

## A rede de políticas do grupo aliança no Brasil e a incorporação do modelo de “seleção técnica” do setor privado em gestões educacionais brasileiras

**Magda de Abreu Vicente**  
**Marisel Valerio Porto**  
**Felipe Trentin Demiranda**

**Magda de Abreu Vicente**

Fundação Universidade Federal do Rio Grande, FURG, RS, Brasil

E-mail: magdabreufurg@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0003-2583-3263>

**Marisel Valerio Porto**

Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre-UFCSPA, RS, Brasil

E-mail: mariselvalerio@hotmail.com

 <https://orcid.org/0000-0003-1111-724X>

**Felipe Trentin Demiranda**

Fundação Universidade Federal do Rio Grande, FURG, RS, Brasil

E-mail: felipetrentindemiranda@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0006-5584-0551>

Projeto financiado pelo Edital ARD/ARC nº 10/2021 da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do RS (FAPERGS).

Recebido em: 14/04/2023

Aprovado em: 22/05/2023

### Resumo

Este texto tem por objetivo analisar a atuação e expansão do grupo Aliança para Lideranças de Impacto no Setor Público e no Terceiro Setor no Brasil, a partir do entrelaçamento de atores institucionais que configuram sua rede de políticas e dos processos de pré-seleção técnica para gestores educacionais das Secretarias Estaduais de Educação de diversos estados brasileiros. Para tanto, são apresentadas as instituições/fundações que iniciaram o grupo Aliança, bem como sua reconfiguração quando o mesmo passa a se denominar *Vamos*. Também apresentamos as parcerias em torno do grupo e dados sobre as pré-seleções que são realizadas. O estudo conta com a análise dos documentos, materiais e redes de políticas e utiliza o suporte teórico analítico de Evangelista e Shiroma (2019, 2014), Harvey (2011), Robertson; Verger (2012), Clarke e Newman (2012), Ball (2020), dentre outros. Após o mapeamento da rede e sua respectiva análise, conclui-se que a composição gradativa e estratégica das parcerias em torno da Aliança opera reforçando a própria expansão da rede, de modo a promover a lógica do setor privado nos espaços públicos. Essa lógica impulsiona um modelo gerencialista de pré-seleção técnica nos estados que, inicialmente, é protagonizado pela Aliança e, posteriormente, passa a ser realizado pelos próprios governos estaduais, à medida em que esses são “capacitados” pelo grupo e incorporam sua lógica de gestão.

**Palavras-chave:** Parcerias público privadas. Gerencialismo. Redes de Políticas.



## Abstract

### **The aliança group's policy network in Brazil and the incorporation of the "technical selection" model of the private sector in brazilian educational management**

This text aims to analyze the performance and expansion of the group Alliance for Impact Leaders in the Public Sector and the Third Sector in Brazil, from the intertwining of institutional actors that configure its network of policies and the processes of technical pre-selection for educational managers of the State Secretariats of Education of several Brazilian states. For this, the institutions/foundations that started the Aliança group are presented, as well as its reconfiguration when it was later renamed as Vamos. We also present the partnerships around the group and data on the pre-selections that are carried out. The study relies on the analysis of documents, materials and policy networks and uses the analytical theoretical support of Evangelista and Shiroma (2019, 2014), Harvey (2011), Robertson; Verger (2012), Clarke and Newman (2012), Ball (2020), among others. After mapping the network and its respective analysis, it is concluded that the gradual and strategic composition of the partnerships around the Aliança operates reinforcing the expansion of the network itself, in order to promote the logic of the private sector in public spaces. This logic drives a managerialist model of technical pre-selection in the states that, initially, is led by the Aliança and, later, begins to be carried out by the state governments themselves, as these are "trained" by the group and incorporate its management logic.

#### **Keywords:**

Public private partnerships.  
Managerialism.  
Policy Networks.

## Resumé

### **La red de políticas del grupo *aliança* en Brasil y la incorporación del modelo de "selección técnica" del sector privado en la gestión educativa brasileña**

Este texto pretende analizar la actuación y expansión del grupo *Aliança* para el Liderazgo de Impacto en el Sector Público y el Tercer Sector en Brasil, desde la intersección de los actores institucionales que configuran su red de políticas y de los procesos de preselección técnica de gestores educativos de los Departamentos Estaduales de Educación de varios estados brasileños. Para esto, son presentadas las instituciones/fundaciones que iniciaron el grupo *Aliança*, así como su reconfiguración cuando el mismo se convierte en el llamado *Vamos*. También se presentan las asociaciones en torno al grupo y datos sobre las preselecciones que se llevan a cabo. El estudio se basa en el análisis de documentos, materiales y redes de políticas y utiliza el soporte teórico y analítico de Evangelista y Shiroma (2019, 2014), Harvey (2011), Robertson; Verger (2012), Clarke y Newman (2012), Ball (2020), entre otros. Tras el mapeo de la red y su respectivo análisis, se concluye que la composición gradual y estratégica de asociaciones en torno al grupo *Aliança* opera reforzando la expansión de la propia red, con el fin de promover la lógica del sector privado en los espacios públicos. Esta lógica impulsa un modelo gerencialista de preselección técnica en los estados brasileños que, inicialmente, es liderado por el grupo *Aliança* y, posteriormente, pasa a ser realizado por los propios gobiernos estatales, conforme son "entrenados" por el grupo e incorporan su lógica de gestión.

#### **Palabras clave:**

Asociaciones público-privadas.  
Gerencialismo.  
Redes de políticas.

## Introdução

A efetivação do sistema neoliberal no Brasil e no mundo não ocorreu da mesma forma nos diferentes países e regiões. Isso se deve ao fato de que, conforme afirmou Harvey (2011, p. 15), “nenhum modo de pensamento se torna dominante sem propor um aparato conceitual que mobilize novas sensações e instintos, novos valores e novos desejos [...]”, que dependem dos seus arranjos políticos, econômicos e sociais. É consenso entre os neoliberais que “setores antes geridos ou regulados pelo Estado têm de ser passados à iniciativa privada e desregulados, libertos de todo o tipo de interferência” (HARVEY, 2011, p.75) .

Considerando a expansão do neoliberalismo no Brasil, a Aliança para Lideranças de Impacto no Setor Público e no Terceiro Setor – ou simplesmente “Aliança” – tem tido êxito na execução de parcerias público-privadas na área da Gestão educacional. O grupo surgiu em

2017, a partir da parceria entre Fundação Lemann<sup>1</sup> e o Instituto Humanize<sup>2</sup>, à qual somaram-se, no ano seguinte, o Instituto República<sup>3</sup> e a Fundação Brava<sup>4</sup> (VAMOS, 2022). Em 2021, a Aliança transformou-se no grupo “Vamos”<sup>5</sup>, sendo constituído pelo Instituto Humanize, Fundação Lemann e República.org (VAMOS, 2022), de modo que o grupo segue atuando sem a parceria com a Fundação Brava e mantendo parcerias regulares com seus antigos “parceiros especialistas”, como Vetor Brasil e Instituto Publix.

Ao evidenciar tais perspectivas de atuação nas políticas brasileiras, este trabalho tem como objetivo averiguar a rede de políticas que o subsidia e investigar as pré-seleções realizadas pelo grupo junto ao setor público. Para tanto, buscou-se analisar a rede de políticas constituída a partir do grupo Aliança, identificando as instituições parceiras envolvidas, em especial órgãos de Estado e outras organizações do terceiro setor, assim como as pré-seleções que subsidiam governos estaduais a realizar a seleção de seus gestores educacionais, sobretudo nas secretarias de educação. Para fins metodológicos, a rede de políticas foi realizada por meio da “etnografia de redes” e da inserção de dados que, após selecionados, foram incorporados ao software Gephi em sua versão Gephi 0.9.2, suporte para a construção visual das informações obtidas.

Para fins dessa análise, foram investigados os processos de pré-seleção iniciados em 2019 e levados a cabo até agosto de 2020, pois os últimos relatórios publicados pelos institutos que compõem o grupo

---

<sup>1</sup> A Fundação Lemann, com sede em São Paulo e fundada em 2002, é uma organização sem fins lucrativos, que atua em áreas como gestão pública, educação pública e formação de lideranças e tem como sócio fundador Jorge Paulo Lemann.

<sup>2</sup> O Instituto Humanize, com sede no Rio Janeiro e fundado em 2017, é uma organização sem fins lucrativos, que atua em áreas como empreendedorismo, gestão pública, desenvolvimento sustentável e educação (VICENTE, PORTO, GONÇALVES, 2023)

<sup>3</sup> O Instituto República é considerado uma organização sem fins lucrativos, com sede no Rio de Janeiro e fundado em 2016, com atuação em gestão de pessoas no serviço público (VICENTE, PORTO, GONÇALVES, 2023).

<sup>4</sup> A Fundação Brava é considerada uma organização sem fins lucrativos, com sede em São Paulo e fundada nos anos 2000, atua em áreas com gestão pública, políticas públicas, inovação e gestão de pessoas (VICENTE, PORTO, GONÇALVES, 2023).

<sup>5</sup> Uma vez que os temas trabalhados neste artigo se referem a projetos e parcerias anteriores à mudança de denominação, utilizaremos o termo “Aliança” para nos referirmos ao grupo. Cabe pontuar que a Vamos conta com um canal de comunicação próprio, na forma de website (VAMOS, 2022), à diferença de sua antecessora, para a qual somente temos informações através de publicações de cada entidade participante ou parceira.

Aliança datam desse ano. O estudo conta com a análise dos documentos - sobretudo, dos dados contidos no relatório Atração e Seleção para Cargos de Lideranças (BRAVA et al., 2020) em governos estaduais, elaborado pelos quatro membros da Aliança, e o relatório Panorama 2020 (HUMANIZE, 2020), além de materiais e informações disponibilizadas em canais de comunicação e divulgação na internet, tendo-se em consideração a noção de que o conteúdo das fontes apresentadas, tal como mencionam Evangelista e Shiroma (2019), expressa e esconde a sua essência, ao mesmo tempo, como veremos a seguir.

### **As parcerias público-privadas em educação (PPPEs) como estratégias de privatizações do ensino público**

O grupo Aliança atua em consonância ao ideário de governança que, segundo Shiroma e Evangelista (2014), se aprofundou ao longo do século XXI no Brasil. A Nova Gestão Pública, termo cunhado por Hood (1996), trouxe mudanças nas relações de poder institucional, pois o Estado passou a assumir tarefas de forma conjunta com instituições privadas, seja incorporando diretamente a lógica de ação do Terceiro Setor, representado por organizações e fundações empresariais, ou indiretamente, quando as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) atuam executando políticas sociais com recursos públicos. Assim, “as organizações estatais não agem e nem definem isoladamente as políticas e as redes não se limitam às fronteiras nacionais” (SHIROMA; EVANGELISTA, 2014, p. 24).

Essa governança permite afirmar, conforme Casimiro (2020), que entre 1996 e 2017, houve um rearranjo de diversos setores para a produção de consenso e para o restabelecimento do poder da direita e de setores da burguesia brasileira. Junto com isso houve um crescimento desenfreado da inserção do empresariado, substituindo o Estado no fornecimento de serviços, assegurados como direitos sociais, para a classe trabalhadora, principalmente, via OSCs. Assim, o conceito de governança permite entender que por trás de um grupo há interesses que extrapolam organizações nacionais e que envolvem financiamentos internacionais, *think tanks*<sup>6</sup> e uma rede global que vai desde sites, consultorias etc., esses considerados “empreendedores de políticas” por Robertson e Verger (2012). Conforme Ball (2013, p. 179-180), a governança “[...] é baseada em relações de rede dentro e por meio de novas comunidades políticas, destinadas a gerar nova capacidade de governar e aumentar a legitimidade”.

Assim, é importante destacar que as políticas são constituídas de um modo global e que não é mais possível compreender o Estado e suas políticas por meio de um nacionalismo metodológico (DALE, 2010), mas sim por uma rede que é permeada por partidos políticos, empresas, empresários, pessoas civis e jurídicas e por institutos geralmente considerados Organizações da Sociedade Civil.

---

<sup>6</sup> As *think tanks* são organizações que atuam como formuladoras de ideias e opiniões, produtoras de conhecimento e influenciadoras de políticas públicas nas mais diversas áreas. Essas organizações estão presentes em diferentes partes do planeta e operam muito próximas das instâncias governamentais (MENDES; PERONI, 2020; ROBERTON; VERGER, 2012).

As parcerias de gestores estatais com o grupo Aliança, para tratar do tema da gestão de pessoas, evidencia uma política de governo embasada por uma das estratégias do capital, a Terceira Via (PERONI, 2013), pois confere a organizações do terceiro setor o papel de protagonistas no processo de qualificação da gestão pública. Segundo Peroni (2013, p.243) “a parceria público-privada ocorre principalmente com o terceiro setor que é caracterizado como o público não estatal e pressupõe a existência do primeiro e segundo, Estado e mercado”.

Esse tipo de união do Estado com instituições do terceiro setor ganha corpo no Brasil a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, aprovado em 1995 durante o primeiro governo do presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-1998). Com vistas a modernizar a administração pública, a reforma defendia a substituição do modelo burocrático pelo gerencial, sendo que neste novo modelo, a sociedade civil, representada pelo terceiro setor (organizações não-governamentais, instituições filantrópicas e outras associações similares), passa a ter forte atuação nas políticas sociais (PERONI, OLIVEIRA, FERNANDES, 2009).

Essa liberdade de repassar serviços públicos para serem desenvolvidos por entidades da sociedade civil, se dá pautada na Lei 9.790/1999 (BRASIL, 1999) que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, que institui e disciplina o Termo de Parceria e na Lei 13.019/2014 que institui o Marco Regulatório de 2014 (BRASIL, 2014), alterado em 2015, pela Lei 13.204/2015 (BRASIL, 2015), e que estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferência de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de “interesse público”.

Segundo Peroni e Caetano (2012) o papel do Estado é alterado a partir da década de 1980 e se configura de forma diferente da teoria neoliberal que prescreveria um Estado mínimo por parte do capital. Deve-se “racionalizar os recursos e esvaziar o poder das instituições” (PERONI; CAETANO, 2012, p. 59) e a execução das políticas públicas sociais é repassada para a sociedade através do terceiro setor. Assim, “não é o Estado mínimo como apontam as teorias neoliberais, na prática é o Estado máximo para o capital e mínimo para as políticas sociais, que já na década de 1990 foi aprofundado” (PERONI, 2013, p. 237).

Segundo Robertson e Verger (2012, p. 1139) “as parcerias surgiram no início de 1990 como um promissor mecanismo para minimizar os danos causados por formas anteriores de privatização, ainda que sem abandoná-las”. Essas formas anteriores citadas pelos autores referem-se àquelas oriundas das críticas ao keynesianismo (Estado de Bem-Estar Social de 1930) e que ganharam intensidade a partir do movimento neoliberal da década de 1980. Em oposição a interferência estatal nas relações políticas, sociais e econômicas, o movimento lança suas bases calcadas na desregulação – que destituiu barreiras comerciais,

financeiras e de trabalho nacionais-, na “concorrência entre o setor público e privado destinadas à criação de eficiência” (ROBERTSON E VERGER, 2012, p. 1139) e nas privatizações.

É a partir daí que novas estratégias passam a consolidar as ações entre Estado e setor privado configurando a Nova Gestão Pública, ou seja, a ideia do modelo empresarial de gestão, que coloca o gestor como uma figura fundamental para a prestação de serviços estabelecendo métricas, avaliações e meritocracia como sinônimo de bons resultados educacionais e que Ball (2005) conceituaria por *performatividade*. Outro conceito que passa a ser percebido nas relações é o de governança, que surge para “garantir a coordenação dos serviços, tais como parcerias e redes de regulamentação [...]” e corrigir a “presença demasiada do Estado (keynesianismo), por um lado, e a ausência dele, por outro (privatização)” (ROBERTSON E VERGER, 2012, p. 1138-1139).

Assim, gostaríamos de salientar que entendemos as PPPEs, nos mesmos termos que Robertson e Verger (2012) e Ball (2012), a classificam. Para Robertson e Verger (2012, p. 1141) “a ideia das parcerias, portanto, parece agir como um mecanismo útil, não apenas por colocar diferentes atores juntos e, por isso, diferentes grupos e diferentes tipos de conhecimento, mas por intermediar, mais do que mitigar ou mediar, a privatização na e da educação”. A privatização na e da educação foi pensada por Ball (2012; 2013) por acreditar que existe uma variedade de processos de privatização, considerando denominá-los “privatizações”, no plural. Ball (2012, p. 461) afirma que “o Estado hoje faz o papel de “parteiro” (midwife), produzindo relações de mercado dentro das quais o setor privado tem a possibilidade de desenvolver atividades lucrativas na execução e gestão dos serviços públicos”. Isso porque tais processos “envolvem o setor privado em todos os domínios da educação: elaboração de políticas e a divulgação de concepções que incorporam os interesses do setor privado, colonizando a infraestrutura da política em uma extensão global” (ROBERTSON; VERGER, 2012, p. 1146).

Robertson e Verger (2012, p. 1145) definem as PPPEs como políticas, no mínimo, contraditórias pois transitam entre um discurso “anti-Estado” e um Estado forte na medida em que sobrevivem, sobretudo, a partir da dependência de financiamentos governamentais. “Por um lado, apoia soluções de mercado na educação, por outro, a intervenção do Estado é vista como crucial para garantir o funcionamento do mercado educacional”.

Assim, ao realizarmos um estudo sobre as “redes de políticas” do grupo Aliança, conseguimos demonstrar que além das soluções propostas pelo grupo na área da gestão educacional, há uma rede de outros “empreendedores de políticas” que estão envolvidos nessa articulação, principalmente outras OSCs, estados brasileiros e organizações internacionais. Uma “indústria de especialistas em PPPes” (ROBERTSON E VERGER, 2012), as quais Ball (2005, p. 24) sugere que levarão ao “fim da educação pública em sua (s) forma (s) de “bem-estar”.

## Redes de políticas do grupo Aliança

Desde sua criação, 2017, o grupo Aliança vem se engajando em iniciativas diversas, voltadas a parcerias público-privadas, programas direcionados ao fortalecimento institucional de outras entidades, produção de relatórios, guias técnicos e promoção de eventos destinados a discutir gestão de pessoas, no setor público e no terceiro setor.

Essa significativa pluralidade de iniciativas desenvolvidas pelo grupo conta com uma ampla e diversificada rede, indicando uma reconfiguração no modo como as instituições passaram a se organizar e operar nos últimos anos. Assim, é importante esclarecer que as redes de políticas são uma forma analítica de investigação das políticas educacionais e foram pensadas por Ball (2020, p. 23) para “identificar os diferentes tipos de empresas e de organizações interessadas em tal envolvimento” e que o autor denomina de “novas formas de governança em rede” (BALL, 2020, p. 23), de modo a buscar entender como o neoliberalismo executa suas políticas, sobretudo na área educacional. Isso leva a um quadro que vem compondo as características gerais do neoliberalismo, ao que Ball (2020, p. 23) denomina de “políticas educacionais globais” tendo em vista que os Estados “estão perdendo a capacidade de controlar seus sistemas de ensino-desnacionalização” (BALL, 2020, p. 27).

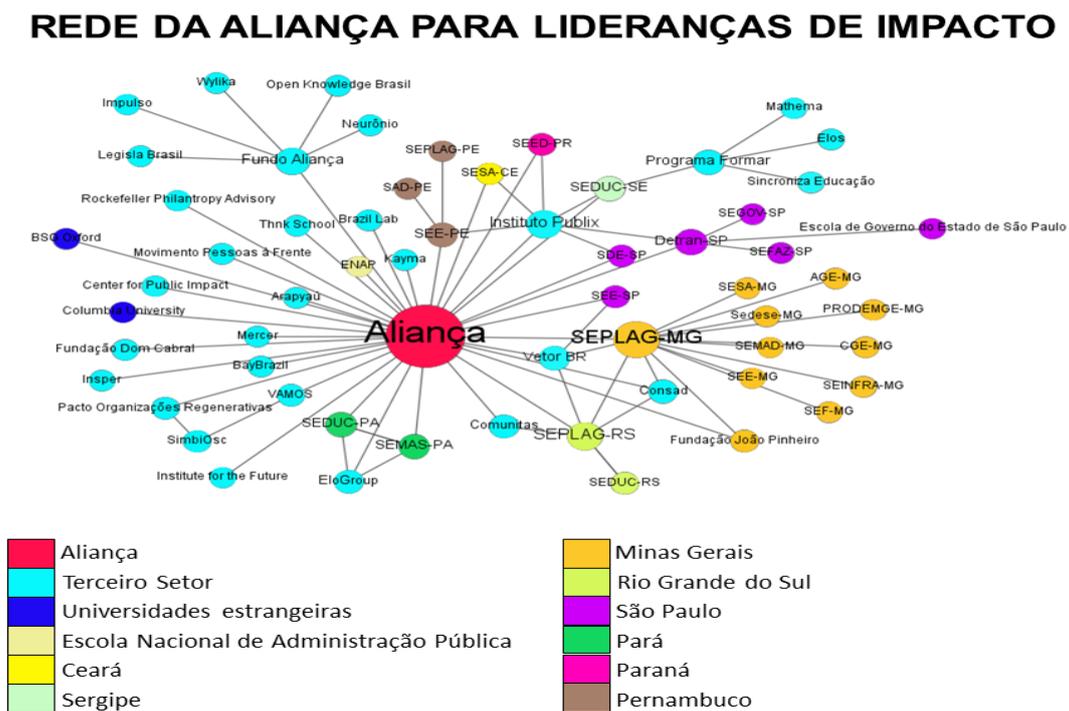
A análise das redes de políticas é realizada por Ball (2020, p.28) em três etapas: 1) investigações em sítios e domínios eletrônicos; 2) entrevistas e 3) o método da “etnografia em rede”. A etnografia em rede busca realizar “um mapeamento da forma e do conteúdo das relações políticas em um campo particular” captando “detalhes” de modo a perceber os “fluxos e modalidades” das políticas. É o que buscamos realizar neste estudo.

Em primeiro lugar, há que se considerar o contexto de vertiginosa ascensão do número de OSCs no Brasil durante as últimas décadas, pois de 1996 a 2017, verifica-se um crescimento avaliado em 680% (CASIMIRO, 2020, p. 29), e, em 2020, uma pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) demonstrava que havia “781.921 OSCs formais, ou seja, com Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), em atividade no Brasil” (IPEA, 2020, p. 7), o que dá a dimensão sobre sua crescente importância como um agente socialmente influente. As redes ocupam, de fato, espaço importantíssimo no pensamento e na “filosofia” de ação por elas propagada. É o que se pode verificar, por exemplo, quando localizamos no site da Fundação Lemann (2023) o discurso de que ela cultiva um “ecossistema de impacto”, cujos contornos se dão na medida em que financiam ou cofinanciam “organizações, redes e iniciativas”, conectando “instituições e pessoas”, fortalecendo “a gestão de organizações ou redes,” disseminando “conhecimento [...], *advocacy* por políticas públicas de educação e gestão de pessoas”.

A figura a seguir constitui uma representação gráfica, criada por meio do aplicativo Gephi, que ilustra o resultado do levantamento realizado neste estudo sobre os principais parceiros conectados à Aliança. Os atores sociais envolvidos estão representados na forma de “bolinhas”, chamadas “nós”, e

identificados por diferentes cores, de acordo com suas categorias de pertencimento, como organizações do “terceiro setor”, setores vinculados a “universidades estrangeiras” ou órgãos públicos de diferentes estados brasileiros. As conexões existentes entre os “nós” aparecem como linhas, ligando um “nó” a outro e formando um panorama visível da rede composta pelos diversos parceiros que gravitam em torno da Aliança. Os “nós” maiores indicam a conexão a mais parceiros.

Figura 1 – Rede da Aliança para Lideranças de Impacto (2019-2020)



Fonte: Elaborada pelos autores em junho de 2023.

Considerando a ilustração acima, chama atenção a massiva presença de parceiros abrangidos dentro da categoria “terceiro setor”, a qual contempla, de forma genérica, aqueles atores comumente classificados como OSCs ou organizações sem fins lucrativos, representadas pela cor azul clara, ocupando quase a totalidade do lado esquerdo na figura acima. Destaca-se a participação de dois parceiros internacionais, classificados como “universidades estrangeiras”. Destaca-se também, à direita, com maior número de cores, órgãos públicos estaduais: secretarias estaduais de oito estados brasileiros, dentre as quais destacam-se, seja pela recorrência ou pelo tamanho do “nó”, aquelas vinculadas à educação e à área de gestão e planejamento. E por fim, pontua-se a posição de destaque de alguns estados e respectivos governos: Minas Gerais, Rio Grande do Sul e São Paulo, posto que tiveram mais órgãos parceiros.

Cabe ressaltar que a presença de estados e OSCs na rede, conforme mostra a Figura 1, indica a amplitude de atuação do grupo ao mesmo tempo em que configura o chamado “ecossistema de impacto”,

que, ao fim e ao cabo, trabalha para expandir e ampliar sob qualquer aspecto sua atuação no Brasil, como veremos a seguir.

### Um “ecossistema de impacto”: o terceiro setor enquanto rede.

Importa, agora, tratar de dar concretude analítica às parcerias mapeadas. Com isto, quer-se afirmar a importância de trabalhar nos termos de uma “etnografia de redes” (BALL, 2020) que ultrapasse os limites de uma mera descrição de redes. Busca-se, aqui, comparar e definir os pesos que cada ator social possui no conjunto da rede – mais do que apenas constatar sua quantidade ou presença –, através do entendimento de quais projetos, programas e objetivos a que cada parceria se refere e põe em prática.

Traçando um breve esboço sobre a categoria “terceiro setor”, pode-se detectar que as parcerias com a Aliança variam não somente em termos de quem são os parceiros, mas também no objeto visado por estas parcerias. Há uma ampla gama de projetos que vão desde aqueles voltados ao financiamento de outras OSCs até a promoção de estudos, guias e manuais, eventos sobre gestão e oferta de formação para lideranças.

Um dos eixos de atuação do grupo trata do fortalecimento institucional para o terceiro setor como um todo. O programa de Desenvolvimento de OSCs, do Instituto Humanize (2023), considera que “no Brasil, a maioria das OSCs são de pequeno porte e têm atuação fragilizada e desarticulada, o que aponta para desafios como a sustentabilidade no longo prazo” – ou seja, a sustentabilidade como a capacidade dessas OSCs manterem-se sustentáveis e ativas a longo prazo.

Nesse sentido, a rede da Aliança proporciona alguns exemplos desse princípio. Junto à Pacto Organizações Regenerativas<sup>7</sup>, que consta na Figura 1 como uma OSC, a Aliança executou, a partir de maio de 2020, o projeto denominado de “Diagnóstico Organizacional Regenerativo”, no qual apoiou outras doze OSCs a partir da busca pelos pontos fortes e fracos de cada uma, o que levou à realização de oficinas e entrevistas junto aos seus integrantes para traçar prioridades para cada organismo, com vistas à sua consolidação no cenário do terceiro setor (PACTO *et al.*, 2020). O interessante, mais do que o processo em si, são as “possibilidades de apoio” ofertadas. Quanto ao apoio financeiro, afirma-se que “parece oportuno que a Aliança conecte as organizações a outros potenciais investidores”; ademais, possíveis financiamentos poderiam ser negociados com intermédio da Aliança, a qual poderia, por exemplo, “pleitear uma doação internacional” (PACTO *et al.*, 2020, p. 16). No caso em questão, a Pacto se mostra uma parceira de relevância na rede da Aliança, na medida em que facilita a inserção de outros grupos numa cadeia que

---

<sup>7</sup> A Pacto, fundada em 2005, atua em projetos junto a outras organizações, nos quais se apresenta como facilitador nos rumos da “evolução organizacional”, e conseqüente fortalecimento, das mesmas. Segundo seu site, tem por objetivo “facilitar processos de construção coletiva que sejam capazes de captar a inteligência do sistema e de colocar em movimento o potencial de cada um e da organização como um todo” (PACTO, 2023).

proporciona mais do que apenas troca da expertise própria ao terceiro setor, mas também o compartilhamento de capitais para as atividades de terceiros. Vale destacar que esse tipo de iniciativa abre portas à consecução de outras organizações, como a SimbiOsc (2023), representada na Figura 1 em azul claro, que criou “um ambiente de trocas e aprendizagem conjunta e contínua” para lideranças, promovido pela Vamos e pela Pacto (também em azul claro), contando com o dobro de OSCs atendidas anteriormente (HUMANIZE, 2023).

O financiamento conta com o Fundo Aliança, para o qual “a Aliança publicou um edital de apoio a organizações da sociedade civil, voltado a mitigar os impactos negativos gerados pela Covid-19” (HUMANIZE, 2021, p. 32). Essa ajuda envolveria recursos financeiros, através dos quais o grupo “pretende apoiar até 5 projetos e/ou instituições com aportes entre R\$ 200 mil e R\$ 350 mil” (NEURÔNIO, 2020). Aqui, ao contrário das proposições constatadas a partir do Diagnóstico Organizacional Regenerativo, a Aliança aparece não apenas como intermediadora entre financiadores e financiados, mas como a própria fornecedora dos recursos à disposição, o que permite que se visualize, também, o poder de eleger as melhores alternativas para depositar os capitais dentro da sua rede de parcerias, aproximando-a da noção de “investimentos” remetida à lógica do terceiro setor. Assim, podemos identificar que o grupo atua como um “empreendedor de políticas”, que está disposto a “assumir riscos financeiros e emocionais em busca de mudança onde consequências são incertas, embora com apoio financeiro muito significativo de outros” (BALL, 2020, p. 78) ao financiar projetos em troca de benefícios mais amplos, inclusive ideológicos, como veremos a seguir. Por sua vez, se iniciativas como a SimbiOsc se direcionam à criação de redes de lideranças do terceiro setor, é porque elas conquistam, também, um espaço próprio na rede da Aliança.

Vale destacar a inserção da rede em fluxos globais de políticas (BALL, 2020) como a participação da BayBrazil na rede da Aliança, a qual se dedica a aproximar estadunidenses e brasileiros, em especial das áreas de tecnologia e negócios (BAYBRAZIL, 2023). A Aliança teve na BayBrazil uma parceira para a “Missão de Impacto Social – Vale do Silício”, realizada em 2021, cujos objetivos se vinculavam à “compreensão do ecossistema empreendedor do Vale do Silício” (HUMANIZE, 2021) por parte de lideranças brasileiras provenientes de trinta ONGs, que teriam direito a “seis encontros virtuais [...] com executivos de empresas renomadas [...] como Netflix e Google” (BRAZIL LAB, 2021).

Mais do que inseridas em um fluxo global de pensamentos sobre “liderança”, ambientes como esses revelam também a formação de comunidades comuns entre essas mesmas lideranças do terceiro setor, que passam a poder construir uma linguagem e paradigmas próprios. Não é coincidência a recorrência de expressões como “ecossistemas de impacto” ou a ênfase em “formação de lideranças” no intuito de compor um universo comum compartilhado em rede. No caso da BayBrazil, observa-se que o interesse em aprender com um “ecossistema empreendedor”, vincula-se às empresas de tecnologia que despontam no cenário do

capitalismo mundial. Liga-se aí o capital nacional que se envolve em ações de filantropia, como Jorge Paulo Lemann, da Fundação Lemann ou José Roberto Marinho, do Instituto Humanize, àqueles filantropos do capitalismo central, capazes de ditar e exportar tendências globais aos parceiros envolvidos. O mesmo ocorre com a THINK School of Creative Leadership, definida no site da Fundação Lemann como uma “escola [...] especialista no desenvolvimento de lideranças para transformação em escala global” (FUNDAÇÃO LEMANN, 2018), com sede em Amsterdã, nos Países Baixos, e com quem a Aliança afirma ter posto em prática, ao seu lado, uma “plataforma” voltada a ser canal de aperfeiçoamento para lideranças do terceiro setor, e mesmo da gestão pública (HUMANIZE, 2021, p. 33), tendo essa parceria resultado, a partir de março de 2021, no “Programa Brasil de Liderança Criativa” (THNK SCHOOL, 2023).

Por meio da parceria da THINK, portanto, percebe-se que a rede da Aliança aponta, também, na direção de uma influência indireta sobre membros do setor público; indireta, posto que incide, em primeiro lugar, sobre suas lideranças – ou seja, aqueles que, por estarem atuando diretamente na ação e tomada de decisões nos órgãos de Estado, são capazes de influenciá-lo *a partir de dentro* –, e não somente sobre as próprias instâncias do Estado, como seriam as políticas para secretarias estaduais, por exemplo. Por sua vez, se se encarregam dessa tarefa formativa também entidades internacionais, estão igualmente presentes na rede fundações brasileiras que se dedicam ao ensino superior. Agrupadas em torno de um “Programa de Formação em RH Estratégico”, a rede de parcerias conta com a Fundação Dom Cabral<sup>8</sup>, o Insper<sup>9</sup> e a Fundação João Pinheiro<sup>10</sup> – esta última ligada ao governo mineiro – para desenvolver programas voltados à “institucionalização de políticas de RH nos estados” (HUMANIZE, 2021, p.33), um programa que se assemelha à estrutura de um curso trimestral, ofertado em parceria com a Fundação João Pinheiro. Nesse programa, o público-alvo é descrito como tendo “equipes de servidores públicos que ocupem posições críticas” nas gestões de pessoas de estados. Dessa forma, mesmo que esses projetos não conduzam a uma institucionalização de fato de políticas desenhadas pela Aliança, por outro lado, na prática tratam de exportar concepções e técnicas para aqueles responsáveis pela execução das políticas de Estado.

Na mesma lógica de *institucionalização* de práticas disseminadas pela Aliança e pelo terceiro setor, o Movimento Pessoas à Frente, “nó” azul claro na Figura 1, mostra-se como um braço da Aliança, visto que é financiado pelos institutos Humanize, Lemann e Republica.org. O Movimento Pessoas à Frente

---

<sup>8</sup> A Fundação Dom Cabral (2023) se define como uma “escola de negócios” em capacitação a “executivos, gestores públicos, empresários e organizações de diversos segmentos”.

<sup>9</sup> O Insper (2023) se apresenta como “instituição de ensino superior e pesquisa sem fins lucrativos”, atuando através da oferta de cursos de graduação, pós-graduação e centros de pesquisa e/ou oferta de cursos, entre os quais figura um “Centro de Gestão e Políticas Públicas”.

<sup>10</sup> A Fundação João Pinheiro (2023) se define como “instituição de pesquisa e ensino vinculada à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais”, abrangendo, entre seus campos de estudo, a execução de estudos socioeconômicos e a “proposição, análise e avaliação de políticas públicas”.

(2023b) declara que promove “o diálogo entre diferentes pessoas dentro e fora do governo”, elaborando “propostas concretas com foco na valorização dos gestores públicos” além de planejar “estratégias para que [...] estejam mais preparados para o Brasil do futuro”. Com isso, percebe-se que se trata de um movimento que congrega personalidades do terceiro setor, do setor público e ocupantes de cargos políticos (MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE, 2023a), voltados tanto à discussão quanto à defesa ativa de reformas no âmbito público, no que se refere a políticas de gestão de pessoas.

Quanto à participação das duas organizações classificadas como universidades estrangeiras, indicadas na Figura 1, “nós” azuis escuros, representadas pela BSG Oxford e pela Columbia University, a atuação vincula-se diretamente à produção de conhecimento e estudos. Conforme relatório produzido pelo Instituto Humanize (HUMANIZE, 2021, p. 32-33), a Aliança colaborou com o People in Government Lab<sup>11</sup>, vinculado à inglesa BSG Oxford, para concretizar um centro de estudos. Já em relação à estadunidense Columbia University, esta colaborou na “produção de conhecimento na temática de gestão de pessoas no setor público”, servindo para conduzir as discussões do já citado Movimento Pessoas à Frente. Observa-se aqui, portanto, uma interpenetração entre diferentes parceiros/iniciativas da Aliança, que servem para reforçar a rede como um todo – aproximando-a, de fato, da ideia de um “ecossistema de impacto”, entrelaçando múltiplos atores e fortalecendo-se mutuamente, ao longo do processo.

Ainda sobre a Figura 1, nota-se um participante “solitário”, em amarelo. Trata-se da ENAP, Escola Nacional de Administração Pública. Ela está classificada em legenda à parte porque, de fato, não podia encaixar-se nas demais categorias. Destaca-se esse ator por se tratar de uma instituição pública voltada à formação para a área de políticas e administração públicas. A parceria com a ENAP, informa o Instituto Humanize (2021, p. 33), se deu junto à Semana de Inovação 2020, promovida pela escola. Esta parceria, em particular, chama atenção por se tratar de uma instituição pública de renome cuja presença na rede provoca, no mínimo, curiosidade quanto ao papel que desempenha e o impacto disso no objetivo da Aliança de promover trocas com outras entidades, sejam elas públicas, privadas ou do terceiro setor.

Assim, percebe-se que as ações realizadas na rede requerem um olhar atento, de modo a se tentar entender melhor como o grupo Aliança atua diretamente junto ao setor público estatal, subsidiando ações que são realizadas com governos, direta ou indiretamente, tanto via parcerias público privadas quanto na implementação de processos de gestão autônomos, como veremos a seguir.

---

<sup>11</sup> Vinculado à Blavatnik, escola de governo da britânica Universidade de Oxford, este *laboratório* opera em áreas como pesquisa aplicada, atuação ativa junto a “*policymakers*” – ou seja, aqueles diretamente envolvidos na produção de políticas públicas – e de formação educativa para administradores e acadêmicos, em área que pode ser assimilada à gestão de pessoas (BLAVATNIK SCHOOL OF GOVERNMENT, 2023).

## A atuação do grupo Aliança junto ao setor público

O ano de 2020 marca um expressivo aprofundamento na abrangência das ações conduzidas pela Aliança. Apenas nesse ano, a Aliança levou adiante parcerias junto a oito governos estaduais, sendo eles Rio Grande do Sul, Minas Gerais, São Paulo, Pernambuco, Pará, Paraná, Sergipe e Ceará (HUMANIZE, 2021, p. 30-31). Todas essas parcerias destinaram-se à realização de processos de pré-seleção para cargos de liderança no interior de um ou mais órgãos das administrações estaduais. Pré-seleção refere-se às etapas preliminares da escolha do cargo, pois o titular, em última instância, é escolhido pelo governador do estado<sup>12</sup>. Conforme relatório sobre o balanço das experiências em cada estado, “até agosto de 2020, um total de 725 vagas haviam sido abertas em processos seletivos” (BRAVA et al., 2020, p. 20). Nesse conjunto de vagas, destacam-se as parcerias feitas em colaboração com as Secretarias de Educação, as quais são apresentadas pela Aliança como aqueles “órgãos com maior presença e participação nos processos” e, embora o relatório afirme que somente seis estados teriam oferecido “vagas para processos seletivos” (BRAVA et al., 2020, p. 20), foram localizadas, de fato, iniciativas de pré-seleção em Secretarias de Educação em sete dos oito estados (HUMANIZE, 2021, p. 30) indicados. No estado do Pará, a Secretaria de Educação desenvolveu projeto para “formar lideranças e identificar os educadores aptos a colaborar na gestão escolar” (AGÊNCIA PARÁ, 2019), ou seja, as iniciativas voltadas à composição de lideranças em Educação estão em todos os estados contemplados pela Aliança.

Do total de 725 vagas contabilizadas pelo grupo, 288 (BRAVA et al., 2020) referiam-se àquelas oriundas de processos executados com participação de parceiros especialistas – a exemplo de Vetor Brasil ou Instituto Publix. As demais 437 vagas, foram executadas de maneira autônoma por órgãos do próprio Estado, a saber, por meio da incorporação das metodologias da Aliança. A distribuição de vagas vinculadas às Secretarias Estaduais de Educação, no período que se estende até agosto de 2020, pode ser conferida na Tabela 1 abaixo.

**Tabela 1** – número de vagas em pré-seleções nas secretarias estaduais de educação brasileiras

Estado	CE	MG	PR	PE	RS	SP	SE	Total
Vagas em pré-seleções conduzidas pela Aliança	-	49	33	17	30	34	10	173
Vagas em pré-seleções autônomas (metodologia Aliança)	-	6	-	80	-	-	284	370
Total de vagas em pré-seleções	-	55	33	97	30	34	294	543

Fonte: Adaptado de Brava, Fundação Lemann, Humanize, República.org (2020)

<sup>12</sup> Aqui, não abordaremos o detalhamento desse processo, mas tão somente o quantitativo de vagas que foram subsidiadas de alguma forma pelo grupo Aliança. Mais informações sobre os processos de pré-seleção podem ser obtidas em VICENTE, PORTO, GONÇALVES (2023)

Ao se cruzar os dados da tabela 1 com as 725 vagas totais mencionadas no relatório, nota-se que 60% das vagas em processos conduzidos em parceria direta com a Aliança e seus parceiros especialistas foram alocadas especificamente nas Secretarias de Educação, o que revela a importância estratégica que a Aliança atribui à área no contexto de expansão de seus processos de pré-seleção junto a governos estaduais. Da mesma forma, a postura desses governos em relação à primazia do setor educacional é ainda mais patente: das 437 vagas selecionadas de forma autônoma por órgãos dos próprios estados – ou seja, através de processos pré-seletivos coordenados expressamente por secretarias estaduais e sem a necessidade de envolvimento direto de quadros da Aliança –, 370 se referiam a cargos em Secretarias de Educação, o que representa que 84% destas vagas se destinam à área da Educação. Esse dado representa um salto considerável em relação às pré-seleções feitas com participação da Aliança, as quais já demonstravam, como apontado anteriormente, um foco acentuado em cargos de gestão referentes às Secretarias de Educação.

As estatísticas apontam, portanto, para duas constatações: em primeiro lugar, tanto a Aliança e seus parceiros especialistas quanto os governos estaduais participantes priorizaram as Secretarias de Educação nas suas experiências de pré-seleção, posto que 543 das 725 das vagas, ou 3 em cada 4 delas foram destinadas para as Secretarias de Educação. Pode-se ainda inferir que elas serviram como uma espécie de ponta de lança nos projetos da Aliança para aprofundar o emprego de técnicas semelhantes no interior de outros órgãos de Estado; sendo as Secretarias de Educação as primeiras a utilizá-las para, em seguida, expandir-se esse meio de escolha de profissionais para outros órgãos da administração pública, a exemplo da seleção para dois cargos subordinados à Secretaria de Planejamento e Gestão do Rio Grande do Sul – sendo estes o de “diretor(a) do Departamento de Transportes do Estado e diretor(a) do Departamento de Administração do Patrimônio” (QUALIFICA-RS, 2021).

Considerando o discurso do grupo, nota-se a clara intenção de tornar a experiência das primeiras pré-seleções na composição dos quadros de gestores em educação numa implementação mais robusta, de modo a perenizar a realização das mesmas no interior do Estado, ou seja, torná-las correntes ou mesmo obrigatórias (BRAVA et al., 2020, p. 37). Ao comentar a expressão “condições de perenidade” (BRAVA et al., 2020, p. 13-14) para as iniciativas estaduais, a Aliança atribui destaque para o papel de órgãos que centralizam a gestão de pessoas na administração estadual, visto que, assim, a própria máquina pública executaria, de forma autônoma, as pré-seleções sem a necessidade de intervenção direta dos parceiros da Aliança. A ideia, portanto, consiste em que o órgão governamental designado apenas absorva a metodologia desenhada pela Aliança, tornando-se, assim, “capacitado” para formar equipes de avaliadores aptos a pôr em prática a seleção por competências dos profissionais das secretarias.

Nesse sentido, a absorção e replicação de metodologias por parte da estrutura estatal devem ser compreendidas como os fins mais importantes dos projetos. A pré-seleção encaminhada diretamente pela

Aliança aparece, pois, como um ponto de partida para que o próprio Estado incorpore um modelo de seleção desenhado pelo mercado, tornando-o parte de seu próprio arcabouço institucional; razão pela qual o grupo Aliança demonstra particular interesse nas experiências de Minas Gerais e Rio Grande do Sul, onde “os processos foram internalizados pelo órgão central responsável pela gestão de pessoas no governo, ampliando as chances de disseminação ao conjunto dos órgãos governamentais” (BRAVA et al., 2020, p. 33).

É fundamental, pois, pensar as ações da Aliança e das administrações estaduais no quadro da “nova governança”, conforme definem Shiroma e Evangelista (2014, p. 25-26), pois “refere-se às mudanças no modo de governar, abrangendo novos modos de controle e mecanismos sutis de governação”, questão já debatida por outros autores como Neuman; Clarke (2012) e Drabach e Souza (2014). Assim, a governança sob o Estado neoliberal não se define, de fato, pela simples minimização da participação do Estado em benefício de atores privados, mas passa, sim, pela reformulação do papel e dos meios de ação do ente estatal que se manifesta na apropriação, por parte do Estado, de valores, instrumentos e metodologias oriundas do setor privado, que passam a ser, também, comungados pela institucionalidade pública (SHIROMA; EVANGELISTA, 2014).

Diante dessas constatações, impõem-se algumas indagações fundamentais: por que os cargos de postos-chave nas Secretarias de Educação foram os preferidos para a realização das pré-seleções? Quais os critérios que contam no momento de determinar quem é, por exemplo, um eficiente Coordenador Regional de Educação (cargo que, independente das nomenclaturas que lhe sejam atribuídas nos vários estados, foi objeto dos projetos em pelo menos seis dos oito casos analisados), e o que esses coordenadores selecionados têm a dizer sobre os paradigmas educacionais que orientam as ações de governos e da Aliança?

Dessa forma, fica evidente a concepção gerencialista compartilhada pela Aliança e pelos governos estaduais. Os conhecimentos específicos da área educacional – que incluem, mas a eles não se reduzem, os saberes relativos aos temas próprios ao exercício da docência, bem como de paradigmas que orientam formas e finalidades da educação – tornam-se secundários diante da capacidade de executar a gestão do órgão público. A noção de eficiência em gestão, defendida pelo grupo Aliança e governos, limitasse a uma ideia unilateral, a um único e lógico caminho possível a ser seguido pelo gestor em suas atividades de condução da gestão em educação. O aspecto secundário que é postulado em relação aos conhecimentos específicos obscurece o fato de ser a educação um campo em disputa, onde se confrontam paradigmas e objetivos educacionais muitas vezes antagônicos.

A escolha dos cargos nas secretarias está implícita como prática objetiva onde o conhecimento gerencial é medido por competências reafirmadas e assim, ou se sabe gerir, ou não se sabe, independente dos paradigmas em disputa que possam ser acessados por diferentes gestores, dada a natureza política que é intrínseca à educação. Tal noção encontra expressão no discurso que legitima as iniciativas apoiadas pela

Aliança. É nos termos de um discurso apolítico, que apregoa um caráter supostamente técnico às escolhas oriundas das pré-seleções, que se exprime o então governador do Rio Grande do Sul em 2020, Eduardo Leite, ao afirmar que “a política de gestão de pessoas vem funcionando de forma distinta neste governo. Em administrações anteriores, essa pauta foi tratada com uma atuação muito forte da política. [...]” (MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE, 2020, p. 32).

Em termos muito semelhantes se expressa também o governador de Sergipe, Belivaldo Chagas no mesmo ano, afirmando que não quer “saber de envolvimento político na área de educação. Todos os diretores serão escolhidos por processo seletivo!” (BRAVA et al., 2020, p. 140). No discurso advogado pelos governantes parceiros da Aliança, a proposta protagonizada pelas redes garantiria um aperfeiçoamento da gestão pública, uma vez que o caráter norteador dos processos de seleção para cargos de alta gestão passaria a ser técnico. No entanto, os critérios para essa classificação se mostram insuficientes, sobretudo, por não atentarem prioritariamente para as especificidades da educação pública, preterindo o conhecimento em relação a ela em favor do modelo gerencial. Ainda sobre essa questão, cabe chamar a atenção no que diz respeito à forma como se dá a escolha final do candidato classificado nesses processos denominados de “seleções técnicas”, visto que ela se encerra quando da indicação definitiva do político, ou pessoa por ele delegada, entre os finalistas classificados. Os critérios quanto a essa definição não são transparentes e comprometem, por esta razão, a leitura de que de fato se trata de uma seleção técnica sendo implementada no serviço público.

Sobre essa questão, os autores VICENTE, PORTO e GONÇALVES (2023) apontam que seleções realizadas pelo grupo Aliança, supostamente isentas de relações políticas prévias, têm mantido resultados semelhantes aos já praticados pela velha política, por meio da qual os cargos são preenchidos por sujeitos com relações políticas prévias ou até mesmo de parentesco.

A partir da expansão do modelo proposto pela Aliança por meio de parcerias com diferentes governos estaduais configuram-se dois eixos complementares entre si. Em primeiro lugar, percebe-se um crescimento horizontal dos programas de pré-seleção, no sentido de estabelecer atuações em rede não somente de governos com a Aliança, mas também entre estados brasileiros, de modo a fortalecer os respectivos programas locais. O exemplo mais evidente desta horizontalização vem da atuação conjunta do Rio Grande do Sul e Minas Gerais. O Transforma Minas, programa mineiro de pré-seleções apoiado pela Aliança, “foi utilizado para a realização do processo seletivo do Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (Consad), em parceria com o governo estadual do Rio Grande do Sul” (AGÊNCIA MINAS, 2021). O Consad é a entidade privada que reúne representantes de secretarias da área de administração e gestão de todos os estados brasileiros, mais o Distrito Federal; essa colaboração com a Aliança estendeu-se, ainda, à elaboração conjunta de um “Guia de Seleção de Lideranças”. A atuação da Aliança nos dois estados mostra-se interligada, capaz, inclusive, de sustentar de forma autônoma o

desenvolvimento de programas similares para além das jurisdições de seus governos. Essa horizontalização sugere pensar-se sobre a capacidade de força que governos, ao formarem um eixo comum, podem ter no sentido de fomentar programas semelhantes nos demais estados da federação.

Ainda sobre a Aliança, nota-se a disposição em servir-se das experiências já em curso para disputar novos espaços para parcerias. Como exemplo disso pode-se citar a promoção, ao lado da fundação Comunitas (Figura 1), da Jornada Reforma Administrativa e Gestão de Pessoas, iniciada em fevereiro de 2021. O evento teve como alvo “apoiar governos municipais nos processos de reformas administrativas e iniciativas de melhoria de gestão de pessoas” (COMUNITAS, 2021b), contemplando dez administrações municipais brasileiras por meio de transferência de conhecimentos construídos nas experiências gaúcha e mineira, sendo estas “a Reforma Administrativa e revisão da legislação do RS realizada em parceria com a Comunitas; o programa Transforma Minas em gestão de pessoas [...] realizado em parceria com a Aliança” (COMUNITAS, 2021a). Logo, verifica-se que as parcerias lideradas pela Aliança, ao contrário de serem finalizadas após o alcance dos objetivos a que se destinavam na origem, abrem-se a novas rodadas de parcerias público-privadas.

O segundo eixo caracteriza-se por um processo de infiltração vertical nas estruturas das Secretarias Estaduais de Educação, no sentido de que podem promover sua expansão ao longo de toda a hierarquia do órgão. Interessados, em um primeiro momento, em impulsionar o modelo gerencial nas coordenadorias regionais para “altos cargos”, a Aliança e os governos parceiros podem, agora, dar um passo à frente e utilizar-se das pré-seleções para influir na própria escolha das diretorias escolares. Este procedimento já se tornou efetivo no estado de Sergipe, onde o estado “absorveu a metodologia da Aliança e realizou o processo seletivo para Diretores de Escola de forma autônoma” (BRAVA et al., 2020, p. 152), resultando na seleção de 284 diretores escolares. Na mesma direção de verticalizar, de cima a baixo, as pré-seleções como política de governo na educação orienta o estado de São Paulo, onde o vice-governador na época, Rodrigo Garcia, sustentava que “esse processo começou com diretores regionais de ensino e está sendo expandido para diretores de escola”, ao mesmo tempo que apontava para uma “perspectiva de disseminar a experiência para as prefeituras” (MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE, 2020, p. 24).

Outro ponto que deve ser observado atentamente é a oportuna transformação do grupo Aliança em Vamos evidenciando uma mobilidade estratégica entre os institutos parceiros cujo foco, no caso em questão, é a atuação em duas frentes específicas. A primeira, no setor público, é a elaboração dos Guias Práticos, que subsidiam a implementação de processos de gestão de pessoas por órgãos públicos, incluindo o da pretensa pré-seleção técnica, e a aproximação do setor público a outros segmentos da sociedade. A segunda, no terceiro setor, ao realizar o debate sobre o papel das organizações da sociedade civil, entendidos como agentes essenciais para a criação de “soluções inovadoras” e a ampliação da conexão entre organizações da sociedade civil, visando promover a aproximação e o fortalecimento do diálogo entre

diferentes entidades. Assim, se amplia uma rede de políticas em nível global e intenso entre pequenas OSCs brasileiras, seja na formação e/ou no financiamento de novos grupos, como já referido.

## Considerações finais

Como podemos perceber ao longo deste texto, os discursos para a implementação de políticas de cunho neoliberal na gestão pública servem-se da suposta despolitização sobre as Secretarias de Educação para justificar a incorporação e expansão de um modelo de pré-seleções importado do privado, divulgado como politicamente isento e eficaz em termos de qualidade educacional, com vistas a legitimar o aprofundamento de tal agenda no interior do Estado. Todo o arcabouço de OSCs e relações estabelecidas pelo grupo Aliança aprofundam o modelo de gestão gerencialista, apoiando-se numa sólida rede de políticas que trabalha amplamente para a reconfiguração do Estado, pautada nos princípios neoliberais cujo fluxo global de políticas incorporam lógicas de mercado, atuam em formações, elaboram conteúdos e promovem a expansão de grupos e OSCs através do financiamento de suas ações.

Conforme a Tabela 1, uma minoria das seleções elencadas pela Aliança foi, de fato, executada com sua participação direta, o que aponta para a enorme relevância que a ação autônoma por parte dos governos estaduais tem no quadro geral de expansão deste tipo de iniciativa. Longe de serem meros receptáculos da penetração do setor privado na gestão pública, os governos estaduais mostram-se participantes ativos ao incentivar o alargamento de semelhantes processos. Assim, a “rápida expansão das parcerias público-privadas” (ROBERTSON; VERGER, 2012, p. 1134) que vem ocorrendo no Brasil tem envolvido atores considerados essenciais nesses processos, que estão nos altos cargos de gestão, teoricamente modelares para que o gerencialismo seja replicado no restante das instâncias educativas.

A investida sobre as diretorias escolares parece, de fato, a extensão lógica dos processos iniciais, destinando-se a alinhar as diferentes escalas da gestão educacional ao mesmo paradigma que se expressa através das competências exigidas para a ocupação de cargos de alta gestão. Demonstra-se, ainda, a concretização das possibilidades de interferência direta do Estado sobre as escolas, posto que a pré-seleção subtrai das comunidades escolares a sua participação na escolha de seus próprios diretores. Há, portanto, o avanço de um modelo preocupante, visto que tem impacto sobre a noção de gestão democrática da escola, sendo alijada da escolha daqueles responsáveis por gerir sua estrutura e demandas internas.

Por fim, o que se pode afirmar, sem hesitação, é que as especificidades e valores da gestão pública estão sendo reconfigurados, direta ou indiretamente, pelas redes de políticas que defendem a expansão da cartilha de seleção desenhada pela esfera privada, sob o pretexto de uma despolitização garantidora de critérios supostamente técnicos, cuja finalidade, em particular na pré-seleção técnica, é instituir na esfera pública uma espécie de consultoria gerencialista com fins de “capacitar” os órgãos públicos para a implementação de um modelo a ser replicado dentro do Estado.

## Referências:

- AFONSO, Almerindo Janela. *Estado, mercado, comunidade e avaliação: esboço para uma rearticulação crítica. Educação e Sociedade*. Dez. 1999. Ano XX, n. 69. p. 139 a 164.
- AGÊNCIA MINAS. *Transforma Minas completa dois anos*. 2021. Disponível em: <https://www.agenciaminas.mg.gov.br/noticia/transforma-minas-completa-dois-anos>. Acesso em: 27 mar. 2021.
- AGÊNCIA PARÁ. *Governo fecha parceria para melhorar a gestão da rede estadual de ensino*. 2019. Disponível em: <https://agenciapara.com.br/noticia/12861/>. Acesso em: 05 out. 2021.
- BALL, S. J. *Novos Estados, nova governança e nova política educacional*. In: APPLE, M. W.; BALL, S. J.; GANDIN, L. A. (orgs.). *Sociologia da Educação: análise internacional*. Tradução de Cristina Monteiro. Porto Alegre: Penso, 2013. p. 177-189.
- BALL, Stephen. Profissionalismo, Gerencialismo e Performatividade. *Cadernos de Pesquisa*, v. 35, n. 126, p. 539-564, 2005.
- BALL, Stephen. Entrevista com Stephen Ball. Privatizações da educação e novas subjetividades: contornos e desdobramentos das políticas (pós) neoliberais. *Revista Brasileira de Educação*. v. 18, n. 53, abr.-jun. 2013.
- BALL, Stephen. *Educação global S.A.: Novas redes políticas e o imaginário neoliberal*. Ponta Grossa: UEPG, 2020.
- BAY BRAZIL. *Bay Brazil*. Disponível em: <https://www.baybrazil.org/>. Acesso em: 08 jan. 2023.
- BLAVATNIK SCHOOL OF GOVERNMENT. *People in Government Lab: Programme*. Disponível em: <https://www.bsg.ox.ac.uk/research/people-government-lab>. Acesso em: 31 jan. 2023.
- BRASIL. Constituição (1999). *Lei nº 9790, 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, BSB, 23 mar. 1999. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19790.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19790.htm). Acesso em: 16 jun. 2023.
- BRASIL. Constituição (1999). Constituição (2014). *Lei nº 13019, de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as Organizações da Sociedade Civil, em regime de mútua cooperação*. Brasília, 31 jul. 2014. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113019.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113019.htm). Acesso em: 16 jun. 2023.
- BRASIL. Constituição (1999). Constituição (2015). *Lei nº 13204, de 14 de dezembro de 2015. Altera A Lei Nº 13.019, de 31 de Julho de 2014.; define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com Organizações da Sociedade Civil; Institui o termo de colaboração e o termo de fomento*. Brasília, 14 dez. 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113204.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113204.htm). Acesso em: 16 jun. 2023.
- BRAVA; FUNDAÇÃO LEMANN; INSTITUTO HUMANIZE; REPÚBLICA.ORG. *Atração e Seleção para Cargos de Liderança em governos estaduais: estudo de implementação – agosto de 2020*. [S.I.]: [S.I.], 2020. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/project/atracao-e-selecao-para-cargos-de-lideranca-em-governos-estaduais/>. Acesso em: 25 nov. 2021.
- BRAZIL LAB. *Missão Impacto Social: líderes de ONGs brasileiras vão buscar inspiração no Vale do Silício*. 2021. Disponível em: <https://brazillab.org.br/noticias/missao-impacto-social-lideres-de-ongs-brasileiras-va-buscar-inspiracao-no-vale-do-silicio#:~:text=%E2%80%9CA%20incorpora%C3%A7%C3%A3o%20de%20novas%20tecnologias,Sil%C3%ADcio%20como%20Netflix%20e%20Google>. Acesso em: 08 jan. 2023.
- CASIMIRO, Flavio Henrique Calheiros. *A tragédia e a farsa: a ascensão das direitas no Brasil contemporâneo*. 1ª ed. São Paulo: Expressão Popular, Fundação Rosa Luxemburgo, 2020.

COMUNITAS. *Comunitas lança Jornada Reforma Administrativa e Gestão de Pessoas*. 2021. Disponível em: <https://www.comunitas.org/comunitas-lanca-jornada-reforma-administrativa-em-gestao-de-pessoas-saiba-mais/>. Acesso em: 05 out. 2021.

COMUNITAS. *Confira os municípios selecionados para a Jornada Reforma Administrativa e Gestão de Pessoas*. 2021. Disponível em: <https://www.comunitas.org/confira-os-municipios-selecionados-para-a-jornada-reforma-administrativa-em-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 05 out. 2021.

DALE, Roger. *A sociologia da educação e o estado após a globalização*. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 31, n. 113, p. 1099-1120, out./dez. 2010.

DRABACH, Nadia Pedrotti; SOUZA, Ângelo Ricardo de. *Leituras sobre a gestão democrática e o “gerencialismo” na/da educação no Brasil*. *Revista Pedagógica*, v. 16, n. 33, p. 221-248, jul./dez. 2014.

EVANGELISTA, Olinda; SHIROMA, Eneida Oto. *Subsídios teórico-metodológicos para o trabalho com documentos de política educacional: contribuições do marxismo*. In: CÊA, Georgia; RUMMERT, Sonia Maria; GONÇALVES, Leonardo. (Orgs.) *Trabalho e educação: interlocuções marxistas*. Rio Grande: Ed. Da FURG. 2019, p. 83 – 120.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Sobre a FDC*. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/sobreafd>. Acesso em: 09 jun. 2023.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. *A FJP*. Disponível em: <https://fjp.mg.gov.br/a-fjp/>. Acesso em: 09 jun. 2023.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. *Programa de Formação em Gestão de Pessoas*. 2020. Disponível em: [http://fjp.mg.gov.br/wp-content/uploads/2020/05/27.5\\_Live\\_Apresentac%CC%A7a%CC%83o-do-PFGP\\_26-05-2020.pdf](http://fjp.mg.gov.br/wp-content/uploads/2020/05/27.5_Live_Apresentac%CC%A7a%CC%83o-do-PFGP_26-05-2020.pdf). Acesso em: 08 jan. 2023.

FUNDAÇÃO LEMANN. *Formação para terceiro setor inspira e conecta lideranças*. 2018. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/noticias/formacao-para-terceiro-setor-inspira-e-conecta-liderancas>. Acesso em: 08 jan. 2023.

FUNDAÇÃO LEMANN. *Nosso Ecossistema de Impacto*. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/parceiros>. Acesso em: 08 jan. 2023.

FUNDAÇÃO LEMANN; HUMANIZE. *Gestão de pessoas no setor público: Guia Prático: Parte I – Identificando os cargos que mais se beneficiam de um processo de pré-seleção*. [S.I.]: [S.I.], 2020. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/materiais/3-guias-praticos-para-gestao-de-pessoas-no-setor-publico>. Acesso em: 25 nov. 2021.

HARVEY, David. *O neoliberalismo: história e implicações*. 2ª ed., São Paulo: Loyola, 2011.

HOOD, Christopher. *Racionalismo económico en la gestión pública: ¿De la administración pública progresiva a la nueva administración pública?* In: BRUGUÉ, Q.; SUBIRATS, J. (Orgs.). *Lecturas de Gestión Pública*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas, 1996, p. 447-467.

HUMANIZE. *Desenvolvimento de OSCs*. Disponível em: <https://www.ihumanize.org/desenvolvimento-institucional-de-oscs/>. Acesso em: 08 jan. 2023.

HUMANIZE. *Panorama 2020*. [S.I.]: [S.I.], 2021. Disponível em: <https://www.ihumanize.org/wp-content/uploads/2021/08/PanoramaRelatorio2020.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2022.

INSPER. *Quem somos*. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/quem-somos/>. Acesso em: 09 jun. 2023.

INSTITUTO de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA. *Perfil das organizações sociais e organizações da sociedade civil de interesse público em atividade no Brasil*. Rio de Janeiro, 2020.

MENDES, Valdelaine da Rosa; PERONI, Vera Maria Vidal. *Estado, mercado e formas de privatização: a influência dos think thanks na política educacional brasileira*. Passo Fundo: *Espaço Pedagógico*, v.27, n.1, p.65-88, jan./abr. 2020. Disponível em <http://seer.upf.br/index.php/rep/article/view/10575>. Acesso em 5 jun. 2023.

MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE. *Encontro da Coalizão: conectando pessoas por um melhor estado de 27 a 30 de outubro de 2020*. Documento de sistematização. [S.I.], 2020. Disponível em: <https://www.ihumanize.org/wp-content/uploads/2021/08/GPSP-13.Encontro-da-Coalizao--Sistematizacao.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2022.

MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE. *Participantes*. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/participantes/>. Acesso em: 08 jan. 2023a.

MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE. *Perguntas e Respostas*. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/faq/>. Acesso em: 08 jan. 2023b.

NEUMAN, Janet; CLARKE, John. *Gerencialismo. Educ. Real.*, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 353-381, maio/ago. 2012.

NEURÔNIO. *Enfrentamento dos Impactos da Covid-19*. 2020. Disponível em: <http://www.neuronio.com.br/pag.php?id=108>. Acesso em: 08 jan. 2023.

PACTO. *Quem Somos*. Disponível em: <https://pacto.site/quem-somos/>. Acesso em: 31 jan. 2023.

PACTO; HUMANIZE; REPÚBLICA.ORG; FUNDAÇÃO BRAVA; FUNDAÇÃO LEMANN. *Diagnóstico Organizacional Regenerativo: informe final - análise do conjunto de organizações - possibilidades para programa de apoio*. [S.I.], 2020. Disponível em: [https://www.ihumanize.org/wp-content/uploads/2021/08/3o-Setor-Alianca\\_Diagnostico\\_Regenerativo\\_12OSC.pdf](https://www.ihumanize.org/wp-content/uploads/2021/08/3o-Setor-Alianca_Diagnostico_Regenerativo_12OSC.pdf). Acesso em: 31 jan. 2023.

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

PERONI, Vera Maria Vidal; CAETANO, Maria Raquel. *Redefinições do papel do Estado: terceira via, novo desenvolvimentismo, e as parcerias público privadas na educação*. IX Anped Sul, 2012. Disponível em: <http://www.uces.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/viewFile/1015/972> Acesso em: 7 jun. 2023.

PERONI, Vera Maria Vidal; OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari de; FERNANDES, Maria Dilnéia Espíndola. *Estado e terceiro setor: As novas regulações entre o público e o privado na gestão da educação básica brasileira. Educ. Soc.*, Campinas, vol. 30, n. 108, p. 761-778, out. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/es/v30n108/a0730108.pdf>. Acesso em: 7 jun. 2023.

QUALIFICA-RS. *Sobre o Projeto*. Disponível em: <https://qualificars.rs.gov.br/sobre-o-projeto>. Acesso em: 11 out. 2021.

ROBERTSON, Susan; VERGER, Antoni. *A origem das parcerias público-privada na governança global da educação. Educ. Soc.*, Campinas, v. 33, n. 121, p. 1133-1156, out.-dez. 2012. Disponível em <https://www.cedes.unicamp.br/publicacoes/educacao/49>. Acesso em: 27 mar. 2022.

SHIROMA, Eneida Oto; EVANGELISTA, Olinda. *Estado, capital e educação: reflexões sobre hegemonia e redes de governança. Revista Educação e Fronteiras On-Line*, Dourados, v. 4, n. 11, p. 21-38, maio 2014. Disponível em: <https://ojs.ufgd.edu.br/index.php/educacao/article/view/4359>. Acesso em: 27 mar. 2022.

SIMBIOSC. *A SimbiOsc*. Disponível em: <https://simbiosc.site/a-simbiosc/>. Acesso em: 08 jan. 2023.

THNK SCHOOL. *Desenvolvimento de liderança para o setor sem fins lucrativos*. Disponível em: <https://programs.thnk.org/pt-br/nonprofit>. Acesso em: 31 jan. 2023.

VAMOS. *Quem Somos*. Disponível em: <http://parceriavamos.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 04 mai. 2022.

VICENTE, Magda de Abreu; PORTO, Marisel Valério; GONÇALVES, Leonardo Dorneles. *Programa Qualifica-RS: a expansão do mercado na gestão da política educacional no RS*. *Rev. Bras. Polit. Adm. Educ.* v. 39, n. 01. 2023. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/119028/88132> Acesso em 5 jul. 2023.

VOSGERAU, D. S. R.; ROMANOWSKI, J. P. Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. **Rev. Diálogo Educ.**, Curitiba, v. 14, n. 41, p. 165-189, jan./abr. 2014.