

O *advocacy* de Gestão Educacional do grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE): fragilidades quanto ao princípio da gestão democrática

Sakata, Kelly Leticia da Silva ¹

RESUMO

O objetivo deste artigo é discutir a concepção de gestão educacional que é advogada pelo Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE) junto às Redes públicas Municipais de Ensino e seu impacto na concretude do princípio da Gestão democrática. Este grupo é referência como entidade de representação do segmento social privado e atuante na mobilização pelo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC). A partir de análise documental sob uma perspectiva gramsciana, o texto indica os paradigmas de gestão educacional que disputam o âmbito educacional na atualidade e a concepção que emerge na relação entre o âmbito público e o privado, em oposição ao princípio da gestão democrática. Constatou-se que o paradigma de gestão educacional proposto pelo GIFE e pelos seus associados é a *Gestão gerencial por transferência*. O grupo advoga a gestão com princípios gerencialistas, tendo por base a transferência dos casos identificados erroneamente como “boas práticas”, que são voltados aos resultados em índices de avaliações externas, dissonante ao princípio de Gestão democrática.

Palavras-chave: Gestão Educacional Municipal; Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE); Gestão Democrática; Redes Municipais de Ensino.

The educational management advocacy of the group of institutes, foundations and enterprises (GIFE): weaknesses regarding the principle of democratic management

ABSTRACT

The objective of this article is to discuss the conception of educational management that is advocated by the Group of Institutes, Foundations and Enterprises (GIFE) together with the city public teaching and its impact on the concreteness of the principle of democratic management. This group is a reference as an entity representing the private social segment and active in mobilizing for the Regulatory Framework for Civil Society Organizations (MROSC). Based on documental analysis from a Gramscian perspective, the text indicates the paradigms of educational management that dispute the

¹ Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul. Professora efetiva do Departamento de Pedagogia da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS/MARACAJU). Doutora em Educação na linha de Políticas Educacionais pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Email: kelly.sakata@uems.br. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3297671225940249>. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4176-0412>.

educational scope today and the conception that emerges in the relationship between the public and private spheres, in opposition to the principle of democratic management. It was found that the educational management paradigm proposed by GIFE and its associates is managerial management by transfer. The group advocates management with managerial principles, based on the transfer of cases erroneously identified as “good practices”, which are focused on results in external evaluation indices, dissonant to the principle of democratic management.

Keywords: City Educational Management; Group of Institutes, Foundations and Enterprises (GIFE); Democratic management; City Education Networks.

La defensa de la gestión educativa del grupo de institutos, fundaciones y empresas (GIFE): debilidades frente al principio de gestión democrática

RESUMEN

El objetivo de este artículo es discutir la concepción de gestión educativa que defiende el Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas (GIFE) junto con las Redes Públicas de Enseñanza Municipal y su impacto en la concreción del principio de Gestión democrática. Este grupo es una referencia como entidad representativa del segmento social privado y activa en la movilización por el Marco Normativo para las Organizaciones de la Sociedad Civil (MROSC). A partir del análisis documental desde una perspectiva Gramsciana, el texto señala los paradigmas de la gestión educativa que disputan hoy el ámbito educativo y la concepción que emerge en la relación entre lo público y lo privado, en oposición al principio de la gestión democrática. Se encontró que el paradigma de gestión educativa propuesto por GIFE y sus asociados es la gestión gerencial por transferencia. El grupo aboga por una gestión con principios gerenciales, basada en la transferencia de casos erróneamente identificados como “buenas prácticas”, que se enfocan en resultados en índices de evaluación externa, disonantes con el principio de gestión democrática.

Palabras clave: Gestión Educativa Municipal; Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas (GIFE); Gestión democrática; Redes Municipales de Educación.



Interterritórios | Revista de Educação
Universidade Federal de Pernambuco,
Caruaru, BRASIL | V.9 N.18 e259096[2023]
**Dossiê (Re)visitando o Plano Nacional da
Educação (2014-2024) e a gestão democrática
das escolas**
<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2023.259096>

INTRODUÇÃO

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

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

Compreende-se essas organizações como Aparelhos Privados de Hegemonia (APHs), que podem ser definidos “como qualquer instituição, espaço ou agente que organize, medie e confirme a hegemonia de uma classe sobre outras” (FRANCIONI, 1984, p. 176).

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

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



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

O grupo configura-se como um dos mais importantes APHs no Brasil (FONTES, 2018), que formula, financia e desenvolve projetos e programas sociais, enquanto os seus associados os executam. Ele emergiu como grupo informal em 1989, mas foi instituído em 1995, a partir da articulação inicial de vinte e cinco grandes empresas com sede no Brasil e incentivadas pela Fundação Ford e Fundação Kellongs dos Estados Unidos. Ele possui a missão de ordenar e incentivar a intervenção burguesa no que se refere à “questão social”, a partir do denominado Investimento Social Privado (ISP) (MARTINS, 2006; CASIMIRO, 2016).

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

O GIFE ressalta, ainda, que o ISP não tem relevância apenas na formulação e elaboração de soluções e práticas de aprimoramento e inovação nas políticas públicas, mas também na cooperação para apoiar o funcionamento melhorado da gestão pública. Pontua, como missão, aperfeiçoar e difundir conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do “bem comum”. Nessa linha, indica que seu objetivo é contribuir para a promoção do desenvolvimento sustentável do Brasil, por meio do fortalecimento político-institucional e do apoio à atuação estratégica de institutos e fundações e de outras entidades privadas que realizam ISP (GIFE, 2023).

A partir deste cenário, e por meio de pesquisa documental sob a perspectiva gramsciana, o artigo discute qual conceito de gestão educacional é advogado pelo GIFE, ressaltando as fragilidades emergentes para a concretude do princípio de gestão democrática nas localidades. Assim, inicia-se com a identificação dos paradigmas de gestão educacional posto na atualidade, após perpassa a análise de documentos emitidos pelo GIFE, a fim de identificar qual o seu *advocacy* de gestão educacional. Ao final, tece reflexões a respeito do conceito advogado pelo grupo.

Os paradigmas de Gestão Educacional em disputa

Entende-se a gestão educacional como o ato de pensar sobre os fins educacionais, o *tipo de homem* que será formado a partir de determinados valores, visão de mundo e de sociedade no âmbito dos sistemas de ensino. Nessa direção, os paradigmas de gestão educacional estão localizados historicamente, sendo resultado da concepção de Estado em que se fundamentam (SCAFF; SOUZA; PAXE, 2018) e da correlação de forças posta pelos contextos histórico, social e cultural em que estão inseridos.

Como resultado dessa correlação de forças, a gestão educacional “foi permeada e influenciada por diferentes enfoques e teorias ao longo das últimas décadas. No Brasil, historicamente, por modelos de gestão baseados no autoritarismo, patrimonialismo e no clientelismo” (ROSSI; LUMERTZ; PIRES, 2017, p. 559). Contudo, de acordo com os documentos normativos, o princípio de gestão proposto no âmbito educacional é o da gestão democrática. Esse “ideal é bastante recente, tendo sido reforçado a partir do momento em que a educação foi considerada um direito humano fundamental e que à escola foram atribuídas responsabilidades de educação para todos e de formação de cidadãos democráticos” (LIMA, 2018, p. 21).

Esse paradigma foi conquistado pela luta dos movimentos sociais, que se materializou pela CF/88, quando indica como marco legal a cláusula pétrea no parágrafo único de seu Art. 1º, que “[...] todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente [...]” (BRASIL, 1988). Significa, portanto, uma abertura da participação e um empoderamento popular na gestão das instituições públicas. Tal participação poderá ser realizada de forma direta ou representativa.

Especificamente no âmbito educacional, em seu Art. 206, a CF/88 aponta que “[...] O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei; [...]” (BRASIL, 1988). A mesma indicação está em consonância com a LDBEN/1996, quando prevê, em seus artigos 3º, 14 e 56, respectivamente, que o ensino terá como princípio a gestão democrática, a definição de normas de acordo com as particularidades de cada sistema de ensino e com a participação dos educadores e comunidade escolar, e por fim, a existência de órgãos colegiados deliberativos (BRASIL, 1996).

Os documentos legais ressaltam a gestão democrática pautada na participação como forma-base para gestão do ensino público em todos os níveis. O PNE 2014-2024 segue a mesma indicação nas estratégias 19.2; 19.3; e 19.5. Elas visam, grosso modo, a ampliar os programas de apoio e formação dos conselhos e conselheiros, de forma a garantir recurso financeiro, espaço físico adequado, entre outros. Também incentiva a constituição de fóruns permanentes em todas as esferas administrativas para acompanhar a execução do PNE 2014-2024 e dos seus planos, e estimular tanto a constituição quanto o fortalecimento de conselhos escolares e municipais “como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo” (BRASIL, 2014).

Outrossim, a prática democrática refere-se à capacidade de criar momentos que possibilitem a participação de todos os envolvidos nos processos de tomada de decisão sem, contudo, perder as obrigações de cada participante do processo, “especialmente o Estado. Essas relações perpassam um olhar do e para o coletivo de forma que as decisões sejam consensuais e atendam ao interesse geral conforme condições causais e objetivas de determinado momento histórico” (FLACH; SAKATA, 2016, p. 551).

Apesar do governo de orientação democrático-popular (2022–atual), que ascendeu ao poder e que no período de 2003-2016 imprimiu na gestão pública “uma combinação entre o gerencialismo e a participação societal o que possibilitou avanços no campo da educação pública ao mesmo tempo em que manteve os preceitos de mercado” (SCAFF; SOUZA; PAXE, 2018, p. 22), o modelo de gestão adotado pelas escolas atualmente perpassa medidas de regulação que retiram essa participação adquirida. Sob esse prisma, emergem disputas ideológicas influenciadas pela militarização, *homescholling*, formação dos gestores a partir dos APHs (BNC DIRETOR ESCOLAR), Parcerias

público-privadas (PPP), conveniamentos no âmbito da Educação Infantil, entre outros.

Nessa linha, para localizar as concepções de gestão educacional que perpassam o âmbito educacional na atualidade, é importante retomar a redefinição do papel do Estado brasileiro de 1990, que se localizam no bojo do discurso da governança. Comumente, as redefinições estatais ocorrem para a superação das crises cíclicas postas pelo capital. Sendo assim, a redefinição de 1990 é o resultado a uma fase de crise orgânica iniciada em meados de 1970, em que em toda parte houve desemprego em ascensão e inflação acelerada (MÉSZÁROS, 2011; HARVEY; 2008).

Desde então, o neoliberalismo têm sido um orgânico e complexo processo de reestruturação desse capital, visando à sua revitalização (SILVA; RICHTER, 2018). Para o seu desenvolvimento, no âmbito político emerge a “desregulação, a privatização e a retirada do Estado de muitas áreas do bem-estar social” (HARVEY, 2008, p. 12). É nesse contexto de “sedimentação do neoliberalismo substantivado na configuração do estado gerencial que são criadas as bases para o gerencialismo ou Nova Gestão Pública” (SILVA; RICHTER, 2018, p. 1279). No bojo das reformas advindas do reordenamento estatal, há um paradigma de gestão que indica a superação do modelo burocrático de administração até então vigente e que condizia com o Estado-providência.

Lima (2012, p. 143) tece críticas à utilização e naturalização do conceito de burocracia pelos reformadores, especialmente a sua apropriação fora do campo sociológico, “situação em que se torna mais provável a opção por uma significação marcada por doutrinas organizacionais, por teorias normativas da administração e por ideologias políticas de legitimação da reforma neoliberal do Estado-Providência”. Nesses casos, a burocracia acaba sendo sinônimo de controle democrático, que se torna irracional sob a gestão “racional” garantida pelo mercado e pela livre escolha.

Nessa direção, o autor indica que o Estado, antes visto como um concentrado de burocratas, tem agora como alternativa enunciada a “escolha pública”, defendida no Reino Unido e nos Estados Unidos por meio do discurso de inovação, empreendedorismo e descentralização do poder. Dessa forma, designa como *hiperburocratização* a administração do tipo gerencial promulgada, em que surgem novos princípios da administração científica (estrutura hierárquica, estabelecimento de metas), controle de resultados e

medição de performances, rigorosa avaliação de resultados, objetivos definidos, entre outros (LIMA, 2012).

Para além da Teoria Clássica da Administração, a NGP busca fontes em outras teorias, como a Teoria das Relações Humanas, a Teoria da Burocracia, a Teoria Matemática, os conceitos da Teoria Estruturalista e da Teoria de Sistemas. Desta feita, esse modelo gerencial acaba possuindo estratégias dinâmicas e inconclusas, que permitem se adaptar à diferentes realidades (SCAFF; SOUZA; PAXE, 2018). Nesse sentido, a NGP

[...] é anunciada como paradigma reformador do Estado e das organizações públicas, colocando o “cliente” em primeiro lugar, substituindo as organizações públicas por empresa privadas e por fundações e organizações sociais de direito privado; as regras burocráticas seriam substituídas pela desregulação, a centralização pela descentralização, a hierarquia pela competição, o direito público pelo direito privado. Com base na teoria contratual “principal-agente”, o governo (principal) passa a escolher de forma competitiva os “agentes” fornecedores de bens e serviços, admitindo uma grande diversidade de “agentes” e o seu hibridismo, designadamente através de parcerias público-privadas (LIMA, 2012, p. 140).

É importante destacar que tais princípios, por não se configurarem como um modelo monolítico, podem ser aplicados de forma combinada ou independente e em configurações diferentes, dependendo da realidade e disputas de poder de cada localidade (SCAFF; SOUZA; PAXE, 2018). Em geral, a NGP possui como principais características o sistema de avaliação por resultados e o sistema de bonificação, incorporando valores, como o estímulo à competição e a meritocracia (AZEVEDO; OLIVEIRA, 2020). Em outras palavras, há um conjunto de princípios advindos do âmbito privado, que possuem estratégias de mercado para otimizar sua ação, e nela incluem-se a flexibilidade, a eficiência e o baixo custo (SCAFF; SOUZA; PAXE, 2018).

Os princípios da NGP, no contexto brasileiro, acentuam o individualismo e a meritocracia, e portanto, dificultam o princípio da gestão democrática proposta nos documentos normativos (BRASIL, 1988; BRASIL, 1996; BRASIL, 2014), deslocando a gestão do controle social para o controle desenvolvido pelos agentes privados por meio da sua relação com o Estado (AZEVEDO; OLIVEIRA, 2020). Nesse contexto, identifica-se o GIFE dentre os APHs que se organizam para a implementação de mudanças na gestão educacional pública, que na relação com as instituições, assumem o controle por meio de programas e projetos.

Também é importante sinalizar que, historicamente, o mercado tem sido o padrão para o público no Brasil (PERONI, 2012), e concomitantemente, no âmbito da Administração, emergiram diferentes paradigmas de gestão pública. O início ocorreu com a chegada dos portugueses, em que houve o modelo de Administração Pública Patrimonialista (1500-1930); após, a Administração Pública Burocrática (1930-1985); Administração Pública Societal (1960); e a Administração pública gerencial/NGP (1990) (JUNQUILHO, 2010; PAULA, 2005).

A partir dos resquícios desses paradigmas e da maçante influência da fase política do neoliberalismo, há um tensionamento atual na gestão educacional pública, e como resultado podem emergir diferentes paradigmas, dependendo das configurações de cada localidade, haja vista que os sujeitos podem se constituir como agentes de resistência ao movimento neoliberal e resquícios reacionários. Em outras palavras, “há um hibridismo nas concepções e nas práticas vivenciadas pelas escolas, misturando desde os princípios do patrimonialismo e do clientelismo até a administração burocrática e a gestão gerencial” (PERONI, 2012, p. 24).

Nessa direção, Paula (2005) verifica uma disputa mais específica em torno da Administração Gerencial e da Administração Pública Societal. Esta última manifesta-se

[...] nas experiências alternativas de gestão pública, como os Conselhos Gestores e o Orçamento Participativo, e possui suas raízes no ideário dos herdeiros políticos das mobilizações populares contra a ditadura e pela redemocratização do país, com destaque para os movimentos sociais, os partidos políticos de esquerda e centro-esquerda, e as organizações não-governamentais (PAULA, 2005, p. 37).

A autora, ao examinar essas duas vertentes que considera as mais influentes na administração pública, identificou três dimensões para a construção de uma gestão pública democrática: a dimensão econômico-financeira, a dimensão institucional-administrativa e a dimensão sociopolítica. A vertente gerencial possui ênfase na dimensão econômico-financeira e institucional-administrativa; e a Administração societal, ênfase na dimensão sociopolítica. A autora critica o modelo gerencial por ter uma visão funcionalista e instrumental da administração pública, em que há uma separação entre questões técnicas e políticas (PAULA, 2005). Assim, a

[...] educação é isolada dos seus vínculos sociais e passa a ser vista como uma questão puramente de gestão. Imaginando “consertar” as

escolas pela sua inserção no livre mercado e com propostas restritas às variáveis intraescolares, secundarizam a importância das variáveis extraescolares, entre elas o impacto das condições de vida das crianças na sua educação (FREITAS, 2018, p. 37).

Essa visão fere o princípio da gestão democrática materializado por instâncias colegiadas de diálogo entre educadores, alunos e comunidade, o qual necessita levar em consideração a não separação das questões políticas (visão de homem, mundo e sociedade) (WOOD, 2011). Esse princípio deveria almejar, como resultado, a concretização do direito à educação para todos. A gestão democrática, assim, visa sobremaneira a uma formação crítica ancorada em uma qualidade de ensino entendida de forma ampliada (CAMPANHA NACIONAL PELO DIREITO À EDUCAÇÃO, 2018; CARREIRA; PINTO, 2007; TOMASEVSKI, 2004; XIMENES, 2014a, 2014b; ADAMS, 1993).

Todavia, o modelo de organização e gestão adotado pela escola, no contexto neoliberal, afasta-se desse princípio, que para além dos modelos administrativos indicados, também são “influenciados pelas organizações militares, religiosas e industriais, seja em termos de racionalização, formalização e hierarquização, seja também em termos de processos de produção em grande escala” (LIMA, 2018, p. 21). Sendo assim, os resquícios de modelos de gestão identificados historicamente, o paradigma da gestão Gerencial/NGP e as influências de várias organizações tornam visíveis o tensionamento e a disputa emergentes no desenvolvimento da gestão educacional dificultando, principalmente, o princípio democrático participativo.

A concepção de Gestão Educacional advogada pelo GIFE

Para analisar a concepção de gestão educacional advogado pelo GIFE, identificaram-se duas Redes Temáticas (RT)²: a rede temática de *Gestão Institucional* e *Gestão e Políticas Públicas*. A primeira RT foi descartada da análise, pois se trata de um movimento para discussão da gestão interna dos associados.

A segunda RT, criada recentemente, em 2020, é a junção de duas RTs: a *Gestão de Pessoas no Setor Público e Políticas Públicas*. O GIFE resolveu

² As RT são iniciativas que objetivam instigar e aprofundar debates e atuação conjunta dos associados em torno de uma temática específica, de forma regular e contínua (GIFE, 2023). Ou seja, são estratégias que visam incidir na pauta da agenda pública.

agrupá-las para, em um único espaço, unir institutos e fundações atinados ao trabalho e discussão dos temas correlatos à cooperação com o setor público. Os APHs do grupo que coordenam essa rede são: Fundação Lemann, Instituto Humanize, Instituto Votorantim e Fundação Vale (GIFE, 2023).

A partir dessa rede, foram identificados, para análise, 07 notícias, 02 documentos, a partir do SINAPSE³, e 03 vídeos que estavam dispostos no canal do grupo na plataforma *YouTube*. Todos esses materiais foram analisados na íntegra e podem ser visualizados no quadro abaixo.

QUADRO 1: MATERIAIS SELECIONADOS: ANÁLISE CONCEPÇÃO DE GESTÃO EDUCACIONAL GIFE – 2023

Material	Título	Resumo
Notícia 1	Fundação Itaú Social inicia atividades do Ciclo de Debates de Gestão Educacional (2015)	Sinaliza que a iniciativa (RT) foi criada em 2011 e tem como objetivo ampliar o debate sobre estratégias e experiências que colaborem com o trabalho de gestores e contribuam para a melhoria da qualidade da educação pública. As atividades pretendem expor temas que estão em pauta sobre gestão educacional no mundo.
Notícia 2	Instituto Unibanco promove Seminário Internacional “Caminhos para a qualidade da educação pública: Gestão Escolar” (2015)	Visa a promover o diálogo entre a experiência brasileira de gestão escolar com casos internacionais que alcançaram melhoras relevantes nos resultados de aprendizagem de seus estudantes. Traz como ideia que as experiências de sucesso no Brasil e no exterior possam motivar novas práticas. Destaque para as ações do Instituto Unibanco.
Notícia 3	Investidores sociais reforçam temáticas urgentes da agenda pública e apontam contribuições potenciais (2018)	No debate promovido pela Fundação Lemann, Vetor Brasil, Humanize e Fundação Brava, discutiu-se que o ponto de dificuldade da gestão pública está atrelado à gestão de pessoas. Assim, o ISP pode contribuir com formação dos gestores, inovações de processos, metodologias e compartilhando boas práticas.
Notícia 4	GIFE lança Rede Temática de Gestão de Pessoas do Setor Público (2018)	Indica o lançamento da RT Gestão de pessoas no setor público, relatando que incidir na gestão pública é fundamental para os resultados da atuação do ISP. Tece críticas sobre a gestão

³ É uma biblioteca criada pelo Gife e está disposta no seu site. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/>.

		pública. Sinaliza a Fundação Lemann como exemplo de trajetória em Educação.
Notícia 5	Investimento social privado aposta na cooperação para gerar transformações nas práticas da gestão pública (2018)	Ressalta que a gestão pública possui uma visão pessimista no contexto social. Traz uma entrevista com Sérgio Andrade (cientista político), fundador de uma OSC que visa a aprimorar a gestão pública. Indica cooperação entre o setor público e o privado por meio do ISP para fomentar a gestão de pessoas, inovação e boas práticas.
Notícia 6	Rede Temática de Gestão de Pessoas no Setor Público empreende mapeamento de ecossistema (2018)	Indica que a importância de incidir na gestão pública para os resultados da atuação do ISP e que os principais desafios colocados pela agenda se relacionam com a gestão de pessoas foi o que motivou a criação da RT. A ideia do mapeamento de ecossistema é ter uma visão ampla dos associados sobre a agenda.
Notícia 7	Escola em tempo integral, gestão de resultados e estratégias pedagógicas inovadoras são caminhos para qualificar educação pública (2019)	Indica o relatório Excelência com Equidade no Ensino Médio, que objetiva entender as estratégias e práticas pedagógicas, de gestão e administrativas que influenciam a aprendizagem dos estudantes; e Mapa da Aprendizagem, uma plataforma que reúne dados do Brasil e do mundo no Pisa 2015. Os APHs envolvidos foram lede, Fundação Lemann e Itaú BBA.
Document o 1	Melhoria da educação no município: diálogos sobre a gestão municipal (2013)	Reuniu uma metodologia sobre gestão educacional para municípios, resultado de 13 anos de atuação do programa Melhoria da Educação, com o objetivo de preparar e formar os gestores das secretarias de educação no exercício de seu papel de conduzir e coordenar a política de educação. Apresenta uma análise e a sistematização do trabalho do gestor municipal, tendo como referência a gestão por processos.
Document o 2	Excelência em gestão educacional: a reforma educacional em Nova York, possibilidades para o Brasil (2014)	A Fundação Itaú Social, com a coordenação técnica do Instituto Fernand Braudel de Economia Mundial, iniciou, em 2009, o Programa Excelência em Gestão Educacional Mundial, que tem como uma de suas colaborações a publicação de suas experiências educacionais que possam servir de inspiração para melhorar a qualidade das escolas públicas.



Vídeo 1	O que o investimento social privado pode fazer pela gestão pública? Com Weber Sutti – Fundação Lemann (2018)	Os dois vídeos pertencem à série de vídeos “O que o investimento social privado pode fazer por...”. Eles debatem temas da agenda pública ainda pouco explorados no campo do investimento social privado com o objetivo de refletir sobre quais são as contribuições potenciais do campo. A ideia é elencar boas práticas.
Vídeo 2	O que o investimento social privado pode fazer pela gestão pública? Com Joice Toyota – Vetor Brasil (2018)	
Vídeo 3	RT Gestão e Políticas Públicas Gestão de Pessoas no Setor Público (2020)	Refere-se ao 2º encontro da Rede Temática de Gestão e Políticas Públicas do GIFE, que teve como tema “Gestão de Pessoas no Setor Público”, debatendo sobre as potencialidades e desafios específicos no âmbito educacional e formas de o ISP incentivar o desenvolvimento de soluções nessa frente.

Fonte: Organizado pela autora com dados de GIFE (2023).

Os associados que se destacaram na discussão identificada pelos materiais foram: Fundação Lemann, Fundação Itaú Social, Instituto Unibanco, Instituto Humanize e Fundação Getúlio Vargas. Na análise, não foi encontrado explicitamente o conceito de gestão educacional. Assim, tendo em vista essa situação, a análise ocorreu a partir da literatura, por meio de *eixos de discussão*. Esses eixos possuem aproximação com o paradigma *gerencialista*, conforme síntese no quadro 2.

QUADRO 2: EIXOS DE DISCUSSÃO SOBRE A CONCEPÇÃO DE GESTÃO: MATERIAIS GIFE – 2023

Eixos	Materiais
Foco nos resultados (nas avaliações/na atuação do ISP)	Notícia 2. Notícia 4. Notícia 6. Notícia 7. Vídeo 1. Vídeo 3. Documento 1. Documento 2.
Educação vinculada ao desenvolvimento econômico	Notícia 7. Notícia 5. Documento 2.
Melhoria de eficiência e eficácia	Notícia 2. Notícia 4. Notícia 5. Vídeo 1. Documento 1. Documento 2.



REVISTA
interterritórios

Interterritórios | Revista de Educação
Universidade Federal de Pernambuco,
Caruaru, BRASIL | V.9 N.18 e259096[2023]
**Dossiê (Re)visitando o Plano Nacional da
Educação (2014-2024) e a gestão democrática
das escolas**
<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2023.259096>

Boas práticas / cases	Todos os materiais
Gestão de pessoas (formação) para implementação de políticas	Notícia 4. Notícia 5. Vídeo 2. Vídeo 3. Documento 1. Documento 2.
Flexibilização das regras (entendidas como burocracia)	Notícia 4. Notícia 5. Notícia 6. Vídeo 3. Documento 1.
Responsabilização do trabalho gestor	Vídeo 3. Documento 1. Documento 2.

FONTE: Organizado pela autora com dados de GIFE (2023); Silva e Richter (2018), Scaff, Souza e Paxe (2018); Azevedo e Oliveira (2020); Peroni (2012) e Paula (2005).

É importante mencionar que há um entrelaçamento entre os eixos, e que eles não se encontram isolados. Assim, infere-se que esses eixos se alinham aos princípios da NGP. Nesse paradigma, a eficiência e a eficácia ganham destaque para que os objetivos sejam atingidos: a eficiência “entendida como o conjunto de meios pelos quais as coisas são feitas, a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível, e a eficácia, que se refere ao alcance dos objetivos por meio dos recursos disponíveis (SCAFF; SOUZA; PAXE, 2018, p. 9).

Como visto, o modelo gerencialista não é monolítico; logo, entende-se que os eixos que indicam a particularidade do paradigma proposto pelo GIFE são: boas práticas; gestão de pessoas (formação) para implementação de políticas; flexibilização das regras (entendidas como burocracia); e responsabilização do trabalho gestor.

Nessa direção, há o destaque do eixo “boas práticas”, em que o grupo parte da proposta de disseminação de casos, os cases, entendidos como propostas específicas de gestão educacional. As questões que emergem desse eixo são: *Quais propostas são consideradas como “boas práticas”? Qual tipo de formação elas propagam?*

Assim, identifica-se que são casos pontuais de gestão que alcançaram resultados em avaliações em larga escala, os quais superariam obstáculos burocráticos, econômicos e de gestão de pessoas, considerados grandes entraves para o desenvolvimento da gestão educacional no âmbito público. Dessa forma, o GIFE propõe vários cases, mas dois deles se destacam na análise, a Gestão por processo (Documento 1) e a *Charter School* (Documento 2).

O grupo indica que a Gestão por processos no âmbito educacional é uma forma de aprimorar as estratégias de ação, levando em consideração a política educacional e a aprendizagem dos alunos. Nesse desenvolvimento,

projetam os encadeamentos e as “responsabilidades vinculadas às atividades”. Consideram como processo um conjunto de decisões baseadas em “fluxos operacionais (sequência de atividades) e destaca o compromisso de satisfazer as necessidades dos clientes/cidadãos, bem como a competência humana de tomar decisões”, conforme destaca o Documento, de autoria de Ellenrieder, Djrdjrjan e Noventa (2013, 1, p. 13). Contudo, esse case é permeado por técnicas e uso de tecnologia, como o desenvolvimento de fluxogramas e planejamentos estratégicos que vão além do proposto pelo sistema, o que compactua com a *hiperburocratização* indicada por Lima (2012), e o deslocamento de discussões sociopolíticas, conforme destacado por Paula (2005).

O outro case Escolas *charter*, *charter school*, são escolas públicas com gestão compartilhada pelo setor privado, que emergem no contexto dos Estados Unidos da América, em Nova York. Os alunos precisam fazer as mesmas avaliações estaduais que alunos das escolas públicas regulares. Apesar de receberem financiamento público, baseado no número de estudantes, são gerenciadas por agentes privados. O GIFE indica que, no contexto americano, elas “possuem muito mais autonomia, pois podem contratar professores não sindicalizados, desenhar seus próprios currículos e oferecer uma carga horária maior”, conforme o Documento 2 (GALL; GUEDES, 2014, p. 99).

No entanto, os estudos de Ravitch (2011; 2020) demonstraram que, após duas décadas desse modelo de gestão, o ensino foi reduzido ao desenvolvimento de habilidades básicas, estreitamento curricular e baixo desempenho. Os professores/gestores, para receberem a bonificação e não serem responsabilizados por eventuais índices baixos nas avaliações, acabaram burlando o sistema com truques para ajudar os alunos nos testes.

Desta feita, identifica-se que as “boas práticas” utilizadas pelo grupo são trazidas do contexto nacional e internacional e propostas por projetos e/ou programas desenvolvidos por agentes privados no âmbito público, o que pode ser visualizado nos excertos:

A proposta ao trazermos também experiências internacionais é gerar provocações e novos aprendizados, comenta Patrícia Mota Guedes, da Fundação Itaú Social (NOTÍCIA 1 – GIFE, 2015c, s.p.).

A ideia é que as experiências de sucesso no Brasil e no exterior possam motivar novas práticas (NOTÍCIA 2 – GIFE, 2015d, s.p.).

Para os participantes, o ISP pode contribuir não apenas com formação, mas trazendo inovações e processos, metodologias e compartilhando boas práticas (NOTÍCIA 3 – GIFE, 2018b, s.p.).

Um dos principais projetos no momento é a implementação e sistematização de cases junto a órgãos públicos com a finalidade de dar escala à missão (NOTÍCIA 4 – GIFE, 2018c, s.p.).

Para o alcance desses cases o grupo indica a *gestão de pessoas* como estratégia principal. Esse eixo foca na formação específica para o desenvolvimento de projetos/programas, tendo como alvo principal os gestores e os professores. Isso pode ser observado na fala de Sérgio Andrade, da Agenda Pública: *“Queremos trabalhar a gestão de pessoas no setor público para incidir na gestão pública, acreditamos numa gestão pública mais eficiente e que as pessoas são uma alavanca para fazer essa mudança”* (NOTÍCIA 4 – GIFE, 2018c). Também na fala de Weber Sutti, da Fundação Lemann:

Eu acho que a gente sempre está discutindo em torno de pessoas, então eu acho que uma coisa que a gente já tem trabalhado e parece que sinerge com tudo que foi discutido é pensar como que a gente pode fazer para ter as melhores pessoas, as pessoas mais aptas nos cargos críticos de governo, capaz de promover uma gestão pública focada em resultado focada na sociedade que busque a inovação que busque cada vez mais um Estado que dê conta de responder os anseios da sociedade (VÍDEO 1 – GIFE, 2018d, s.p.).

Desse modo, o grupo possui clareza que não basta advogar e definir políticas públicas no âmbito normativo: é preciso que haja um agente no âmbito educacional que garanta a implementação da política, especialmente no que se refere ao trato junto ao sistema. Esse entendido como regras impostas pelo aparelho estatal, que tornariam a gestão ineficaz e ineficiente.

No que se refere ao eixo *flexibilização das regras*, em um dos materiais analisados, Regina Pacheco, da Fundação Getúlio Vargas, defende *“a flexibilização das regras com foco em resultados como caminho para superação dos desafios e aponta como prioridades os quadros de liderança e as boas práticas”* (NOTÍCIA 6 – GIFE, 2018e).

Outra fala que explicita esse eixo é a de Haroldo Corrêa Rocha, ex-secretário executivo da Secretaria de Educação de São Paulo (VÍDEO 3):

Nas últimas três décadas do século passado na educação, em geral no setor público, mas especificamente na educação a legislação foi muito marcada pela crise do Estado e por uma forte presença sindical, então é uma legislação ainda com esse ranço das bandeiras sindicais e todas as consequências que isso tem a nossa coordenação de recursos humanos é como todo setor público, salvo exceções, um grande departamento de pessoal, né! Que registra, carimba e vê se o pagamento caiu [...] (GIFE, 2020, s.p.).

Pelo discurso emitido, percebe-se que, para além da visão estreita que se faz acerca do trabalho no âmbito público, emerge a visão contrária à participação de alguns segmentos da sociedade civil. Explicando de outro modo, trata-se de uma visão alinhada com as reformas gerencialistas, em que o discurso de participação da sociedade civil se limita aos grupos específicos compostos pelos agentes privados. Nessa direção, para que os projetos e programas se concretizem no âmbito da gestão educacional, desenvolve-se um controle percebido pelo eixo *responsabilização do trabalho gestor*, mais bem visualizado no trecho abaixo, excerto do Documento 2:

Entretanto, a autonomia escolar não seria eficaz se não fosse acompanhada por um forte sistema de monitoramento e responsabilização de diretores por resultados de aprendizado. Essa cobrança vem diretamente do órgão central, que precisa atrair um misto de profissionais com profunda experiência da rede, e outros que agregam liderança e criatividade do setor privado (GALL; GUEDES, 2014, p. 129).

Depreende-se que o modelo proposto procura tornar os educadores, tanto professores quanto gestores, os únicos responsáveis pelo resultado da aprendizagem, tendo como parâmetro as avaliações. Nesse sentido, essa responsabilização é acompanhada por políticas e sistemas de monitoramento realizado de forma verticalizada, como forma de pressionar estes profissionais (FREITAS, 2018). Contraditoriamente, no case Gestão por processo, no documento 1, o GIFE indica que a

[...] mudança significativa proposta pela Gestão por Processos aplicada ao Órgão Gestor de educação é que o trabalho deve ser estruturado de forma horizontal, em função das ações a serem realizadas e não com base na hierarquia, sempre tendo como princípio as concepções que orientam a política educacional, envolvendo os processos e as equipes técnicas que os executam no dia a dia (ELLENRIEDER; DJRJRJAN; NOVENTA, 2013b, p. 13).

Em outras palavras, para além do desenvolvimento da gestão ser pautado estritamente por estratégias, sem levar em consideração outras dimensões para a construção de uma gestão pública democrática (PAULA, 2005), há um discurso de desenvolvimento da gestão pautado em um trabalho horizontal, enquanto todo o sistema de monitoramento e responsabilidade não segue esse formato.

Dessa forma, entende-se que existe, no paradigma educacional proposto pelo GIFE, um predomínio da *gestão educacional gerencialista*. Em consonância com vários estudos (FÁVERO; MARCON, 2020; PERONI; LIMA 2020; AZEVEDO; OLIVEIRA, 2020; VENCO; BERTAGNA; GARCIA, 2021; SAKATA, entre outros), esse paradigma afeta sobremaneira o princípio constitucional de gestão democrática. A especificidade do GIFE baseia-se no foco em resultados a partir dos seguintes eixos: “boas práticas”, gestão de pessoas (formação) para implementação de políticas, flexibilização das regras, e responsabilização do trabalho gestor. A partir desses eixos e do destaque dado nos materiais sobre as “boas práticas”, entende-se o paradigma proposto como *Gestão gerencial por transferência*.

O GIFE, assim, advoga a gestão com princípios gerencialistas, tendo por base a transferência das “boas práticas”, entendidas como exemplos de práticas de sucesso no âmbito da gestão. Esse modelo possui como finalidade resultados educacionais nas avaliações em larga escala. Portanto, a meritocracia é a questão-chave para o discurso progressista desenvolvido pelos agentes privados, em que os melhores são os que conseguem bons resultados em avaliações externas.

Esse paradigma incide especialmente na forma “de construção coletiva do trabalho pedagógico e da identidade das escolas, descaracterizando a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões sobre as questões pedagógicas, administrativas, organizacionais entre outras” (VENCO; BERTAGNA; GARCIA, 2021, p. 138). Desse modo, a gestão democrática tende a ser esquecida, quando se trata de propor a empresarialização das escolas ou do seu modo de gestão, pois está assente nas concepções de educação como formação de capital humano na produção de certas qualificações que estejam ao serviço da competitividade econômica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS



Interterritórios | Revista de Educação
Universidade Federal de Pernambuco,
Caruaru, BRASIL | V.9 N.18 e259096[2023]
**Dossiê (Re)visitando o Plano Nacional da
Educação (2014-2024) e a gestão democrática
das escolas**
<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2023.259096>

De acordo com o objetivo proposto pelo presente artigo, o qual consiste em discutir a concepção de gestão educacional que é advogada pelo GIFE junto às Redes públicas Municipais de Ensino e seu impacto na concretude do princípio da Gestão democrática, constatou-se que o grupo advoga a gestão gerencial por transferência. Este paradigma possui princípios gerencialistas, o qual tem como base a transferência dos casos identificados erroneamente como “boas práticas”.

A partir desta constatação entende-se que a democracia e a autonomia, como participação nas decisões, não se constituem como simples técnicas de gestão, como proposto nas “boas práticas”. “Mais do que tudo isso, são práticas educativas e de aprendizagem da democracia através do exercício da participação nos processos de tomada das decisões e um direito de professores, alunos, famílias e entorno comunitário” (LIMA, 2018, p. 24).

A consequência do paradigma proposto pelo GIFE está atrelada à falta de concretude do direito educacional ao ensino de qualidade, entendido de forma ampliada, pois nele há a supressão do princípio da gestão democrática, especialmente em duas questões. Em primeiro lugar, a gestão não é desenvolvida por meio da participação e do diálogo entre a comunidade, os professores e alunos de forma colegiada. Em segundo lugar, considera somente a dimensão puramente técnica e pragmática, desconsiderando as dimensões socioeconômicas e políticas.

É importante mencionar que a educação pública, no bojo gerencial, não se encontra como um serviço exclusivo do Estado. Esse fato ocorre porque existe a vinculação da lógica do mercado posta pelos APHs no contexto da gestão educacional, que teoricamente pertencem ao âmbito das competências do Estado stricto sensu. Sendo assim, encontra-se a complexidade da atuação dos agentes privados, que operam em disputa com os outros modelos e princípios de gestão mencionados. Esses agentes, aproveitando-se do discurso progressista de participação de todos, como princípio democrático, direcionam as políticas educacionais e as formas de gestão voltadas à continuidade da hegemonia do grupo dirigente.

Deste modo, defende-se que o paradigma de gestão educacional deveria estar atrelado à qualidade entendida para além dos resultados e índices de avaliações externas. Nela, seriam incluídas dimensões socioeconômicas e políticas associadas a uma educação como proposta de formação integral aos alunos.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, D. **Defining Educational Quality**. Arlington, VA, Institute for International Research, 1993.
- AZEVEDO, M. L. de; OLIVEIRA, J. F. de. Gestão, monitoramento e avaliação dos planos de educação: retrocessos e desafios. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 14, n. 30, p. 622-639, set./dez. 2020.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.
- BRASIL. **Lei Nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília, DF, 26 jun. 2014. Seção 1, n. 120-A, edição extra.
- BRELÀZ, G. Advocacy das Organizações da Sociedade Civil: Principais Descobertas de um Estudo Comparativo entre Brasil e Estados Unidos In: ENCONTRO DA ANPAD, 31, 2007. Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro, 2007.
- CAMPANHA NACIONAL PELO DIREITO À EDUCAÇÃO (Brasil) (Org.). **CAQ e CAQi no PNE: quanto custa a educação pública de qualidade no Brasil?** São Paulo: E-book, 2018. 206 p.
- CARREIRA, D.; PINTO, J. M. R. **Custo aluno-qualidade inicial: rumo à educação pública de qualidade no Brasil**. São Paulo: Global; Campanha Nacional pelo Direito à Educação, 2007.
- CASIMIRO, F. H. C. **A Nova Direita: aparelhos de ação política e ideológica no Brasil contemporâneo**. 2016. 479 f. Tese (Doutorado em História) – Programa de Pós-Graduação em História Social. Universidade Federal Fluminense, Niterói – RJ, 2016.
- FÁVERO, A. A.; MARCON, T. (Org.) Dossiê. **Revista Espaço Pedagógico**, Passo Fundo, v. 27, n. 1, p. 5-8, jan./abr. 2020.
- FLACH, S. F.; SAKATA, K. L. S. O princípio da gestão democrática na educação pública e sua efetivação no âmbito do sistema municipal de ensino de Ponta Grossa-PR. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Goiânia, v. 32, n. 2, p. 549–569, maio/ago. 2016.
- FRANCIONI, G. **L'Officina Gramsciana**. Nápoles: Bibliopolis, 1984.



Interterritórios | Revista de Educação
Universidade Federal de Pernambuco,
Caruaru, BRASIL | V.9 N.18 e259096[2023]
**Dossiê (Re)visitando o Plano Nacional da
Educação (2014-2024) e a gestão democrática
das escolas**
<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2023.259096>

FREITAS, L. C. **A reforma empresarial da educação:** novas direita, velhas ideias. São Paulo: Expressão Popular, 2018.

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

GIDDENS, A. (Org.). **O debate global sobre a terceira via.** São Paulo: UNESP, 2007.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS – GIFE. RT Gestão e Políticas Públicas | Gestão de Pessoas no Setor Público. 2020. **Vídeo 3.** Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=xWQMHLUyWR0>. Acesso em: 10 jan. 2023.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS - GIFE. **Site oficial.** 2023. Disponível em: <https://gife.org.br/>. Acesso em: 10 jan. 2023.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS - GIFE. **Notícia** Financiamento, engajamento e formação docente: as principais agendas para a educação em 2023b. Disponível em: <https://gife.org.br/as-principais-agendas-para-a-educacao-em-2022/>. Acesso em: 10 jun. 2023.

GRAMSCI, A. **Cadernos do Cárcere Volume 1.** Introdução ao estudo da filosofia. A filosofia de Benedetto Croce. Edição Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

HARVEY, D. **O neoliberalismo:** história e implicações. São Paulo: Loyola, 2008. (JUNQUILHO, 2010

LIMA, L. C. **Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública?** Educar em Revista, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 15-28, mar./abr. 2018.

LIMA, L. C. Elementos de hiperburocratização da administração educacional. In: LUCENA, C.; JÚNIOR, J. R. (Orgs.). **Trabalho e Educação no Século XXI:** experiências internacionais. São Paulo: Xama, 2012.

MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social:** crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2010.

MARTINS, A. S. Burguesia e a nova sociabilidade: Estratégias para educar o consenso no Brasil contemporâneo, 2006. 290f. (Doutorado em Educação). Programa de Pós-Graduação de Educação da Universidade Federal Fluminense, RJ, 2006.

MARTINS, M. F. **Marx, Gramsci e o conhecimento.** Campinas: Autores



Interterritórios | Revista de Educação
Universidade Federal de Pernambuco,
Caruaru, BRASIL | V.9 N.18 e259096[2023]
**Dossiê (Re)visitando o Plano Nacional da
Educação (2014-2024) e a gestão democrática
das escolas**
<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2023.259096>

Associados, 2008.

MÉSZÁROS, I. **Para além do capital: rumo a uma teoria da transição**. São Paulo: Boitempo, 2011.

PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, 2005.

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

PERONI, V. M.; LIMA P. V. Políticas conservadoras e gerencialismo. **Práxis Educativa**, Ponta Grossa, v. 15, e2015344, p. 1-20, 2020.

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

RAVITCH, D. **Slaying goliath: the passionate resistance to privatization and the fight to save America's public schools**. New York: Alfred A. Knopf, 2020.

ROSSI, A. J.; LUMERTZ, J.; PIRES, D. de O. As parcerias público-privadas na Educação Cerceando autonomia e gestão democrática. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 11, n. 21, p. 557-570, jul. /dez. 2017.

SAKATA, K. L. S. **Análise da atuação do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) na Gestão Educacional Municipal no Brasil**. Tese (Doutorado em Educação) Programa de Pós-Graduação de Educação da Universidade Federal do Paraná (UFPR), 2022.

SCAFF, E. A. S.; SOUZA, K. R.; PAXE, I. Implicações da Nova Gestão Pública para a Educação: Análise Comparativa entre Brasil e Angola. **Archivos analíticos de políticas educativas/Education Policy analysis archives**, v. 26, p. 1-32, 2018.

SILVA, M. S. RICHTER, L. M. A adoção da nova gestão pública nas agendas governamentais em diferentes países: influências nas reformas educacionais e no ensino médio mineiro. **RPGE—Revista on-line de Política e Gestão Educacional, Araraquara**, v. 22, n. esp. 3, p. 1276-1296, dez., 2018.

TOMASEVSKI, K. Indicadores del derecho a la educación. **Revista IIDH**, vol. 40, 2004.



Interterritórios | Revista de Educação
Universidade Federal de Pernambuco,
Caruaru, BRASIL | V.9 N.18 e259096[2023]
**Dossiê (Re)visitando o Plano Nacional da
Educação (2014-2024) e a gestão democrática
das escolas**
<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2023.259096>

VENCO, S.; BERTAGNA, R. H.; GARCIA, T. (ORGS.). **Currículo, gestão e oferta da educação básica brasileira**: incidência de atores privados nos sistemas estaduais das regiões Nordeste e Sudeste (2005-2018). Coleção Estudos sobre a privatização no Brasil. Vol. 3. São Carlos: Pedro & João Editores, 2021.

WOOD, E. M. **Democracia contra o capitalismo**: a renovação do materialismo histórico. São Paulo: Boitempo, 2011.

XIMENES, S. B. O Conteúdo Jurídico do Princípio Constitucional da Garantia de Padrão de Qualidade do Ensino: uma contribuição desde a teoria dos direitos fundamentais. **Educação e Sociedade**, dez. 2014a, vol.35, no.129, p.1027-1051.

XIMENES, S. B. **Padrão de qualidade do ensino: desafios institucionais e base para a construção de uma teoria jurídica**. São Paulo, 2014b. 428f. (Doutorado em Direito) Programa de Pós-Graduação em Direito da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, 2014b.

Submissão em 09 de julho de 2023.

Aceite em 02 de novembro de 2023.



Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional. Texto da Licença: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Interterritórios | Revista de Educação
Universidade Federal de Pernambuco,
Caruaru, BRASIL | V.9 N.18 e259096[2023]
**Dossiê (Re)visitando o Plano Nacional da
Educação (2014-2024) e a gestão democrática
das escolas**
<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2023.259096>