

## As parcerias público-privadas em educação e as redes de políticas: um estudo sobre uma consultoria em gestão escolar

**Maria Fátima Cossio**  
**Susana Schneid Scherer**  
**Daniela Oliveira Lopes**

### Resumo

Neste texto apresentam-se os resultados de uma pesquisa acerca da contratação da Falconi Consultores de Resultado por parte da prefeitura municipal de Pelotas, no estado do Rio Grande do Sul para atuar na área educacional. O objetivo da investigação foi o de analisar os possíveis impactos dessa consultoria na gestão das escolas da rede municipal. Para tanto, realizou-se a análise de documentos orientadores, identificou-se a configuração da empresa contratada e suas relações com outras entidades com base na metodologia de coleta de dados da etnografia de redes, que permite captar as influências e as estratégias envolvendo as políticas educacionais. Além disso, conduziram-se entrevistas semiestruturadas com gestores de escolas da rede municipal, e, para o tratamento dos resultados apurados, utilizaram-se as premissas da análise de conteúdo, cotejando-se as fontes pesquisadas nas fases empíricas e documentais. As análises mostraram que a consultoria está vinculada às mudanças no papel do Estado, seguindo a lógica da Nova Gestão Pública (NGP), por meio da adoção de princípios gerenciais. Estes são evidenciados pelas ações da Falconi mediante planejamentos estratégicos voltados à melhoria de resultados e indicadores como sinal de qualidade educacional.

**Palavras-chave:** Público e privado em educação. Políticas pública sem educação. Gerencialismo.

#### **Maria Fátima Cossio**

Universidade Federal de Pelotas - UFPEL

E-mail: [cossiofatima13@gmail.com](mailto:cossiofatima13@gmail.com)

 <https://orcid.org/0000-0003-1730-6877>

#### **Susana Schneid Scherer**

Universidade Federal de Pelotas - UFPEL

E-mail: [susana\\_scherer@hotmail.com](mailto:susana_scherer@hotmail.com)

 <https://orcid.org/0000-0003-1783-7846>

#### **Daniela Oliveira Lopes**

Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA

E-mail: [danielalopesunipampa@gmail.com](mailto:danielalopesunipampa@gmail.com)

 <https://orcid.org/0000-0001-6437-1503>

Recebido em: 29/07/2019

Aprovado em: 20/05/2020



<http://www.perspectiva.ufsc.br>

 <http://dx.doi.org/10.5007/2175-795X.2020.e66750>

## Abstract

### **Public-Private Partnerships in Education and Policy Networks: a study about a consulting on school management**

This text presents the results of a research about the contracting of Falconi Consultores de Resultados by Pelotas city council, in Rio Grande do Sul in order to work in the educational area. The aim of this study was to analyze the impacts which may be expected of this consultancy in the management of the school networks in Pelotas. For this purpose, the analysis of the guidance documents of this consultancy was carried out; the configuration of the hired company and its relations with other entities were identified based on the ethnography network methodology for data collection, which allows the achievement of influences and strategies involving the educational policies. During this study, it was also conducted semi structured interviews with managers from the municipality schools and for the data processing it was adopted the premises of the content analysis approach, collating the researched sources during the empirical and documentary stages. The analysis showed that the consulting performance is linked to the changes in the role of the State, following the logic of the New Public Management (NPM), through the adoption of management principles, highlighted by Falconi's actions, through strategic planning aimed at improving the results and indexes as well as a sign of educational quality.

### **Keywords:**

Private-Public in Education. Public Policies in Education. Managerialism.

## Resumen

### **Las colaboraciones público-privadas en educación y las redes de políticas: un estudio sobre los impactos en la gestión escolar**

Este texto presenta los resultados de una investigación sobre la contratación de Falconi Consultores de Resultado parte de la Intendencia Municipal de Pelotas en el Estado de Rio Grande do Sul para actuar en el área educativa. La investigación tuvo como objetivo analizar los impactos de la consultoría en la gestión de las escuelas de la red. Para ello, se realizó el análisis de determinados documentos orientadores, se identificó cómo se configura la empresa contratada y sus relaciones con otros entes públicos, en base a la metodología de recolección de datos denominada etnografía de red, la cual permite captar las influencias y estrategias que involucran las políticas educacionales; además, se desarrollaron entrevistas semiestructuradas con gestores de las escuelas de la red municipal. Para el tratamiento de los resultados establecidos se utilizó las premisas de análisis de contenido, a través de la revisión teórica observada en las fases empíricas y documentales. Los análisis mostraron que la realización de la consultoría está vinculada a los cambios en el papel del Estado, siguiendo la lógica de la Nueva Gestión Pública, por medio de la adopción de principios gerenciales, evidenciados por las acciones de Falconi en las escuelas, orientadas a una planificación estratégica abocada a la mejora de los resultados e indicadores que comprueben la calidad educativa.

### **Palabras clave:**

Público-privado en educación. Políticas públicas en educación. Gerencialismo.

## Introdução

Neste trabalho<sup>1</sup>, analisa-se a parceria público-privada (PPP) instituída através da contratação da empresa Falconi Consultores de Resultado pela prefeitura municipal de Pelotas, localizada no estado do Rio Grande do Sul (RS). A empresa contratada assessorou a gestão das escolas municipais com o objetivo de melhorar a qualidade educacional com o foco em resultados e indicadores.

As PPPs têm sido presentes nos mais diversos âmbitos educacionais (materiais didáticos, gestão, apostilamentos, formação de professores etc.), sob a alegação de que o setor público é ineficiente. Os defensores das PPPs argumentam que, para a educação pública aperfeiçoar-se, é necessário adotar procedimentos típicos do setor privado no sentido da modernização administrativa, ou de uma Nova Gestão Pública (NGP). De forma geral, o termo NGP foi apresentado por Hood (1996) para denominar a teoria de administração pública que se impunha como ideal modernizador no final do século XX.

Conforme Dasso Júnior (2015), as premissas da NGP estão situadas no cenário das transformações no papel do Estado, no esteio da proposta de ajuste estrutural das economias em crise, especialmente disseminada pelos países centrais nos anos 1970. Isso ocorreria através de medidas articuladas como ajuste fiscal, privatização, liberalização do comércio, alterações no modo de produção, com base no projeto neoliberal como modelo político. Mais tarde, nos anos 1990, uma nova fase da NGP se impõe e sua ênfase recai em mudanças de caráter institucional, disseminando princípios empresariais, tais como: competitividade, concorrência, avaliação por resultados, meritocracia, planejamento estratégico, eficiência, eficácia. É nesse contexto que passa a ser promovido um tipo de gestão gerencial que, entre outras ações, adota a celebração de PPPs na configuração das políticas públicas, entre elas, na educação (PPPEs). A partir desse redesenho da gestão pública, cresce o número de gestores estaduais e municipais que buscam a parceria de instituições privadas, com ou sem fins lucrativos, no intuito de melhorar a qualidade da educação, como é o caso de ações promovidas pela Falconi Consultores de Resultado por dentro dos governos públicos.

Considera-se que a ampliação da qualidade da educação é desejável e necessária, porém é preciso questionar qual concepção de qualidade se almeja. A perspectiva de qualidade traduzida por resultados mensuráveis e manifestada em indicadores e *rankings* é insuficiente, pois traduz uma noção de qualidade que é medida majoritariamente por avaliações em larga escala, a qual não reconhece o processo pedagógico e o contexto em que estão inseridas as escolas e os sujeitos escolares, o que pode reduzir os sentidos da educação.

A qualidade da educação que se aspira inclui os indicadores educacionais, mas os ultrapassa, pois

---

<sup>1</sup> Pesquisa realizada pelo Núcleo de Estudos e Pesquisas em Políticas Educacionais (NEPPE) da Universidade Federal de Pelotas (UFPel), no período compreendido entre 2014 e 2016.

entende que a educação é um processo subjetivo e complexo de formação humana na sua integralidade (CÓSSIO, 2014). Dessa forma, concorda-se com Afonso (2007, p. 19-20), quando assinala que

[...] tendo em conta a complexidade da realidade social e educacional, não posso, no entanto, defender mecanismos de avaliação que, muitas vezes, parecem pretender medir apenas desempenhos cognitivos ou aspectos instrumentais, deixando na penumbra uma série de outras dimensões educativas, entre as quais, a promoção de uma concepção ampliada de cidadania e uma visão crítica e sustentada do mundo e da vida. [...] A qualidade deverá ser, não apenas científica, mas também pedagógica e democrática — e a avaliação destas qualidades não se pode resumir à aplicação de testes estandardizados ou a outras formas idênticas de avaliação externa.

Tendo em vista tais inquietações, levantou-se a hipótese de que a procura de instituições privadas para prestar consultorias em gestão no campo educacional, por parte de setores públicos estaduais e municipais, atende à perspectiva de ampliação da qualidade com foco na melhoria de resultados, como parte do programa de reforma da administração pública ou NGP, também chamada de gerencial ou governança por resultados (MAROY, 2011; BALL, 2005; AMOS, 2010; REIS, 2013), enquanto novas formas de privatização da educação, tal como consideram Robertson e Verger (2012).

A pesquisa orienta-se na metodologia qualitativa de viés crítico, com a finalidade de relacionar o contexto de inserção de instituições privadas no setor público, apoiando-se nos conceitos de governança e redes de influências políticas desenvolvidos por autores como Ball (2014) e Shiroma (2016). Com tais bases, procurou-se aprofundar o exame da metodologia e dos princípios que sustentam a proposta de gestão da empresa Falconi, a partir da aplicação da metodologia de etnografia de rede, que utiliza novas formas de comunicação virtual e eletrônica, e oferece um acesso mais rico e amplo do que o uso de dados terrestres (BALL, 2014). Para isso, realizaram-se buscas no site da empresa e de materiais produzidos sobre a educação, principalmente pelo estudo do livro *Gestão para Resultados na Educação* de Murici e Chavez (2013). Além disso, foram mapeadas as notícias na mídia e nos sites oficiais de governos sobre parceiros e relações estabelecidas pela empresa, tanto com setores públicos como privados. Também foram analisados, através da condução de entrevistas semiestruturadas com gestores das escolas da rede municipal de Pelotas (RS), onde se firmou a referida PPPE, os possíveis impactos da consultoria na organização e no funcionamento da rede educacional, bem como na realidade do trabalho escolar.

Para a seleção das escolas pesquisadas, usou-se a divisão urbana apresentada pela prefeitura em cinco zonas, sendo selecionadas duas escolas por região, as quais se convencionou representar por números de 1 a 5 seguido das letras A e B, resultando em 10 escolas estudadas. As entrevistas aconteceram em dois momentos. A primeira fase quando aconteceram as primeiras intervenções da Falconi nas escolas por meio da capacitação das equipes gestoras das escolas. Nessa ocasião foram entrevistadas as diretoras e as supervisoras de cada uma das escolas selecionadas, somando 20 entrevistas. Na etapa seguinte, após um ano de duração da consultoria, foram entrevistadas as 10 diretoras das escolas selecionadas, com vistas a identificar as implicações no cotidiano escolar.

Para a realização das entrevistas, tanto na primeira quanto na segunda etapa, foi usado um roteiro semiestruturado, constituído por perguntas prévias, mas com a possibilidade de respostas abertas por parte dos entrevistados, sustentado em três eixos, os quais embasaram o processo de análises dos resultados: (I) a metodologia adotada pela empresa Falconi na consultoria à gestão; (II) as ações propostas pela consultoria e realizadas pela escola; e (III) o papel da Falconi Consultores de Resultado na melhoria da qualidade escolar.

Para o tratamento dos dados coletados, fundamentou-se na abordagem de análise de conteúdo de Bardin (2011), que faz uso de técnica que investiga as mensagens e comunicações manifestadas nas palavras para, além da sua descrição, inferir e codificar o conteúdo levantado nas diferentes etapas da pesquisa. Ademais, cotejaram-se tais fontes com a hipótese de pesquisa, buscando, assim, entrelaçar as influências transnacionais, as estratégias políticas, as transformações no papel do Estado e as políticas nacionais e locais sob a lógica da NGP e das PPPEs, a fim de levantar problematizações para pensar a escola pública.

## **1. NPG e governança: transformações no papel do Estado**

As Parcerias Público-Privadas (PPPs) são tidas como sendo estratégias que se intensificaram nos últimos anos em decorrência das transformações do papel do Estado, em que estão situadas a NGP e as novas formas de governança.

Embora ao termo gestão possam ser atribuídos diferentes significados, assume-se a concepção de que gestão é um ato complexo, atinente ao mundo da política, com diferenças quanto a gerir o setor público e o setor privado. Segundo Carneiro e Menicucci (2013, p. 136):

A gestão pública deve permitir a expressão de valores que não são apenas instrumentais, mas políticos. Nesse sentido, não se limita aos meios, mas incorpora também os objetivos, sua definição e sua articulação operativa, orientando-se a partir de valores sociais.

Analisar a gestão pública é contemplar as diferentes configurações adotadas pelo Estado com relação ao papel que assume em diferentes contextos históricos para executar suas funções.

No momento atual, isso implica em elucidar as transformações que entram na agenda dos debates políticos e institucionais da comunidade internacional, a partir da crise nas principais economias capitalistas ao longo da década de 1970. Na visão que vai se tornar dominante ao longo daquele período, os problemas enfrentados pelo capitalismo são entendidos como manifestação do excesso de intervencionismo estatal na vida econômica e social em sentido amplo. Desse modo, é desencadeado um conjunto de ações reformistas de cunho neoliberal – cujo princípio é a redução do papel do Estado – desdobrado em dois eixos centrais: o primeiro diz respeito às mudanças no interior da administração pública, visando à sua modernização e eficiência aos moldes das empresas privadas, configurando a NGP e o gerencialismo (HOOD, 1996;

CLARKE; NEWMAN, 2012); e o segundo eixo, referente à redução do alcance do governo e à permeabilidade à inserção de outros atores na definição/ação de políticas públicas que podem se desdobrar em dois movimentos.

O primeiro movimento, de redução do tamanho do Estado, é o da privatização *stricto sensu*, pois procura retirar da alçada do Estado e transferir para a órbita do mercado tudo aquilo que pode ser retirado, com destaque para a produção de mercadorias. Em simultâneo, o segundo movimento exprime-se pela ideia de governança, apresentando formas de reorganizar o funcionamento das atividades fins sob a responsabilidade do Estado, envolvendo diferentes arranjos entre organizações públicas e privadas, assim como a proliferação de formas híbridas de organização, como as denominadas PPPs, nas quais reside a permeabilidade do Estado.

Pode-se dizer que o termo governança, do inglês *governance*, surge no contexto da reforma do Estado e na esteira da NGP, indicando novas formas de ação política mais do que mudanças nas instituições e aparelhos do Estado (CÓSSIO, 2014; SHIROMA, 2016). De acordo com Reis (2013), o termo *governance* foi tratado pela primeira vez nos anos 1930 em referência aos dispositivos adotados por empresas para reduzir os custos de transação, resultantes da coordenação econômica. No entanto, em 1975, o conceito foi formalizado por intermédio do economista americano Oliver E. Williamson. A partir de então se difunde e se dirige à problemática dos processos de coordenação estatal.

Segundo Reis (2013, p. 106),

Governança 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.

A disseminação de novas formas de governança pode ser identificada na virada do século XX quando o modelo social-democrata clássico incorpora elementos desenvolvimentistas às formulações e às práticas neoliberais, reconhecendo os limites neoliberais clássicos e a necessidade de maior atenção ao social, configurando o modelo da Terceira Via (SHIROMA; EVANGELISTA, 2014). Mais do que a mudança no discurso, essa transição produziu transformações nos padrões de governança, balizando a preocupação dos reformadores e governantes em viabilizar uma nova gestão pública, tendo entre suas características as PPPs.

Robertson (2013) descreve por governança educacional as atividades realizadas por atores não governamentais e não mais pelo governo sozinho, sobretudo, das ações promovidas por organizações e empresas multilaterais, transnacionais e internacionais, operando acima e através das fronteiras territoriais nacionais. Para essa autora, isso diz respeito às novas formas de privatizações na e da educação que estão ligadas ao projeto político comum da globalização e do neoliberalismo. É o que Ball (2018) concebe por governança em redes, no sentido de compilar a ampla e diversa estrutura de novos atores que se manifestam

para atingir os fins deste programa, não somente de educação, mas de sociedade.

Também para Ball (2014), as redes são muito mais uma comunidade social, com elementos tão 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 às relações internacionais que fornecem conhecimento, reputação e legitimidade. Redes acolhem *think tanks*, aparelhos privados de hegemonia, os quais se aninham em teias de relações ampliando sua possibilidade de impacto e influência, conferindo autoridade e legitimidade às questões globais, ainda que com interesses políticos e econômicos não explícitos. Participam dessas redes os empreendedores de políticas que executam funções variadas, desde a identificar necessidades e ofertar meios inovadores; suportar riscos financeiros e emocionais buscando mudanças com consequências incertas; até a reunir e coordenar redes de indivíduos com talentos e recursos necessários para a mudança. Desse modo, o que importa é que tais empreendedores de políticas sejam capazes de apresentar conhecimento sobre os assuntos políticos, capacidade de liderança e habilidades de formação em equipe, reputação e contatos, habilidade estratégica, volumes de capital social e cultural etc. (SHIROMA, 2016).

Enfim, referem-se a novos agenciamentos de políticas com uma gama diversificada de participantes, situados em um novo tipo de espaço de políticas, em um lugar entre agências multilaterais, governos nacionais, ONGs, *think tanks* e grupos de interesse, consultores, empreendedores sociais e empresas internacionais (BALL, 2014). Eles representam mudanças produzidas 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.

No caso da Empresa Falconi Consultores de Resultado, objeto deste estudo, conforme exposto em sua página institucional (FALCONI, 2017), identificou-se que sua origem decorreu da Fundação Cristiano Ottoni (FCO), vinculada à Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Na década de 1980, essa fundação foi primordial para a expansão do movimento de Gestão da Qualidade Total (GQT) no país, em parceria com consultores da *Japanese Union of Scientists and Engineers* (JUSE) que desenvolveram a proposta.

Em 1998, foi concretizada a Fundação de Desenvolvimento Gerencial<sup>2</sup> (FDG) em vista da necessidade, observada pela entidade, de ampliar o atendimento para a demanda de empresas que procuravam por consultorias na área de gestão pública, em busca da melhoria de resultados. Contudo, a

---

<sup>2</sup> A FCO foi fundada em 1974 mediante a iniciativa de um grupo de professores da Escola de Engenharia da UFMG, sendo seu nome uma homenagem ao Patrono da Engenharia Nacional, o Engenheiro Christiano Benedicto Ottoni. Segundo seu site institucional, a FCO é uma entidade de apoio à UFMG, em especial à Escola de Engenharia desta universidade, com caráter jurídico de direito privado, sem fins lucrativos, e autonomia patrimonial, administrativa e financeira, de duração indeterminada. Com relação à atuação da FDG, seu foco são os resultados e o espírito de equipe a fim de maior qualidade e produtividade, por intermédio do método Gestão Integrada de Educação (GIDE). Mais informações podem ser consultadas nas páginas oficiais das entidades. <http://www.fdg.org.br>.

partir de 2003, a FDG passou a dedicar sua atuação a projetos sociais, em grande parte sem fins lucrativos e dirigidos, especialmente, às instituições carentes. Por esse motivo, Vicente Falconi, um dos fundadores da FDG, cria o Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG), com sede no município de Nova Lima, estado de Minas Gerais. O instituto assume o nome fantasia de Falconi Consultores de Resultado, no ano de 2012, para atuar na prestação de serviços na área de assessoria em gestão empresarial, visando a melhoria de resultados (FALCONI, 2017).

Ao longo das análises sobre a atuação da Falconi, foi possível perceber que a empresa estabelece, de forma recorrente, uma parceria técnica com a Comunitas na prestação de seus serviços, por meio do programa guarda-chuva “Juntos pelo Desenvolvimento Sustentável”, que envolve ações em diferentes esferas como saúde, administrativa etc. Em sua página oficial, a Comunitas (2016) apresenta-se como oficializada pela Lei Federal nº 9.790/99 na forma de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), o que a permite consolidar termos de parceria com os governos públicos. Seu objetivo é apresentado como sendo o de contribuir para o aprimoramento dos investimentos sociais corporativos e estimular a participação da iniciativa privada para o desenvolvimento social e econômico.

A Comunitas não lista os membros que a constituem, mas é dito que participam do seu quadro de dirigentes e colaboradores líderes de grandes empresas e do mundo dos negócios, com o ideal comum de contribuir com o setor público, sobretudo com os municípios, na melhoria da gestão, na qualidade, no aumento da eficiência e no impacto social. Nesse sentido, são apresentadas, como ideias-chave, o monitoramento e a avaliação de resultados, a sistematização e a disseminação de boas práticas. Não obstante, a Comunitas diz investir em uma atuação em rede para o estabelecimento de novos padrões de colaboração capazes de fomentar transformações na realidade das cidades brasileiras (COMUNITAS, 2016).

Vê-se que o seu foco no estabelecimento de PPPs tem em vista produzir e multiplicar conhecimentos para o avanço da participação das empresas na solução de problemas dos setores públicos, notadamente pelo apelo de que os governos, nas diferentes esferas, não conseguem fazer tudo sozinhos. Por isso, a Comunitas atua em várias frentes, como o desenvolvimento do programa “Juntos pelo Desenvolvimento Sustentável” voltado à melhoria da gestão pública municipal, além de apoiar projetos como o *Benchmarking* do Investimento Social Corporativo (BISC) e situar-se na divulgação de Boas Práticas (COMUNITAS, 2016).

Com o mapeamento das relações envolvendo a Falconi e a Comunitas e os parceiros relacionados a elas, foi possível se ter a dimensão de que se está vivenciando uma intrincada rede de influências políticas (*policy networks*) que tem configurado um novo modelo de serviços educacionais. Nesse sentido, os programas, os contratos e as atividades na educação pública se tornam influenciadas por PPPs, com ações de caráter filantrópico e assistencialista. No entanto, são ações realizadas por empresas privadas que se

multiplicam e se entrelaçam formando um complexo jogo de relações – as vezes difícil de desvendar – entre Estado e novos agentes, buscando espaços para privatizar e mercantilizar o setor público (BALL, 2014).

Para Ball (2014), no plano mais amplo, tais redes de políticas reafirmam as mudanças no papel do Estado no contexto da NGP em que passa de prestador para contratante e, com isso, a lógica de governo é alterada para uma forma de governança em redes.

Dessa forma, em suas análises, Robertson (2013) assinala como sendo necessário aprofundar o que afinal está em jogo no paradigma de governança, sobretudo educacional, posto que não estão claros quais os propósitos, quais os espaços e quem são os novos atores que passam a atuar na educação pública. É preciso realizar tal debate situando o enfrentamento, ou afastamento, de questões como justiça, igualdade e democracia social, de modo a compreender o inegável papel e a representação de tais indicadores em termos de possibilidades sociais e o que pode acarretar sua ausência ou desconsideração. Assim, fique claro que não se pode pensar em qualquer modelo de educação, ainda mais quando a agenda educacional (princípios, propostas, currículos) está se distanciando de propósitos públicos, tão caros para a sociedade democrática.

## **2. A atuação da Falconi, as implicações na realidade escolar e as redes de influência política**

Em suas consultorias, a Falconi utiliza a ferramenta de gestão de resultados denominada PDCA (em inglês Plan, Do, Check, Act), baseada no estilo japonês da GQT, a qual compreende ações de planejamento, execução, verificação, correção/padronização. Na área educacional, a caracterização da metodologia e sua aplicação encontra-se detalhada no livro *Gestão para Resultados na Educação*, elaborado por Murici e Chavez (2013).

Segundo as autoras, “estudos apontam que não é dinheiro que falta para melhorar a educação. Falta um objetivo comum, uma diretriz, um esforço sistêmico, um método que possibilite estabelecer metas, planejar as estratégias, acompanhar e intervir para se ter certeza do resultado. Em síntese, falta ‘gestão’” (MURICI; CHAVEZ, 2013, p. 14). Nesse liame compreendem que “não há como melhorar a educação sem metas, sem planos de ação, sem avaliações de desempenho e sem meritocracia” (MURICI; CHAVEZ, 2013, p. 9).

Embora a ferramenta PDCA oriente-se para a gestão da escola, suas estratégias procuram ir além, envolvendo revisões na completude dos espaços que envolvem o processo educacional. De início, realiza-se um diagnóstico do cotidiano pedagógico, composto por um inventário (questionário), seguido pelo exame de questões de ordem emocional, mental, social e física. Esses exames irão resultar em um plano estratégico de ação, como meio de controle dos desempenhos e resultados escolares, para posterior publicização dos resultados atingidos.

Destaca-se que a ênfase num planejamento de metas e a sua execução dá uma ideia de que qualificar

a educação é uma questão meramente técnica. Basta planejar e executar que os resultados desejados serão obtidos. Nisso, percebe-se a despolitização da educação, com princípios e pressupostos educacionais mais amplos não sendo considerados como relevantes, ao mesmo tempo que retira da ação pedagógica a sua dimensão subjetiva e complexa, como se o processo pedagógico fosse algo facilmente objetivável e controlável (CÓSSIO, 2014).

Ainda que se concorde com a influência que bons professores desempenham no sucesso da aprendizagem dos estudantes, a responsabilidade pela qualidade educacional não pode ficar restrita às ações dos docentes, pois se sabe que há outros fatores importantes. No entanto, a metodologia da Falconi não menciona outras variáveis que podem intervir nos resultados educacionais, tais como: infraestrutura, equipamentos, materiais didáticos e pedagógicos existentes; condições de trabalho e valorização docente; situação social, econômica e cultural da comunidade e dos estudantes; políticas nacionais e locais para a educação. Assim, as ações corretivas podem ser entendidas como uma forma de responsabilizar a escola – notadamente seus gestores e professores – pelos resultados obtidos, criando uma falsa ideia de qualidade educacional, em contrapartida, a retirada do Estado enquanto ente responsável de provisão e qualificação da educação.

O parecer de Shiroma e Evangelista (2011, p. 144) complementa esse debate, dizendo:

Sabemos quão falaciosa pode ser a argumentação que estabelece entre a avaliação de resultados pautada em indicadores quantitativos e a qualidade da educação uma relação de causa e efeito. Um projeto para educação de um país não pode se limitar à perseguição de índices e metas; ao contrário, precisa explicitar a que projeto de sociedade se vincula. Ações que pretendem mudar resultados ou índices sem considerar e investir na melhoria das condições materiais para que sejam produzidos podem ser inócuas para a relação ensino-aprendizagem, mas são bastante eficazes para operar profundas reorganizações no interior das instituições educacionais – competição, concorrência, segmentações são efeitos da implantação dessa avaliação que produz rankings.

A perspectiva de melhoria fundamentada apenas em resultados educacionais implica substancialmente na concepção de educação, gerando reflexos e impactos na realidade escolar, como esta pesquisa pôde evidenciar.

O contrato firmado entre a prefeitura de Pelotas e a Falconi, voltado à melhoria da gestão da educação municipal em vista de baixos índices das escolas da rede no IDEB, foi veiculado pelo jornal de maior circulação da cidade. A publicação noticiava o custo do serviço em mais de dois milhões de reais, sem licitação, alegando inexigibilidade conforme previsto na Lei Federal nº. 8.666/93, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública. A lei institui que quando o serviço a ser prestado é de extrema urgência e importância, e a contratada demonstra notório saber na área de atuação – objeto do contrato –, ou quando não há, nas instituições locais, pessoas qualificadas para realizar o trabalho proposto, é passível de inexigibilidade de licitação.

Contudo, percorrendo o histórico dos serviços prestados pela Falconi na consultoria de gestão aos

estados e municípios, não se evidenciou a apresentação de notório saber na área da educação em nível que pudesse justificar a dispensa de licitação. Além disso, deve-se dizer que o município de Pelotas é considerado um polo educacional, pois possui Instituições de Ensino Superior (IES) na figura de duas universidades – uma pública e uma privada –, um Instituto Federal e uma Faculdade, todas essas instituições com condições plenas de prestar a assessoria demandada.

Esse fato gerou manifestações de repúdio por parte de membros de IES locais e de professores da rede. O assunto acabou ganhando cena, e a câmara de vereadores promoveu uma audiência pública para debater o assunto, na qual participaram representantes da prefeitura e da SMED, da empresa Falconi, do Conselho Municipal de Educação (CME), das IES (PREFEITO..., 2014). Após a sessão, o Ministério Público Estadual (MPE) ajuizou uma ação civil pedindo o cancelamento da parceria, justificando a ilegalidade do processo de contrato em vista da adoção do princípio de inexigibilidade de licitação e da falta de requisitos legais suficientes para embasar tal postura. Quase um ano depois, mesmo com contestações pela Procuradoria Geral do Município, a ação civil pública de cancelamento foi sentenciada, e o contrato foi então finalizado.

A contratação de uma empresa de consultoria privada pela prefeitura do município de Pelotas, sem licitação, por si só já seria motivo suficiente para causar espanto, estranhamento e indignação, considerando a falta de vagas nas escolas municipais para todas as crianças que delas necessitam. Isso implicaria na construção de novas escolas, bem como a necessidade de condições adequadas das unidades escolares já existentes; além do descumprimento da Lei nº 11.738/08 que institui o piso salarial nacional para o magistério da educação básica.

Durante os onze meses em que a consultoria perdurou, várias ações foram realizadas na rede de ensino. Logo após o início do contrato, os diretores e coordenadores pedagógicos das escolas municipais participaram do primeiro treinamento em técnicas de gestão para a melhoria dos indicadores educacionais, implicando na realização de diagnósticos, elaboração de planilhas de custos, planejamentos estratégicos, instrumentos de controle. Para assegurar a aplicabilidade das ações *in loco*, as escolas foram monitoradas por um consultor da Falconi e pela equipe da secretaria, previamente treinada para esse fim. Além do que, segundo revelaram as entrevistas realizadas nas escolas, mesmo depois do cancelamento judicial da consultoria, a Prefeitura prosseguiu usando as recomendações do modelo de gestão gerencial da Falconi na condução das atividades da rede.

Nas entrevistas realizadas, percebeu-se que as direções manifestaram-se em favor da possibilidade de melhorar a organização escolar, concordando, em sua maioria, com o fato de que, mesmo que já tivessem diagnósticos claros sobre a situação de suas escolas, o controle de gastos e as formas de estruturação geral da escola, propostas pelos consultores, poderiam ser positivos. Contudo, segundo afirmou um dos sujeitos entrevistados:

Para nós a Falconi não deixou nada. Temos problemas sérios de estrutura. Nossas salas correm o risco de desabar por causa do madeiramento. Eles vieram aqui e ficaram olhando detalhes e dizendo o que fazer, mas o que precisávamos era que eles intercedessem junto à SMED para acelerar as reformas, principalmente do telhado. Eu estou sempre lá avisando dos problemas que temos e que são urgentes. Pensamos que talvez com eles atuando junto à secretaria nossos problemas tivessem soluções mais rápidas, mas quando vieram ficaram apontando para nós o que poderíamos fazer para melhorar o consumo de água ou de luz. (DIRETORA DA ESCOLA 4 B).

Observa-se que a centralidade da proposta é na gestão da escola, na perspectiva de liderança, como é referida pelos manuais orientadores da consultoria, em virtude da priorização das avaliações, indicadores, diagnósticos, metas, estratégias, capitaneadas pelo líder, pois será através da melhoria do nível de liderança, pela motivação de professores e alunos, que os resultados serão elevados (MURICI; CHAVEZ, 2013). Assim sendo, dois dos diretores entrevistados assinalaram:

É muito parecido com o curso do SESI dos “5 S”, que é uma coisa empresarial, um funcionamento empresarial, que visa metas, objetivos, mas isso não é uma coisa que eu acho que dê conta. Não vou te dizer que é horrível, não, mas se vai ajudar na qualidade... é discutível. (DIRETORA DA ESCOLA 3 A).

Aquele método PDCA? Para nós era administração pura. Aí tu ficas pensando aonde eu vou usar isso, pois trabalhamos com pessoas! IDEB (DIRETORA DA ESCOLA 4 A).

Da mesma forma, uma das supervisoras destacou a falta de atenção da consultoria à realidade das escolas:

Mais uma vez a gente se dá conta de quanto as coisas vêm impostas para a educação. Poxa 2014, com uma nova administração, um prefeito jovem, com todo um ideal que deveria estar revolucionando, mas não... de novo veio mais metas a serem cumpridas separadas da realidade de cada escola. É muita cobrança, muito índice, muita meta para cumprir, e nós não somos números! (SUPERVISORA DA ESCOLA 5 B).

Apenas um dos diretores ouvidos relatou a respeito da intervenção direta da consultoria na dimensão pedagógica de sua instituição. Alegou que as orientações pedagógicas intensificaram o controle sobre o currículo e, mais especificamente, sobre os resultados, visto que o objetivo maior se torna o IDEB. Com isso, ocasionou a menor autonomia dos docentes para atuar pedagogicamente, com a grande preocupação passando a ser dar conta dos conteúdos previstos na matriz curricular e em garantir bons desempenhos nas avaliações externas. Dessa forma, ficou-se restrito ao que será avaliado nas provas nacionais, o que implicou no descompromisso com questões de inclusão e igualdade social, fatores importantes para a comunidade escolar. Segundo seu parecer,

A cobrança de resultados através das planilhas e planos estratégicos segue existindo por parte da secretaria, porque a Falconi não está mais assessorando, mas eles continuam nos cobrando, todo trimestre a gente tem que preencher e mandar uma planilha com o percentual de aprovados, reprovados e evadidos e o monitoramento das ações que foram previstas no plano. A SMED controla isso, mas não dá o respaldo para a escola. Ah! Tem que mudar metodologia, é porque sempre parece que o professor não está fazendo o que

deveria...não está fazendo o suficiente e os gestores também. [...] Para nós há um equívoco nisso tudo, nós temos crianças que vêm de famílias bem humildes, com necessidades bem maiores que crianças de outras regiões da cidade, temos muitas crianças especiais e nos preocupa que essas diferenças não sejam vistas na hora de passar os resultados para as planilhas. Para nós, a qualidade do nosso trabalho não está expressa nessas planilhas, porque o processo de desenvolvimento dessas crianças em relação a si próprias não pode ser mensurado em uma tabela de resultados. (DIRETORA DA ESCOLA 4 B).

Houve também argumentações contrárias à consultoria relacionadas ao alto valor pago pela Prefeitura de Pelotas no contrato com a Empresa Falconi, a despeito das demandas observadas na estrutura física das escolas e a falta de valorização dos trabalhadores em educação, cujo piso salarial do magistério não é pago. Soma-se a isso a falta de pessoal nas escolas, desde professores até funcionários para as diversas funções necessárias, acarretando o acúmulo de funções e trabalho para as equipes gestoras. Conforme referenciou uma das diretoras:

A SMED está pensando nisso, vem com essa proposta de resultado, continua com essa proposta de resultado, mas acho que se tu fores falar com os professores eles vão dizer: Ah, mas o prefeito não paga o piso, não tem estrutura para trabalhar, as famílias estão desestruturadas, há os problemas decorrentes da situação socioeconômica, é por isso que a gente não consegue. Isso é fato. (DIRETORA DA ESCOLA 3 A).

Observaram-se, ainda, contrariedades em relação à vinculação da ideia de qualidade aos resultados do IDEB, embora sendo reconhecida a importância desse indicador e a necessidade de melhorá-lo. As manifestações assinalaram que o que é desejado como qualidade implica em condições adequadas de ensino, para o que remeteram, invariavelmente, às condições, em geral precárias, das escolas municipais. Outras situações com que as escolas precisam lidar, como a situação socioeconômica da comunidade ou os fatores específicos de estudantes com necessidades especiais, por exemplo, a rigor, ficam de fora das avaliações nacionais.

O que a gente viu? Que eles priorizam números, não levam em conta a questão que estamos tratando com pessoas. Isso me incomodou muito. O resultado que eles querem, com certeza é o resultado que toda escola quer, que é aumentar o índice do Ideb e a aprendizagem dos alunos, o caminho que eles utilizam que não é o que a gente concorda. (SUPERVISORA DA ESCOLA 4 A).

Eles querem mostrar números, mostrar uma realidade inexistente, ou apenas de fachada, melhorando o jardim em frente à escola. Quem passa, pensa que a prefeitura cuida de suas escolas, mas na verdade quem tem que cuidar somos nós. Tivemos sorte de ter um Rotary que veio nos ajudar, a Anhanguera, tivemos outras parcerias que não encontramos na prefeitura, mas que encontramos em outros. Já que eles querem números a gente vai mostrar números, mas para conseguir esses números tivemos que pedir ajuda para todo mundo. Fazer vaquinhas entre os professores para poder pagar o senhor para arrumar o piso. Aí dá para ter uma ideia de como tem coisa que a gente faz por amor. (SUPERVISORA DA ESCOLA 2 A).

Em diversas partes as entrevistas levantaram problematizações quanto à perspectiva empresarial presente nas orientações da Falconi e da equipe de supervisores da Secretaria de Educação, visto que essa

lógica estava nítida nos discursos e nos materiais instrucionais. A fala de um dos diretores revela o desconforto com a consultoria ao dizer que:

Eu acho que para a gestão realmente funcionar tu tens que ter a equipe completa. É isso: Planejamento, organização, seguir o teu Projeto Político-Pedagógico. Por que tu elaboras um projeto para quê? Para chegar a FALCONI e dizer que está tudo errado? Que não é assim que se faz? Porque eles vêm com uma conversa assim, olha: é para auxiliar, é para te dar um suporte no teu trabalho. Mas suporte no trabalho não se tem. O que a gente precisa é isso, de grupo, de pessoas, como posso fazer um bom trabalho se preciso atender às funções de várias pessoas? (DIRETOR DA ESCOLA 1 A).

O que se evidenciou, em várias falas das equipes gestoras, era a expectativa de que a empresa consultora atuaria como uma espécie de mediadora entre a escola e o poder público, no sentido de identificar as demandas, notadamente em relação à estrutura física e pessoal, e pleitear junto à SMED para a solução dos problemas. Como ficou constatado que não era esse o propósito, as direções, em sua maioria, perceberam a dimensão gerencial contida nas orientações emanadas da consultoria, e que tiveram continuidade com a equipe local, após o cancelamento do contrato,

As repercussões da consultoria que podem ser consideradas mais visíveis foram o aumento da burocracia pela inserção de vários mecanismos de controle (planilhas, planejamentos e relatórios) e a centralidade nos resultados, especialmente do IDEB.

Diante das novas exigências à gestão das escolas, com ênfase em estratégias gerenciais, coloca-se em causa o papel dos mecanismos e espaços democráticos, como: o Projeto Político-Pedagógico, os Conselhos Escolares, os Grêmios estudantis, as Associações de Pais e Mestres. Esses colegiados são chamados a discutir sobre as condições de aprendizagem, investimentos em educação, materialidade do PPP, entre outras questões que envolvem o cotidiano das escolas?

Acredita-se ser essencial problematizar as formas de atuação e as motivações que levam empresas privadas a ocuparem-se da educação pública – como é o caso da Falconi –, e questionar o poder público em relação ao seu projeto de educação quando firma parcerias que irão incidir sobre a gestão das escolas e, portanto, sobre o projeto educacional.

Para Falleiros, Pronko e Oliveira (2010, p. 81), a expressividade de disseminação das teorias de gestão e administração no sistema público legitima “uma visão de mundo de acordo com o qual o importante não é debater em torno dos fins (eles já não existem nesses tempos sem ideologia e de fim da história), mas de gerir de forma eficiente a ordem existente”.

## Considerações Finais

Esta pesquisa buscou aprofundar a compreensão sobre as PPPEs mediante estudo dos possíveis impactos da contratação da empresa Falconi Consultores de Resultado na gestão das escolas da rede municipal de Pelotas/RS.

Partindo da hipótese de que a ampliação das PPPs seria um dos reflexos da NGP, analisou-se o contexto mais amplo em que emergem as políticas educacionais. Esse percurso de estudo revelou as mudanças incorporadas ao modelo econômico, político e social capitalista, e as consequentes alterações no papel e funções do Estado. Destacou-se, nesse bojo, a nova forma de gerir a esfera pública incitada pela NGP, na qual estão implicados o gerencialismo e as novas formas de governança. O primeiro visando inserir os preceitos e os mecanismos de gestão privada no interior da máquina pública; e o segundo referindo-se às transformações na compreensão de governo restrito ao aparelho de Estado, tido como monolítico, para uma visão pluricêntrica, de governança descentralizada, realizada por redes de múltiplos atores (SHIROMA; EVANGELISTA, 2014).

Assim sendo, percebeu-se que, para aprofundar a compreensão das PPPs, os conceitos de governança e de gerencialismo no quadro da NGP são fundamentais, pois explicitam novas formas de organização e atuação do Estado, o que repercute nos espaços locais e cotidianos onde a educação se materializa.

Ressalta-se a estratégia da não mercantilização pura ou da privatização direta, na qual as PPPs se inserem. Conforme averiguam Robertson e Verger (2012), isso funciona como um guarda-chuva perfeito, uma vez que imprimem mudanças na forma de atuação do Estado e incitam a inserção de organizações não estatais, representadas por fundações e institutos privados, na efetivação de políticas sociais, a partir do provimento de recursos públicos, criando uma intrincada rede de políticas.

Nessa linha, ao aprofundar o conhecimento sobre a empresa Falconi e os contratos firmados com a Prefeitura municipal de Pelotas, identificou-se a presença da Comunitas, entidade encarregada de intermediar as relações entre os órgãos públicos e as entidades que prestam consultoria em diferentes áreas da administração pública, dentre elas, a educação, em que figura como principal parceiro a Falconi. Ao se identificar algumas das parcerias entre a Falconi e os setores públicos de educação, constatou-se, em sua maioria, a função de mediação desempenhada pela Comunitas, que, por sua vez, mantém vínculos com outras entidades que prestam serviços a órgãos públicos.

Tal constatação – aliada à agenda global para a educação dos Organismos Multilaterais, às mudanças no papel do Estado e à adesão nacional aos princípios da NGP – direcionou o estudo para a exploração do conceito de redes políticas. De acordo com o que Shiroma e Evangelista (2014) esclarecem, a governança assume uma forma de redes políticas que se manifestam no campo das políticas educacionais, que, por sua vez, indicam rotas de influência e instauram outro modo de disseminar ideias e agir politicamente.

Por seu turno, as análises das entrevistas realizadas com as equipes gestoras das escolas, o estudo dos materiais instrucionais e metodológicos da Falconi e suas relações com outras entidades e empresas, tendo em vista a qualidade medida por resultados, confirmaram a hipótese inicial da vinculação entre a

consultoria realizada por uma empresa privada para atuar na gestão das escolas e as mudanças no papel do Estado, de executor de políticas para contratante de serviços (BALL, 2014). Isso se dá no rol da perspectiva de NGP enquanto proposta de reconfiguração do modelo capitalista, tendo nas PPPs uma de suas expressões mais evidentes.

A análise das entrevistas com as equipes gestoras evidenciaram problematizações em relação à consultoria prestada em quatro grandes pontos:

1) O alto valor pago pela Prefeitura pelo contrato com a empresa Falconi, a despeito das demandas observadas na estrutura física das escolas e a falta de valorização dos trabalhadores em educação, cujo piso salarial do magistério não é pago. Aliado a isso se pode ressaltar a falta de investimentos em pessoal nas escolas, desde professores até funcionários para as diversas funções necessárias, acarretando o acúmulo de funções e trabalho para as equipes gestoras, bastante aproximada à lógica de eficácia, ou seja, de melhor uso dos recursos e formas de trabalho, com melhoria de resultados via menos funcionários e custos.

2) A expectativa frustrada de que, com a inserção da Falconi no ambiente escolar e em decorrência dos diagnósticos estruturais e administrativos, as necessidades reais das escolas fossem atendidas; em contrapartida, a valorização de um projeto pedagógico pronto, com práticas pedagógicas previamente estabelecidas e organizadas por membros de fora da comunidade escolar e, em certo ponto, até de fora da área da educação, mas que devem ser cumpridos em nome da melhoria dos resultados, como sinônimo de qualidade educativa.

3) O aumento da burocracia sob viés altamente pragmático que desconsidera a complexidade e a subjetividade, próprios do processo educacional, com a exigência de preenchimento de fichas, formulários, planos e o envio para a SMED. O que ampliou o trabalho da gestão que já se vê, há algum tempo, envolta por atividades de mesmo cunho, principalmente a partir da adesão aos programas do governo federal, tais como: o Mais Educação, PDE-Escola, entre outros, que se centram em planejamentos e prestação de contas, além do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e do Programa de Administração de Recursos Financeiros do município, e que, basicamente, tomam como base a perspectiva de melhoria do IDEB.

4) E, por fim, a centralidade em resultados educacionais, especialmente do IDEB, sem levar em conta as condições objetivas das escolas; ou seja, quanto aos recursos físico-estruturais, ou então a respeito da forma de trabalho a que os professores são expostos em termos de salários, jornadas laborais e planos de carreira; ou ainda desconsiderando o contexto social e histórico-cultural dos estudantes que frequentam esses espaços educacionais.

Entende-se que o modelo de gestão empresarial proposto pela consultoria da Falconi imprime uma lógica que difere dos princípios da educação pública e da gestão democrática, valorizando padrões e métricas que estimulam a formação de algumas competências e habilidades técnicas nos estudantes, fragilizando um projeto educacional que pretenda formar pessoas aptas a conviver e atuar socialmente de

maneira transformadora.

A educação na perspectiva democrática compreende a qualidade como uma concepção com cerne no desenvolvimento individual do ser humano e da vida em sociedade, propiciando que a aprendizagem escolarizada sirva como forma de emancipação e elevação do homem.

## Referências

- AFONSO, Almerindo Janela. Estado, políticas educacionais e obsessão avaliativa. *Contrapontos*, Itajaí, v. 7, n. 1, p. 11-22, jan./abr. 2007.
- AMOS, Karin. Governança e governamentalidade: relação e relevância de dois conceitos científico-sociais proeminentes na educação comparada. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 36, n. especial, p. 23-38, 2010.
- BALL, Stephen. Profissionalismo, Gerencialismo e Performatividade. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 35, n. 126, p. 539-564, set./dez. 2005.
- BALL, Stephen. *Educação global S.A.: novas redes políticas e o imaginário neoliberal*. 1. ed. Ponta Grossa: UEPG, 2014.
- BALL, Stephen. Política Educacional Global: reforma e lucro. *Revista de Estudios Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa*, v. 3, p. 1-15, 2018.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BRASIL. Casa Civil. *Lei nº 8.666*, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF, 1993.
- BRASIL. Casa Civil. *Lei nº 11.738*, de 16 de julho de 2008. Regulamenta a alínea “e” do inciso III do caput do art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o piso salarial profissional nacional para os profissionais do magistério público da educação básica. Brasília, DF, 2008.
- BRASIL. Casa Civil. *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, DF, 1999.
- CARNEIRO, Ricardo; MENICUCCI, Telma Maria. Gestão pública no século XXI: As reformas pendentes. In: Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ). *A saúde no Brasil em 2030 – prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro: desenvolvimento, Estado e políticas de saúde*. Rio de Janeiro: FIOCRUZ/IPEA/Ministério da Saúde, 2013, v. 1, p. 135-194.
- CLARKE, John; NEWMAN, Janet. Gerencialismo. *Educação e Realidade*, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 353-381, maio/ago. 2012.
- COMUNITAS. *Site institucional*. Disponível em: <<http://www.comunitas.org>>. Acesso em: 28 mar. 2016.
- CÓSSIO, Maria de Fátima. Avaliação em larga escala e as novas formas de regulação da educação nacional. In: CONGRESSO NACIONAL DE AVALIAÇÃO EDUCACIONAL (CONAVE), 3., 2014, Bauru/SP. *Anais...* Bauru, UNESP, 2014, p. 1-14.
- DASSO JÚNIOR, Aragon. Em busca de um modelo alternativo de administração pública: críticas à hegemonia do gerencialismo. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA DO CAMPO DE PÚBLICAS (ENEPCP), 1., 2015, Brasília. *Anais...* Brasília/DF, 2015, p. 1-24.

DOURADO, Luiz F.; OLIVEIRA, João Ferreira. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. *Caderno Cedes*, Campinas, v. 29, n. 78, p. 201-215, maio/ago. 2009.

FALCONI. *Quem somos*: nossa história. Disponível em: <<https://falconi.com/pt/>>. Acesso em: 28 mar. 2017.

FALLEIROS, Ialê; PRONKO, Marcela; OLIVEIRA, Maria Teresa. Fundamentos histórico da formação/atuação dos intelectuais da nova pedagogia da hegemonia. In: NEVES, Lúcia Wanderley (org.). *Direita para o social e esquerda para o capital*. São Paulo: Xamã, 2010, p. 39-95.

FREITAS, Luiz Carlos. Qualidade Negociada: Avaliação e contra-regulação na escola pública. *Educação e Sociedade*, São Paulo, v. 26, n. 92, p. 911-933, 2005.

FUNDAÇÃO CRISTIANO OTTONI. *Quem somos*: a gestão educacional em evolução. Disponível em: <https://www.fdg.org.br/quem-somos/>. Acesso em: 28 mar. 2017.

HARVEY, David. *O enigma do capital e as crises do capitalismo*. São Paulo: Boitempo, 2011.

HOOD, Christopher. Racionalismo económico en la gestión pública ¿De la administración pública progresiva a la nueva administración pública? *Lecturas de Gestión Pública*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas, 1996, p. 447-467.

PREFEITO vai à câmara debater consultoria polêmica. *Diário Popular*, [online], Pelotas, 24 fev. 2014. Disponível em: <https://www.diariopopular.com.br/politica/prefeito-vai-a-camara-debater-consultoria-polemica-80232/>?. Acesso em: 20 mar. 2020.

MAROY, Christian. Em direção a uma regulação pós-burocrática dos sistemas de ensino na Europa? In: OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, Adriana. *Políticas públicas e educação*: regulação e conhecimento. Belo Horizonte: Fino Traço Editora, 2011, p. 19-46.

MURICI, Izabela; CHAVEZ, Neusa. 1. ed. *Gestão para resultados na educação*. Nova Lima: Falconi, 2013.

REIS, Isaura. Governança e regulação da educação: perspectiva e conceitos. *Educação, Sociedade e Culturas*, Porto, n. 39, p. 101-118, 2013.

ROBERTSON, Susan. As implicações em justiça social da privatização nos modelos de governança da educação: um relato relacional. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 34, n. 124, p. 679-703, jul./set. 2013.

ROBERTSON, Susan; VERGER, Antoni. A origem das parcerias público-privadas na governança global da educação. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 33, n. 121, p. 1133-56, out./dez. 2012.

SHIROMA, Eneida Oto. *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.

SHIROMA, Eneida Oto; EVANGELISTA, Olinda. Avaliação e responsabilização pelos resultados: atualizações nas formas de gestão de professores. *Perspectiva* (UFSC), Florianópolis, v. 29, n. 1, p. 127-160, jan./jun. 2011.

SHIROMA, Eneida Oto; EVANGELISTA, Olinda. Estado, capital e educação: reflexões sobre hegemonia e redes de governança. *Revista Educação e Fronteiras*, Dourados, v. 4, n. 11, p. 21-38, maio/ago. 2014.