Conselho Consultivo do Becker-Friedman Institute da University of Chicago. De 1983 a 1998, Claudio foi sócio, diretor e, entre 1993 e 1998, CEO do Banco de Investimentos Garantia SA., em que Jorge Paulo Lemann era um dos sócios majoritários.

Desenvolve vários projetos, sendo o principal deles o “Comunidade de Aprendizagem”. São várias as parcerias firmadas para a efetivação dos projetos, seja com entidades públicas ou do chamado terceiro setor. A seguir relacionam-se os projetos que foram/são desenvolvidos pelo Instituto Natura no RS, a partir do levantamento realizado e a análise da rede.

## **PROJETOS DO INSTITUTO NATURA**

### **TRILHAS**

No ano de 2006 o programa “Trilhas” foi criado pelo Instituto Natura e atendia naquela época uma demanda de formação continuada de professores alfabetizadores, estudantes em formação de Pedagogia ou até gestores das instituições escolares. Esta formação continuada se dava por um fornecimento através de uma plataforma digital de materiais de apoio pedagógico do ensino infantil e ensino fundamental. Um site na qual já continha na época todos os tipos de documentos de apoio divididos por temas e assuntos de contextos escolares, sempre disponíveis online. A definição e o alcance do programa são definidos pelo site: “É uma plataforma digital colaborativa de formação continuada alinhada à base nacional comum curricular (BNCC) com cursos a distância e espaços de compartilhamento de experiências para professores alfabetizadores, estudantes de pedagogia e gestores escolares.” (INSTITUTO NATURA, s/p, 2019).

No ano de 2011, o MEC o reconhece e o programa passa a ser implementado como *política pública complementar* nas escolas junto a formação continuada dos professores e gestores. O objetivo do programa é “Contribuir no aprimoramento das competências desenvolvidas pelos professores alfabetizadores, para que seus alunos estejam alfabetizados até os 7 anos de idade.”. Isto é, um programa proveniente de uma instituição além dos

limites da Escola viria a cumprir uma das metas que a BNCC já havia assinalado e institucionalizado como política pública pelo MEC.

A atuação no Rio Grande do Sul do respectivo programa tem uma abrangência surpreendente: o número de escolas, quer seja da rede estadual ou municipal, atinge a quantidade de 450 escolas. Nesta escala, conta com 557 professores envolvidos e atinge 142 municípios de todas as regiões do Estado. No site do Instituto Natura<sup>7</sup>, na seção “Onde estamos” é disponibilizado um mapa em que demonstra a sua presença no território brasileiro. Selecionando o estado do RS, é possível uma visualização efetiva das 147 cidades gaúchas em sua predominância contemplando o programa. A característica de programa estratégico do Instituto Natura está na ampla participação direta na escola, levando material didático que contém planos de ensino e diretrizes para professores, sempre com a proposta de otimizar o trabalho docente e qualificar a educação.

A mudança para o modelo EAD surgiu em 2014 na esteira do acesso virtual e na facilidade em que essa possibilidade traria para a Educação. As novas formas digitais de informação entraram como uma nova forma de contribuição, inserção e aperfeiçoamento do programa na formação de professores. Segundo o Relatório de 2017<sup>8</sup>, no capítulo (3) “Educação: um chamado para fazer junto”, a seção “Professores” descreve a iniciativa do TRILHAS em oferecer uma formação continuada com carga horária ampliada para 85 horas a distância e gratuita. A acessibilidade da informação alcançou os *mobiles*, contendo a partir de 2017 o curso completo do Trilhas através do celular. O número de professores no curso de formação continuada do TRILHAS atinge a marca de 160 mil até o ano de 2017, com uma distribuição de 15.743 dos *Kits*<sup>9</sup> no mesmo ano. No relatório anual de 2018 (<http://www.institutonatura.org.br/inrelatorio2018/pt/>), o programa apresenta novidades

---

<sup>7</sup><http://www.institutonatura.org.br/ondeestamos/#>.

<sup>8</sup><http://www.institutonatura.org.br/inrelatorio2017/pt/>.

<sup>9</sup>O KitTrilhas é um dos materiais didáticos principais do programa. No portfólio digital, tem uma quantidade imensa de documentos, pdf's de materiais didáticos de diversos assuntos e temas de cada iniciativa/projeto (leitura, escrita, tecnologias educacionais, políticas públicas em educação, educação indígena) que o programa aplica nas escolas. Todos com acesso gratuito e online.

como a construção do novo portal Trilhas, a criação em 2019 de uma “Estante Democrática” em que disponibilizaram uma oferta de *e-books* de histórias literárias infantis para uso pedagógicos em salas de aula. O foco do programa é o professor e o acompanhamento pedagógico deste. Em 2018, o número de professores cadastrados no programa sobe para 211 mil, tendo um aumento de 51 mil novos cadastros feitos.

As parcerias que alicerçam a iniciativa do TRILHAS podem ser resumidas em três instituições: Instituto Península, Fundação Telefônica Vivo<sup>10</sup> e o Instituto Singularidades. As três surgiram no contexto de 2018, ano de ampliação do programa. As duas primeiras, o Instituto Península e a Fundação Telefônica Vivo são os mais importantes e proeminentes parceiros, com participações públicas e uma notória rede de influência. A Fundação Telefônica parece apoiar financeiramente o Programa, aparecendo também como parceria direta em outros contextos de redes das instituições que fomentam políticas públicas. O terceiro é uma instituição de ensino superior privada com cursos em Licenciatura em Pedagogia, em que promoveu no último ano a relação de preparação destes alunos durante a graduação às práticas escolares através do programa Trilhas e vídeos de aplicações das metodologias em sala de aula.

O projeto TRILHAS é um dos principais do Instituto Natura, recebendo um dos maiores números de escolas e professores e sem dúvidas o que tem a maior abrangência territorial no país. Estas e outras características supramencionadas fazem dele um expoente do Instituto Natura, incidindo sobre a formação de professores.

## **EDUCOM MAIS-RS**

Em novembro de 2015, a Secretaria de Educação do RS em parceria com o Instituto Natura (IN), inaugura o Programa EDUCOM MAIS RS. Este programa consiste em uma

---

<sup>10</sup><http://fundacaotelefonica.org.br/noticias/plataforma-de-formacao-continuada-lanca-curso-gratuito-de-leitura-em-voz-alta/>

versão customizada da Escola Digital, plataforma de busca de conteúdos pedagógicos. Segundo o site do IN, a Escola Digital foi pensada para atender professores, alunos e gestores das escolas e consiste em “Uma rede colaborativa constituída por secretarias estaduais e municipais de educação, que oferece mais de 30 mil recursos educacionais digitais, disponíveis em plataformas on-line de acesso aberto e gratuito”(INSTITUTO NATURA, s/p, 2019). O objetivo do referido Programa é apoiar os professores na utilização eficiente dos objetos digitais de aprendizagem (ODAs) e assim, instituir uma rede de compartilhamento de conhecimento entre todos que utilizam a plataforma.

Sobre o EDUCOM MAIS, o site<sup>11</sup> do IN noticia que o lançamento da plataforma customizada é a 13ª no Brasil, indicando assim a existência desta nos Estados do Acre, Pará, Paraná, Pernambuco, Santa Catarina e São Paulo; além dos municípios: Fortaleza (CE)Salvador (BA), Caçapava (SP), Jacareí (SP), Mogi Mirim (SP) e Potim (SP).

**O Programa EDUCOM MAIS RS** pode ser acessado a partir do site<sup>12</sup> da Secretaria da Educação do RS, no qual constam informações sobre a plataforma digital. Para ter acesso aos recursos, basta cadastrar usuário e senha. No cadastro há solicitações de áreas de interesse e, ao ingressar na plataforma, há links que indicam os materiais/recursos disponíveis como: planos de aulas, ferramentas para criar, ODAs, além de ajuda através de link para contato. A plataforma contém muitos materiais, como vídeos, planos de aulas, slides com conteúdos, textos, artigos, teses, etc, além de o usuário ter a opção de escolher os tipos de mídias; etapas, anos e modalidades; e as áreas que deseja pesquisar os recursos disponíveis. Os materiais são elaborados externamente ao IN, pois a plataforma reúne a partir de sites, seus mais de 30 mil recursos educacionais. Percebe-se a o tamanho e a força do programa, pois de acordo com o Instituto “A plataforma já está disponível para toda a

---

<sup>11</sup><http://www.institutonatura.org.br/blog/instituto-natura-participa-do-lancamento-da-educom/>

<sup>12</sup><http://portal.educacao.rs.gov.br/Main/Noticia/Visualizar/portalseduc/Educom-Mais-RS>

rede de ensino do Rio Grande do Sul, com 2.558 escolas, 75.764 professores e 970 mil alunos. (INSTITUTO NATURA, s/p, 2015).

No site da Secretaria do Estado, com notícia<sup>13</sup> deste ano, a Secretaria oferece cursos *online* para professores, como pode ser observado no trecho que segue

Para apoiar os professores e os gestores a plataforma **EDUCOM MAIS RS** oferece gratuitamente cursos EAD, específicos para cada área de atuação. Atualmente a plataforma oferece, entre outros, dois cursos EAD com 40 horas de atividades divididas em quatro módulos. O curso para professores que tem como objetivo colaborar para a inovação do fazer pedagógico. O curso para gestores (coordenadores pedagógicos e diretores) totalmente voltado para a prática de gestão, com atividades que discutem apoiar o professor a integrar o currículo aos recursos digitais, evidenciando a importância do gestor na superação desse desafio. A intenção é ajudar na organização de equipes engajadas às mudanças escolares que a sociedade do século XXI necessita, levando a refletir sobre formas eficazes e atrativas apoiadas na tecnologia. Os concluintes recebem um certificado de participação validado pelo MEC. (SEDUC, s/p, 2019)

### **Parceiros do EDUCOM MAIS RS**

No site<sup>14</sup> do Programa Escola Digital, que dá origem a plataforma digital customizada do EDUCOM MAIS RS, Como parceiros apoiadores a Fundação Lemann e, como parceiros técnicos o Instituto Inspirare e Fundação Vanzolini. No entanto, aparecem como parceiros principais do programa a Fundação Telefônica Vivo e o Instituto Inspirare

Parceria entre a Fundação Telefônica Vivo, o Instituto Natura e o Instituto Inspirare, a Escola Digital é uma plataforma online que disponibiliza gratuitamente mais de 4,5 mil objetos digitais de aprendizagem, voltados às redes de ensino. São ferramentas pedagogicamente inovadoras para o conteúdo oferecido nas salas de aula, por meio de dispositivos como vídeos, animações, infográficos, mapas e games. (TELEFÔNICA FUNDAÇÃO VIVO, s/p, 2015)

---

<sup>13</sup> A notícia pode ser acessado através <http://portal.educacao.rs.gov.br/Main/Noticia/Visualizar/portalseduc/Educom-Mais-RS>

<sup>14</sup> <https://www.escoladigital.org.br/>

Desta forma, pode-se apontar como parceiros do Instituto Natura e da SEDUC, a Telefônica Fundação Vivo e o Instituto Inspirare. A parceria entre Fundação Vivo e IN parece estar bem consolidada, pois no site da Fundação Vivo, ao pesquisar os termos descritores “Instituto Natura” aparecem diversas notícias, não somente com o programa EDUCOM MAIS, mas também parceria com outras iniciativas do IN.

O Instituto Inspirare, segundo consta em seu site, é um Instituto familiar, criado em 2011 e mantido com recursos próprios da família Gradin “Nossa causa é a Educação Integral Inovadora, que tem como propósito promover o desenvolvimento do estudante em todas as suas dimensões (intelectual, emocional, social, física e cultural), respeitando as suas características, interesses e necessidades e preparando-os para a vida no século 21”. E, além disso, afirmam que

Informamos, orientamos, mobilizamos e apoiamos a criação e implementação de conceitos, práticas e políticas públicas inovadoras em educação. (...) Contribuímos para que profissionais, instituições e políticas educacionais promovam o desenvolvimento integral dos estudantes e a sua preparação para a vida no século 21. (...) Fomentamos inovações na gestão, nas práticas pedagógicas e no ambiente das escolas, para que promovam mais engajamento, aprendizado e impacto na vida dos estudantes. (...) Criamos oportunidades para que estudantes participem de forma mais ativa e contributiva da transformação da educação brasileira, seja no cotidiano de suas escolas, seja no âmbito das políticas educacionais. (INSTITUTO INSPIRARE, s/p, 2019)

Existem vários parceiros do referido Instituto, desde o Poder Público à sociedade civil. Entre os parceiros, aparecem a Telefônica Fundação Vivo, Consed - Conselho Nacional de Secretários de Educação e a Secretaria Municipal de Porto Alegre. Cabe salientar, que este Instituto criou o PORVIR, que segundo seus criadores é primeiro portal brasileiro sobre inovações educacionais, o que pode explicar a parceria com a Fundação Telefônica Vivo e o Instituto Natura na implementação do programa EDUCOM MAIS RS.

## **CONVIVA**

O Programa Conviva Educação é uma iniciativa da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação – UNDIME em parceria com treze institutos e fundações e com o apoio do CONSED e UNCME.

Trata-se de um sistema de gestão gratuito voltado aos dirigentes municipais e equipes técnicas das secretarias. De acordo com o site da Natura, um dos parceiros do Programa, no final de 2018, mais de 90% dos municípios do país estavam cadastrados e



mais de 2.291 Secretarias Municipais de Educação acessavam mensalmente os conteúdos, as ferramentas e as áreas de trocas de experiências da plataforma.

Os usuários podem acessar: Cursos a distância gratuitos tais como: Gestão da Alimentação Escolar, Gestão Orçamentária e Financeira e outros temas de interesse das secretarias; informações atualizadas e conteúdos baseados em marcos legais que apóiam a formação da equipe em todas as áreas da gestão educacional; funcionalidade de importação do Censo Escolar, permitindo o planejamento das políticas públicas com base em dados oficiais; Ferramenta de monitoramento do Plano Municipal de Educação.

São parceiros do Programa além da Natura, o Itaú Social, Fundação Lemann, Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, Fundação Roberto Marinho, Fundação SM, Fundação Telefônica Vivo, Fundação Victor Civita, Itaú BBA, Todos pela Educação, Instituto Humanize, Instituto Votorantim, Porticus.

Os cursos atualmente disponíveis no site do programa são: Gestão orçamentária e financeira, Gestão do Transporte escolar e Gestão da Alimentação Escolar.

O site encaminha para links dos parceiros com ofertas de cursos tais como: Rede Itaú Social de Avaliação, Escolas Conectadas da Fundação Telefônica Vivo e Comunidade de Aprendizagem do Instituto Natura.

## **COMUNIDADE DE APRENDIZAGEM**

É um projeto baseado em um conjunto de Atuações Educativas de Êxito voltadas para a transformação educacional e social, que começa na escola, mas integra tudo o que está ao seu redor. O projeto almeja atingir, por meio de cursos a distância para professores e gestores, a qualificação da educação.

Os autores do projeto argumentam que uma das principais causas pelas quais as escolas da atualidade não estão respondendo às necessidades reais dos alunos e aos desafios da sociedade atual é, precisamente, o fato de que muitas das práticas e estratégias utilizadas não são certificadas por teorias e ações reconhecidas cientificamente como eficazes e equitativas. Para mudar essa situação, a educação precisa basear-se no conhecimento acumulado pela comunidade científica internacional acerca das atuações educativas que asseguram o êxito dos alunos.

Nos anos 1990, o Centro de Investigação em Teorias e Práticas de Superação de Desigualdades (CREA), da Universidade de Barcelona, com base no conhecimento acumulado pela comunidade científica internacional e em colaboração com os principais

autores e autoras de diferentes disciplinas de todo o mundo, promoveu a implementação de Comunidades de Aprendizagem em escolas de educação infantil, ensino fundamental e ensino médio.

A proposta de pensar a escola como uma comunidade de aprendizagem é interessante, visto que mais adiante no texto de apresentação do projeto se percebe que não se restringe à perspectiva de conteúdos de disciplinas a serem aprendidos, mas vivências em grupos que compartilham, trocam, opinam, estabelecem acordos, aprendem juntos, envolvendo alunos, professores, pais e comunidade. Utilizar referências internacionais, pesquisas e autores cientificamente reconhecidos também pode ser considerado importante, no entanto, não parece ser novidade, na medida em que os autores referidos fazem parte do repertório de estudos dos cursos de formação de professores das universidades brasileiras. Além disso, vale destacar, que há autores e pesquisas nacionais de grande relevância e que precisam ser referenciadas e devem embasar a formação inicial e continuada de professores, gestores e comunidade. Assim, não é possível concordar com a afirmativa de que uma das principais causas pelas quais a escola não atende as necessidades dos alunos é o fato de as práticas não estarem embasadas em teorias internacionalmente certificadas, o que pode passar a idéia de que os professores são práticos destituídos de base teórica.

### *Base Científica*

Toda a estruturação e conceito das Comunidades de Aprendizagem contam com uma base científica sólida, desenvolvida ao longo de mais de 30 anos de pesquisa – e envolvendo uma equipe com cerca de 70 estudiosos de diferentes países e diversos campos do conhecimento.

Seu alicerce conceitual está referendado pelas conclusões do Projeto Includ-ed - desenvolvido pela Comissão Européia - justamente para identificar e analisar estratégias educacionais que superem desigualdades e melhorem os resultados de aprendizagem.

Essa análise levou à identificação de uma série de Atuações Educativas de Êxito – as práticas que comprovadamente dão resultado na educação, e que contam com o aval da comunidade científica internacional. A característica diferencial dessas Atuações Educativas de Êxito é o fato de serem universais: já demonstraram que dão certo nos mais diversos contextos.

No aspecto da base científica, em que pese se possa concordar com a solidez dos estudos e a comprovada contribuição dos autores referidos, não existem atuações

educativas exitosas que possam ser generalizadas independentemente dos contextos, na medida em que os resultados educacionais são consequência, em boa medida, das condições objetivas das pessoas que aprendem, o que implica em que considerar as questões econômicas, sociais, ambientais, políticas, etc.

### *Fases de Transformação*

No site do Projeto fica evidenciado que os resultados não surgirão de imediato, é preciso que a escola e a comunidade passem por uma série de etapas para que a Comunidade de Aprendizagem atinja seu objetivo maior: o da transformação educacional e social. Essas fases são as seguintes:

1. Sensibilização
2. Tomada de decisão
3. Sonho
4. Seleção de prioridades
5. Planejamento

### *Aprendizagem dialógica*

É a concepção de aprendizagem que fundamenta as Comunidades de Aprendizagem e que se baseia em sete princípios (diálogo igualitário, inteligência cultural, transformação, criação de sentido, solidariedade, dimensão instrumental, igualdade de diferenças) corroborados por contribuições de alguns dos autores mais relevantes na área da educação, como por exemplo, Vygotsky, Bruner, Wells, Paulo Freire, Habermas, Chomsky, Scribner e Mead.

### **b) Quadro 8: Propriedades de redes da Natura**

Propriedades		Natureza			
Parceiros	Conteúdo	Intensidade	Reciprocidade	Clareza	Multiplexidade

INSTITUTO NATURA					
Fundação Itaú Social	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte
Fundação Lemann	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte
UNDIME	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte
BID	Forte	Forte	Média	Forte	Forte
UNCME	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte
CONSED	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte
Fundação Roberto Marinho	Média	Média	Média	Média	Média
Fundação S&M	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte
Fundação Telefônica Vivo	Média	Média	Fraca	Fraca	Fraca
Fundação Victor Civita	Média	Média	Fraca	Fraca	Fraca
Instituto Humanize	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte
Instituto Ayrton Senna	Média	Média	Média	Média	Média
Todos pela Educação	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte
Itaú BBA	Fraca	Fraca	Fraca	Fraca	Fraca
Instituto Inspirare	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte
Instituto Votorantim	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte

Instituto Unibanco	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte
Fundação Maria Cecília Souto Vidigal	Forte	Média	Forte	Forte	Forte

### c) Análise crítica

O Instituto Natura é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), como a maioria das instituições privadas que atuam na educação no Brasil. É vinculado à empresa brasileira de cosméticos Natura. O Instituto foi criado em 2010 para atuar no campo da educação promovendo mudanças por meio da formação continuada. Para tanto, a empresa criou a marca “Crer para ver”, constituída de vários produtos na linha escolar, tais como: mochilas, lancheiras, canetas, canecas, sacolas, etc. As vendedoras e a empresa abrem mão do lucro das vendas destes produtos para que sejam aplicados no Instituto. Além deste investimento, o Instituto conta com parceiros investidores e doadores, sendo os mais expressivos a Fundação Telefônica Vivo, Instituto Inspirare, Fundação Lemann. Os programas desenvolvidos: Trilhas, Educom Mais, Conviva e Comunidades de Aprendizagem visam incidir sobre a atuação docente por meio da formação continuada, disponibilização de materiais teóricos e didáticos e cursos à distância.

Para justificar a sua atuação sobre a docência na educação básica, se vale de diagnósticos e avaliações do sistema público nacional, notadamente os diagnósticos elaborados pelos Institutos e Fundações do terceiro setor que, invariavelmente, apresentam a educação básica do país como precária, desqualificada, carente de melhorias, sobretudo no que se refere ao desempenho dos estudantes nas avaliações internacionais, como o PISA, por exemplo. Tomando por base as experiências de países desenvolvidos, utilizam-se de ferramentas e dispositivos online para expor e disseminar as ideias de qualidade.

A qualidade na educação para o terceiro setor está diretamente vinculada à formação de pessoas aptas a atuarem no processo produtivo. Assim, alguns conhecimentos e habilidades são priorizados e fazem parte dos programas de formação, materiais didáticos, assim como do monitoramento às ações qualificadoras. Nesse sentido, Português e

Matemática são as áreas prioritárias de atuação, bem como a alfabetização de crianças e a correção da distorção entre idade e série.

É inegável que os problemas na educação pública são muitos e diversificados. Alguns deles são históricos, porque recorrentes. Embora o conhecimento nas diversas áreas que compõem o campo educacional tenha avançado significativamente nos últimos anos, assim como o conjunto de políticas públicas para a educação básica tenha contemplado várias demandas importantes, o reconhecimento público da sua importância não tem se traduzido em ações efetivas de valorização das escolas e de seus atores, haja vista as condições precárias de boa parte das escolas públicas brasileiras e, sobretudo, as condições de trabalho e carreira dos professores e funcionários de escolas que não atendem ao mínimo necessário para o desenvolvimento de um trabalho de qualidade.

Assim que, centrar na formação continuada de professores as ações de qualificação da educação, não será suficiente para alterar os indicadores educacionais, visto que o contexto se sobrepõe a ações pontuais. Embora se reconheça que formar professores (inicial e continuada) terá de ser uma política permanente e levada muito a sério, outras questões precisam ser pontuadas, inclusive a análise e alternativas de Estado referente as condições precárias de vida de camadas significativas da população, o que impacta sobremaneira no desempenho acadêmico dos estudantes.

Incentivar o discurso e as práticas que responsabilizam, quase que exclusivamente, os professores pelos baixos resultados educacionais, pouco contribuirá para a melhoria efetiva da educação nacional e da sociedade brasileira.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao longo de três anos, os integrantes do NEPPE desenvolveram um árduo trabalho de escavação nas redes sociais, buscando informações que pudessem contribuir para elucidar as questões que nos mobilizaram a realizar esta pesquisa, sobretudo referente ao avanço das parcerias público-privadas em educação, identificada em pesquisa anterior que desvelou a atuação da Falconi Consultores de Resultado no município de Pelotas, demonstrando a participação ativa desta instituição privada e de outras na formulação e execução de políticas públicas, em parceria e, em alguns casos, em substituição ao setor público.

Ao definir que o foco da pesquisa seriam as redes públicas de educação (municipais e estaduais) do Estado do RS, definiu-se também a metodologia de pesquisa, apoiados no

trabalho de Stephen Ball (2014) que recorreu, em seus estudos atuais, à “etnografia de rede” que consiste em considerar os meios virtuais na constituição de banco de dados e objetos de análise das redes políticas. Para sustentar as análises decorrentes dos levantamentos realizados nos sites das secretarias de educação e parceiros identificados, utilizaram-se os elementos das propriedades de rede de Lopes e Baldi (2009), no sentido de verificar as aproximações e graus de relações estabelecidas entre os parceiros, na medida em que se previa, como hipótese, a constituição de redes de políticas, conforme indica Ball (2014).

Para compreender as diferentes formas de inserção das instituições privadas nos setores públicos, aprofundou-se o estudo sobre a Nova Gestão Pública (NGP), Governança, Terceiro Setor e o contexto político e social que, ao fim, cria as condições para a sua expansão e materialidade. Em paralelo, realizou-se o estudo da legislação nacional e estadual que dá suporte às parcerias público-privadas.

O objetivo da pesquisa visou identificar as instituições privadas, com ou sem fins lucrativos, que atuam de forma mais recorrente nas redes públicas do Estado do Rio Grande do Sul, por meio de Parcerias Público-Privadas (PPP), visto que o problema delineado foi investigar quais as implicações dessas parcerias para a educação pública.

Por meio do levantamento nas 36 Coordenadorias de Educação presentes nos 497 municípios do Estado do RS, foram identificadas cinco instituições prevaletentes, e que em ordem de maior recorrência foram: o Instituto Natura, Instituto Ayrton Senna (IAS), Federação Nacional das Associações Atléticas do Banco do Brasil (FENABB), Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI) e Associação dos Fumicultores do Brasil (AFUBRA).

Ao identificar as cinco instituições recorrentes foi possível fazer algumas constatações iniciais:

- Em maior ou menor escala, todas as instituições se organizam em redes de colaboração, sendo que algumas figuram como parceiras de muitas instituições, como é o caso da Fundação Lemann, Itaú Social, Fundação Telefônica Vivo, Civita, formando as redes;

- As ações de parceria estão voltadas, em sua maioria, para a formação de professores;

- A educação é vista como uma “causa”, o que sensibiliza investidores e apoiadores, além de ser enquadrada como parte da “responsabilidade social” das empresas;

- As instituições (Fundações, Institutos) são oriundas do ambiente empresarial, do mundo dos negócios;

A partir daí, iniciou-se o estudo aprofundado de cada uma destas instituições, situando: histórico, objetivos, principais programas, parceiros e inserção nas redes públicas do Estado do RS, com vistas a inferir quanto aos efeitos na educação.

Na primeira etapa da pesquisa centrou-se a análise nas instituições que tiveram menos abrangência, seja em termos de programas, seja em termos de municípios e escolas, quais sejam: FENABB, SICREDI e AFUBRA.

Destas, duas instituições estão vinculadas a bancos (Banco do Brasil e SICREDI) e uma ligada a produtores de fumo. Constatou-se que os programas desenvolvidos por cada uma destas entidades são ofertados de forma gratuita às redes e escolas públicas, buscando com as ações empreendidas a legitimidade da marca, organicidade de seus propósitos e fortalecimento de suas ideias e propostas. A AFUBRA ainda que menos expressiva em relações, mantém vínculos na área em que atua, o qual, em verdade, parece ser seu objetivo, que é do fortalecimento da cadeia econômica e produtiva fumageira, bem como a relação comunitária que é um de seus eixos base, e que é um fator chave para expandir seus negócios.

Assim, no que tange as questões educativas de cada ente, foi possível verificar as propostas e as relações em rede mantidas pela FENABB, AFUBRA e SICREDI, o que se volta a atender determinados interesses e motivações específicas. Os discursos sociais e assistencialistas estão presentes em cada um, mesmo que com peculiaridades em vista do enfoque ao qual se vinculam, da questão ambiental, fumageira, cooperativa ou ainda sócio-comunitária. Observam-se, em grande medida, ideias gerenciais e de incursão de elementos mercantis em todas as propostas, seja através do enfoque cooperativo, empreendedor, apontando uma tentativa de diminuir as consequências do mercado sobre a sociedade e manter as relações de consumo e produtividade.

O Instituto Natura e o Instituto Ayrton Senna (IAS), que figuraram como os mais presentes na realização de programas e projetos orientados às redes públicas de educação básica, foram também identificados como dois expressivos grupos de atuação em movimentos políticos do país, como o Todos pela Educação (TPE) e o Movimento pela Base (BNCC).

No processo de análise das redes que cada instituição mantém, ressaltou-se logo de antemão as relações dos programas educativos do IAS e da FENABB, evidenciando uma ramificação entre os dois entes. Ressaltaram-se também as articulações de todos os entes com Instituições de Ensino Superior - IES (FENABB com a PUC/SP; SICREDI com



diversas IES na prestação de assessoramento pedagógico; e AFUBRA com a UFSM). Destaca-se que a AFUBRA é a única que mantém parceria com uma universidade pública.

Ainda em relação à participação das IES, evidenciaram-se duas parceiras presentes em mais de um ente: a UNISINOS, que é parceira local da FENABB na oferta do AABB Comunidade em São Leopoldo e que mediou a criação da proposta do programa União Faz a Vida/SICREDI, através do Centro de Desenvolvimento e Pesquisa sobre Cooperativismo vinculado a esta universidade; e a URI que é apresentada como promotora local do AABB Comunidade da FENABB na cidade de Frederico Westphalen e uma das cinco mais expressivas entidades que prestam assessoria pedagógica ao Programa União faz a vida do SICREDI.

Ao cotejar as PPPEs presentes na educação do Estado do RS e as redes que mantêm, se reconhece que expressam novas relações entre Estado, mercado e sociedade civil em avanço dentro de uma perspectiva da governança, que impulsiona a constituição de redes de transferência e influências políticas (CÓSSIO, 2015). Esses conceitos elucidam novas formas políticas no setor público, e que têm repercussões nas políticas educacionais e seus desdobramentos quanto à organização, gestão, avaliação, e concretização dos processos escolares como um todo.

Nas entidades destacadas com atuação na educação se evidenciou em todas a intenção de promover uma lógica societária em articulação à ideia empresarial, direta ou indiretamente, seja pelo conteúdo do próprio programa, como é o caso do SICREDI, por meio da educação financeira, seja pela ênfase na lógica do reforço escolar e em conteúdos mínimos entendidos como necessários ao processo produtivo, como no caso da FENABB, ou na especificidade da AFUBRA que busca compensar os males provocados pelo fumo através de atividades de educação ambiental. Nos casos do IAS e Instituto Natura são visíveis suas motivações empresariais, quando participam ativamente em muitas redes políticas que manifestam os ideais mercantis e defendem a incursão de tais propósitos na educação pública, embora o segundo (Instituto Natura) tenha um viés bem menos incisivo sobre essas questões quando relacionado ao primeiro (IAS).

O IAS é a instituição, das cinco estudadas nesta pesquisa, que de forma mais evidente incide sobre as políticas educacionais, notadamente pela sua inserção em diferentes espaços públicos nacionais e articulações privadas em nível nacional e internacional, o que lhe confere uma importância significativa no processo que se pode considerar de “privatização da educação pública”. O IAS realiza diagnósticos da educação básica, propõe ações para qualificá-la, participa na formulação de políticas nacionais

(BNCC, avaliação em larga escala, PAR), e desenvolve programas e projetos em várias áreas nas redes públicas, em geral, com o propósito de melhorar os indicadores educacionais. Entretanto, nos relatórios anuais do IAS, os resultados, em termos de melhoria, são gerais e genéricos, notadamente considerando o IDEB da região e do país, sem explicitar, de forma clara e objetiva, a participação das ações empreendidas pelo Instituto neste processo.

Assim, os dados desta pesquisa levam a considerar que a discussão sobre as redes de políticas são importantes no que tange à definição da educação, pois,

Com os novos sujeitos que passam influenciar fortemente as políticas educacionais como instituições filantrópicas e redes globais, as responsabilidades ficam cada vez mais diluídas quanto a responsabilidade pela execução do direito à educação. Enfatizamos que entendemos redes como sujeitos (individuais ou coletivos) em relação, situados em um contexto histórico e geográfico (HARVEY, 2005) e perpassados por objetivos de classe. As formas de redes em si podem ser instrumentos para mais participação ou ao contrário, para controle e jogo de influência. Neste sentido, a questão central é que a rede, em nosso entendimento, não deve substituir o poder público na execução dos direitos sociais e no debate público acerca do conteúdo da educação, através da concepção de pedagogia, currículo e avaliação vinculada ao debate acerca do papel do conhecimento em um projeto societário mais justo e democrático (PERONI, 2015, p.15-16).

Acredita-se que é preciso questionar a falta de representatividade social, de compromissos com justiça social e com a materialização de direitos quando os grupos e/ou redes substituem o poder público e reconfiguram os princípios e propósitos da educação na perspectiva mercantil. Peroni (2015) alerta que esses grupos não são uma abstração, sendo formados e operados por sujeitos em um projeto de classe.

Compreende-se que as PPPEs potencializam, em escala abrupta, um avanço em nível global do setor privado, o qual passa a estar então, “profundamente enraizado no coração dos serviços públicos educacionais” (ROBERTSON, 2012, p.1149). Diante de tal prerrogativa, considera-se que as PPPEs se encaixam em um projeto mais amplo de reconstituição da educação pública no âmbito de uma sociedade pró-mercado.

## REFERÊNCIAS

AFUBRA, Associação dos Fumicultores Do Brasil. Cadeia produtiva do tabaco assina termo de compromisso com IBAMA. Publicado em 23, agosto de 2011. Disponível em: <<https://afubra.com.br/noticias/479/cadeia-produtiva-do-tabaco-assina-termo-de-compromisso-com-ibama.html> >. Acesso em: 29/05/2018.

AMARAL, Josiane R.A política de gestão da educação básica na rede estadual de ensino do Rio Grande do Sul (2007-2010): o fortalecimento da gestão gerencial. **Programa de Pós-Graduação em Educação (Tese)**. Porto Alegre: UFRGS, 2010.

AMOS, Karin. Governança e governamentalidade: relação e relevância de dois conceitos científico-sociais proeminentes na educação comparada. In.: **Educação e pesquisa**, São Paulo, v.36, n.especial, p.23-38, 2010.

ANTUNES, Ricardo. Inglaterra e Brasil: duas rotas do social-liberalismo em duas notas. **Currículo sem Fronteiras**, v. 13, n. 2, p. 204-212, maio/ago. 2013

BALL, Stephen. **Educação global S.A**: Novas redes políticas e o imaginário neoliberal. 2014.

BARROSO, J. O Estado, a educação e a regulação das políticas públicas. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 26, n. 92, p. 725-751, Especial - Out. 2005.

BRASIL. Emenda constitucional nº 19, de 1998: Modifica o regime e dispõe sobre princípio e normas da administração pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do distrito federal, e dá outras providências. Brasília, 1998.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998**. 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. Brasília, 1998.

\_\_\_\_\_. **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. Brasília, 199.

\_\_\_\_\_. **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. Brasília, 199.

\_\_\_\_\_. **Lei 13.204 de 14 de dezembro de 2015**. Altera a Lei no 13.019, de 31 de julho de 2014. Brasília, 2015.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. A Reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. Brasília: **MARE**, 1997.

CORREIO BRAZILIENSE. Instituto Ayrton Senna e Fundação BB firmam parceria pela alfabetização. 22/02/2019. Acesso em 24/06/2019. [https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/eu-estudante/ensino\\_educacaobasica/2019/02/22/ensino\\_educacaobasica\\_interna,739115/na-educacao-e-na-vida-alfabetizacao-e-tudo.shtml](https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/eu-estudante/ensino_educacaobasica/2019/02/22/ensino_educacaobasica_interna,739115/na-educacao-e-na-vida-alfabetizacao-e-tudo.shtml)

CÓSSIO, Maria de Fátima. Agenda transnacional e governança nacional: as possíveis implicações na formação e no trabalho docente. **Revista e-Curriculum**, São Paulo, v.13, n.04, out/dez, 2015, p. 616 – 640.

\_\_\_\_\_. Avaliação em larga escala e as novas formas de regulação da educação nacional. In: **III CONAVE – Congresso Nacional de Avaliação em Educação**. Anais Bauru. São Paulo. 2014.

\_\_\_\_\_. A nova gestão pública e as consultorias privadas: impactos na gestão de sistemas de ensino. **Relatório Pós-doc**. UFSC/SC, 2016.

DI PIETRO, Maria Sylvia Z. **Direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 2014.

FENABB, Federação Nacional das Associações Atléticas Banco do Brasil. **Página oficial**. Disponível em: <http://www.fenabb.org.br/>. Acesso em 20/08/2017.

FERNANDES, R. C. **Privado porém público**: o Terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relime-Dumará, 1994. 194 p.

GIDDENS, A. **A Terceira Via**: reflexões sobre o impasse político atual e o futuro da social-democracia. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001a. 173 p.

\_\_\_\_\_. **A Terceira Via e seus críticos**. Rio de Janeiro: Record, 2001b. 192 p.

GUIMARÃES, Cátia. Educação Pública, lógica privada. In: **Revista Poli: saúde, educação e trabalho**. v. 5, n. 27, p. 2-11, 2013.

HEREDERO, Eladio Sebastián. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DOS PROGRAMAS DO IAS: “SE LIGA” E “ACELERA BRASIL”. Setembro de 2013. [www.redevencer.org.br/Arquivos](http://www.redevencer.org.br/Arquivos).

INSTITUTO NATURA. **Site institucional**. Disponível em: <http://www.institutonatura.org.br>. Acesso em 30/10/2017.

IAS, Instituto Ayrton Senna. **Site institucional**. Disponível em: <http://institutoayrtonsenna.org.br/pt-br.html>. Acesso em 30/10/2017.

IAS. Rede debate influência da pobreza no aprendizado. 27 de novembro de 2015. [https://www.institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/radar/Rede debate influncia da pobreza no aprendizado.html](https://www.institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/radar/Rede%20debate%20influncia%20da%20pobreza%20no%20aprendizado.html)

LALLI, Viviane Senna. O Programa Acelera Brasil. **Em aberto**. Brasília, v.17, n. 71, p. 145-148, jan. 2000.

LOPES, Fernando. D; BALDI, Mariana. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, n. 43, v. 5, set/out, 2009, p. 1007-1035.

MONTAÑO, Carlos E. O projeto neoliberal de resposta à questão social e a funcionalidade do terceiro setor. **Lutas sociais**, 2002, p. 1-13.

MPB, Movimento pela Base. **Site institucional**. Disponível: <<http://movimentopelabase.org.br/>>. Acesso em 10/04/2018.

NEWMAN, Janet, CLARKE, John. Gerencialismo. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 353-381, maio/ago. 2012.

OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development. **Principles of Corporate Governance**. Paris: OECD, 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS - ONU. 8 OBJETIVOS DO MILÊNIO. <http://www.objetivosdomilenio.org.br/>. Acesso em 18/04/2017

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo**; como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PERONI, Vera Maria V. As relações entre o público e o privado nas políticas educacionais no contexto da Terceira Via. **Currículo sem Fronteiras**, v. 13, n. 2, p. 234-255, maio/ago. 2013a.

\_\_\_\_\_. Redefinições no papel do Estado: parcerias público-privadas e a democratização da educação. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 21, n. 47, 2013b.

\_\_\_\_\_. As nebulosas fronteiras entre o público e o privado na educação básica brasileira. **Anais...** 37ª Reunião Nacional da ANPED. Florianópolis: UFSC, 2015, p. 1-15.

\_\_\_\_. Mudanças no papel do Estado e políticas públicas de educação: notas sobre a relação público/privado. In: PERONI, V. M. V.; ROSSI, A. J. (Orgs.). **Políticas educacionais em tempos de redefinições no papel do Estado**: implicações para a democratização da educação. p. 23-41. Porto Alegre: Gráfica e Editora UFPel, 2011.

\_\_\_\_. A gestão democrática da educação em tempos de parceria entre o público e o privado. **Pro-Posições**, Campinas, v. 23, n. 2 (68), p. 19-31, maio/ago. 2012.

PIRES, Daniela de O. O histórico da relação público-privado e a formação do Estado Nacional: implicações para a constituição da esfera pública. In: PERONI, Vera Maria V. **Diálogos sobre as redefinições do papel do Estado e nas fronteiras entre o público e o privado**. São Leopoldo: Oikos, 2015.

PROCOPIUCK, Mario; FREY, Klaus. Governança e redes em políticas de caráter público. **Anais... ENAPG, Encontro de Administração pública e governança**. Salvador/BA, 2008, p. 1-15.

REIS, Isaura. Governança e regulação da educação: Perspectivas e conceitos. **Educação, Sociedade & Culturas**, nº 39, 2013, p. 101-118.

ROBERTSON, Susan. A estranha não morte da privatização neoliberal na Estratégia 2020 para a educação do Banco Mundial. **Revista Brasileira de Educação**, v. 17 n. 50 maio/ago, 2012, p. 283-302.

\_\_\_\_; VERGER, Antoni. A origem das parcerias público-privada na governança global da educação. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 33, n. 121, p. 1133-1156, out-dez, 2012.

RS, Rio Grande do Sul. Assembleia Legislativa. **Lei nº 12.234, de 13 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre normas para licitação e contratação de parcerias público-privadas, institui o Programa de Parcerias Público-Privadas do Estado do Rio Grande do Sul - PPP/RS - e dá outras providências. Porto Alegre: RS, 2005.

\_\_\_\_. **Lei nº 12.901, de 11 de janeiro de 2008**: Dispõe sobre a qualificação de pessoa jurídica de direito privado como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, institui o Termo de Parceria e dá outras providências. Porto Alegre: RS, 2008.

\_\_\_\_. Assembleia Legislativa. **Lei nº 14.686, de 22 de janeiro de 2015**. Introduz modificações na Lei nº 12.234, de 13 de janeiro de 2005, que institui o Programa de Parcerias Público-Privadas do Estado do Rio Grande do Sul – PPP/RS – para incluir a Manifestação de Interesse da Iniciativa Privada e dá outras providências. Porto Alegre: RS, 2015.

RS. Mariza Abreu volta à sala de aula na abertura da Semana da Educação. Publicação: 22/04/2008 às 18h10min [.https://www.estado.rs.gov.br/mariza-abreu-volta-a-sala-de-aula-na-abertura-da-semana-da-educacao](https://www.estado.rs.gov.br/mariza-abreu-volta-a-sala-de-aula-na-abertura-da-semana-da-educacao).

RS. Projeto-piloto de alfabetização do governo Yeda será apresentado em simpósio nacional. Publicação: 24/07/2007 às 16h43min [.https://estado.rs.gov.br/projeto-piloto-de-alfabetizacao-do-governo-yeda-sera-apresentado-em-simposio-nacional](https://estado.rs.gov.br/projeto-piloto-de-alfabetizacao-do-governo-yeda-sera-apresentado-em-simposio-nacional).

RS. Termo de cooperação 3836/2012, assinado em outubro de 2011, com vigência até o final do ano de 2014. [http://proweb.procergs.com.br/ANEXOS/ANEXO\\_CON\\_0021\\_2014\\_6.PDF](http://proweb.procergs.com.br/ANEXOS/ANEXO_CON_0021_2014_6.PDF)

SARTORI, José Ivo. Programa de governo. 2018. [http://divulgacandcontas.tse.jus.br/candidaturas/oficial/2018/BR/RS/2022802018/210000606873//proposta\\_1534523287231.pdf](http://divulgacandcontas.tse.jus.br/candidaturas/oficial/2018/BR/RS/2022802018/210000606873//proposta_1534523287231.pdf)

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **RAP, Revista da Administração Pública**, n. 43, v. 2, Rio de Janeiro, mar/abril, 2009, p. 347-69.

SHIROMA, Eneida. Redes de políticas públicas e governança da educação: pesquisando a convergência das políticas para docentes nas agendas para a próxima década. **Relatório de pesquisa**, Florianópolis, UFSC, 2016.

\_\_\_\_\_; EVANGELISTA, Olinda. Estado, capital e educação: reflexões sobre hegemonia e redes de governança. **Revista Educação e Fronteiras On-Line**, Dourados/MS, v.4, n.11, p.21-38, mai./ago, 2014.

SICREDI, Fundação do Sistema de Crédito Cooperativo. **Site institucional**. Disponível: <https://www.sicredi.com.br>. Acesso em 30/10/2017.

SOUZA, Celina. **Políticas Públicas: uma revisão da literatura**. In: Sociologias, Porto Alegre, ano 8, n. 16, p. 20-45, jul/dez. 2006.

TELÓ, Fabricio. Fumicultores e entidades de representação política: problemas públicos e engajamento em Santa Cruz do Sul/RS. **Contemporânea**, v. 6, n. 1, Jan.–Jun, 2016, p. 133-157.

TPE, Todos pela Educação. **Site institucional**. Disponível: <http://www.todospelaeducacao.org.br>. Acesso em 10/04/2018.

WB, Word Bank. **GovernanceandDevelopment**. Washington/D.C, Abril, 1992.

ZANELLA, Cristine K. PRIEB, Rita Inês P. Análise dos interesses articulados ao complexo agroindustrial do fumo a partir dos aportes do direito, ciência política e agricultura sociológica. **Revista Sociais&Humanas**, v. 20, n. 2. UFSM, 2007, p. 1-18.