

AS REFORMAS EDUCACIONAIS, O NOVO ENSINO MÉDIO E A GESTÃO PARA RESULTADOS – OFENSIVA EMPRESARIAL?

EDUCATIONAL REFORMS, NEW MIDDLE EDUCATION AND MANAGEMENT FOR RESULTS – BUSINESS OFFENSIVE?

¿LAS REFORMAS EDUCATIVAS, LA NUEVA ENSEÑANZA MEDIA Y LA GESTIÓN PARA RESULTADOS – OFENSIVA EMPRESARIAL?

*Maria Raquel Caetano

Resumo: O artigo apresenta como objetivo analisar as relações entre a Reforma do Ensino Médio e a inserção de propostas privadas na educação através de ferramentas de gestão do mundo empresarial ligados a duas instituições que operam em escolas públicas. A educação que visa a formação da juventude brasileira passa a ser alvo dos interesses do capital, representado pelo setor privado para qualificar as novas formas de organização do trabalho produtivo, além de influenciar o conteúdo abordado nas escolas públicas através de seus métodos de negócios e a gestão para resultados. A pesquisa é qualitativa e a investigação é de natureza exploratória. Os dados foram levantados através da análise documental, pesquisas já realizadas, *sites*, estabelecendo relações entre o público e o privado no Ensino Médio e a proposta de gestão para resultados. Os resultados apontam para a educação como espaço de disputa que comporta projetos diferentes e antagônicos do ponto de vista da sua função social.

Palavras-chave: Reforma da Educação. Ensino Médio. Público- privado.

1. Introdução

O Ensino Médio no Brasil sempre esteve no centro de disputas. Uma de suas características históricas é a dualidade, ou seja, divisão pautada na divisão social do trabalho, que distribui os homens pelas funções intelectuais e manuais, segundo sua origem de classe, em escolas de currículos e conteúdos diferentes” (NASCIMENTO, 2007, p.78). Desde os anos 30 do século passado esse tema esteve no centro dos debates entre a divisão do ensino profissional, voltado para as camadas populares e o ensino propedêutico, que garantia o acesso ao ensino superior utilizado principalmente pelos jovens de famílias abastadas.

Juntando-se a isso, destaca-se que a maioria das matrículas do Ensino Médio está na rede estadual com um total de 84,8% de matrículas e concentra 96,9 % dos alunos da rede pública¹. Os dados mostram a importância das redes estaduais na participação e efetivação de projetos de EM. No contexto dos dados apresentados, as políticas públicas para o Ensino Médio devem ter como principal pressuposto o compromisso com a universalização desse direito social. O Estado tem o dever de garantir a progressiva extensão da obrigatoriedade e gratuidade nessa etapa da educação, com políticas públicas construídas e executadas pelos entes públicos.

* Doutorado em Educação (UFRGS/RS). Docente na Especialização e Mestrado em ProfEPT (IFSUL/Sapuçaia do Sul – RS). E-mail: caetanoraquel2013@gmail.com. ORCID: 0000-0001-6973-908X.

¹ Conforme dados do Censo de 2016.

O artigo orienta-se pela apresentação e reflexão acerca das relações entre a Reforma do Ensino Médio como política educacional e a inserção de propostas privadas na educação através de ferramentas de gestão do mundo empresarial ligados a duas instituições que operam em escolas públicas no que diz respeito ao conteúdo da proposta de gestão escolar para resultados. No desenvolvimento metodológico, procedemos ao levantamento e análise de fontes primárias (documentos oficiais, institucionais e relatórios) e secundárias (pesquisas e produções já desenvolvidas sobre o tema). Buscamos seguir ainda as contribuições para análise de documentos e textos de Shiroma, Campos e Garcia (2005, p.432) que [...] “devem ser lidos com e contra outros, ou seja, compreendidos em sua articulação ou confronto com outros textos. Tal movimento, [...] com discursos produzidos em outros campos discursivos, demarca um novo terreno de análise”. Visamos evidenciar, assim, a historicidade dos acontecimentos, contextualizando-os no tempo, no espaço e nas formações sociais concretas em que se materializam (CIAVATTA, 2009). É a partir dessa questão que atentaremos para o movimento da política educacional a partir de uma articulação complexa entre o público e o privado.

Concordamos com Thompson (1981, p. 58) quando afirma que “os contextos não são isolados, eles são resultados de processos históricos. Para entendermos o presente, é necessário compreendermos a que momentos históricos eles se relacionam”. É a partir dessa reflexão que atentaremos para o movimento da política educacional a partir de uma articulação complexa entre o público e o privado.

2. A reforma do Ensino Médio

Atualmente ganha força nos debates educacionais, a Reforma do Ensino Médio, que iniciou com o Projeto de Lei 6.840/2013 e tramitou no Congresso desde 2013. O projeto propunha alterações na Lei 9.634/1996, a Lei de Diretrizes e Bases da educação nacional (LDB). A alteração principal é a organização dos currículos do Ensino Médio por áreas do conhecimento, conforme texto de justificativa da proposta. Pela declaração, os estudantes poderiam escolher, no terceiro ano do Ensino Médio, entre diferentes opções formativas: Linguagens, Matemática, Ciências da Natureza, Ciências Humanas e Formação Profissional.

O PL 6840/2013 (BRASIL, 2014), debatido na Câmara, já previa um processo de flexibilização do currículo e implementação do Ensino Médio em tempo integral com ênfase na formação técnica profissional. Contudo, essa escolha se daria somente na última série do Ensino Médio. No projeto de lei já se anunciava as parcerias com o setor privado e com o terceiro setor e também o ensino noturno e a formação de professores para o Ensino Médio,

que desaparecem na Medida Provisória divulgada por Mendonça Filho, Ministro da Educação.

Em artigo sobre o tema, Carvalho e Camargo, ao fazerem a crítica, explicam que:

Questionada pela sociedade e combatida firmemente pelos estudantes secundaristas, que promoveram o maior Movimento de Ocupação de escolas que o país já conheceu, a MP tramitou, mesmo assim, pela câmara e senado sem abrir nenhuma possibilidade de diálogo. No senado, recebeu a chancela do senador Pedro Chaves (PSC), que é empresário e dono de um dos maiores conglomerados educacionais do Brasil, a UNIDERP (Universidade para o Desenvolvimento do Estado e Região do Pantanal), o CESUP (Centro de Ensino Superior Prof. Plínio Mendes dos Santos) e o MACE (Moderna Associação Campograndense de Ensino), sediados no Mato Grosso do Sul. Nas mãos de Pedro Chaves, a MP sofreu alterações que reforçaram ainda mais o seu caráter privatista, abrindo a possibilidade de criação do ensino médio noturno por via modular e à distância e introduzindo no artigo 6º da referida MP, a “complementação pedagógica” como possibilidade de admissão de professores para o Ensino Médio. (CARVALHO; CAMARGO, 2017, p.8).

Após o *impeachment* de Dilma Rousseff que deixou a presidência em 31 de agosto de 2016, assume seu vice-presidente, Michel Temer. Já no dia 22 de setembro do mesmo ano, o governo Michel Temer aprovou rapidamente a Medida Provisória 746/2016 em regime de urgência. Essa MP se converteu na Lei Nº 13.415 de 16 de fevereiro de 2017, chamada de Reforma do Ensino Médio que alterou a Lei de Diretrizes e Bases da Educação. A reforma apresenta características de uma grande aliança entre instituições privadas, como a Fundação Lemann, o Instituto Ayrton Senna, o Instituto Unibanco, o Todos pela Educação, Fundação Roberto Marinho, entre outros, e os partidos políticos que sustentaram o *impeachment* da presidente Dilma.

A forma imposta como foi aprovada, fere as instituições já constituídas democraticamente como o Fórum Nacional de Educação, as entidades de pesquisa, órgãos representativos de professores e alunos, bem como instituições que poderiam contribuir dialogando com diferentes sujeitos e construindo alternativas. Não existe consenso sobre a centralidade da reforma no currículo, sem questionar a infraestrutura das escolas, bibliotecas, laboratórios, a formação e a valorização dos professores, ou seja, todos os insumos para que a educação aconteça com qualidade em todos os níveis.

Na busca por implementar o Novo Ensino Médio nos estados, em 17 de julho de 2017, o Ministério da Educação divulgou a solicitação de apoio financeiro ao Banco Mundial e ao Banco Interamericano de Desenvolvimento - BIRD. Os eixos de apoio à reforma são: formação de professores, construção de currículos e estudos de viabilidade das redes, sendo que 221 milhões de dólares irão para o Programa para Resultados (PforR) que serão medidos por indicadores acordados entre o MEC e o banco e 21 milhões de dólares para assistência técnica que deverá oferecer serviços de consultorias especializadas (BRASIL, 2017).

No campo das reformas educacionais em nível global, o Banco Mundial lançou, em 2012, o documento intitulado “Aprendizagem para Todos” - Estratégias Educativas 2020 para a educação (BANCO MUNDIAL, 2011). As reformas educacionais propostas pelo banco vão além do foco dos insumos materiais e concentram-se mais nos resultados e em soluções de gestão e de governança. A gestão para resultados passa a ser pré-requisito para a concessão do financiamento. O documento Estratégias Educativas é, provavelmente, o documento político com o qual o BM posiciona-se de forma mais clara como o líder da reforma intelectual no domínio da ajuda ao desenvolvimento (VERGER; BONAL, 2011). As estratégias propostas pelo BM se concentram em três grandes áreas: geração e intercâmbio de conhecimento, apoio técnico e financeiro e parcerias estratégicas. Além disso,

[...] o BM fornecerá: avaliação do sistema e ferramentas de comparação com dados de informação para avaliar a capacidade de um sistema educacional para melhorar os sistemas de aprendizagem; avaliações da aprendizagem e realização de objetivos que abranjam as competências básicas de leitura e aritmética, bem como outras incluindo pensamento crítico, solução de problemas e aptidões para trabalhar em equipe; e avaliações de impacto e outro trabalho analítico que possam informar políticas e intervenções, juntamente com o intercâmbio de conhecimentos e debate que facilitem a aprendizagem entre países parceiros e organizações. (BANCO MUNDIAL, 2011, p.8).

Faz parte dos objetivos do BM aumentar o conhecimento sobre o papel do setor privado na educação e ajudar os países a criar ambientes de política e estruturas normativas que alinhem esforços do setor privado por meio de parcerias estratégicas no nível local e global, visando melhorar os sistemas educacionais. Segundo o Banco, “as entidades privadas são fornecedores importantes de serviços de educação até para as comunidades mais pobres, especialmente em áreas que os governos não chegam” (BM, 2011, p. 20). A estratégia atual coloca maior ênfase na importância do setor privado e apoia, abertamente, o papel das instituições de ensino privadas com fins lucrativos. Ela acredita que o setor privado pode ser benéfico para os pobres (VERGER; BONAL, 2011).

Além de apoiar as instituições de ensino privadas, também fortalece as empresas privadas que atuam na área educacional, o que chamamos em nossas pesquisas de privatização por dentro da educação e da escola. A privatização não significa a venda da educação e da escola pública para o capital privado, mas uma ampla e complexa diversidade de tendências concretizadas através de parcerias, terceirização, atuação de organizações sociais e outras (LIMA, 2013) aderindo às imposições da lógica do mercado.

Caetano (2016), no estudo sobre redes e privatização, já apontava que:

[...] o Banco Mundial favorece dois tipos de privatização segundo Ball e Youndell (2007): a privatização **da** educação e a privatização **na** educação. A privatização **da** educação visa incentivar o aumento da oferta privada com subsídio público, ou seja, a contratação de todo tipo de serviço educacional pelo Estado aos setores do mercado. (CAMPOS, 2016, p.3).

As ofertas privadas podem ser realizadas por meio de contratos ou subvenções como é o caso da aquisição de material apostilado por sistemas públicos (ADRIÃO; GARCIA, 2014), a gestão da escola e da sala de aula, como é o caso do Instituto Unibanco (PERONI, 2015; PERONI; CAETANO, 2015) e do Instituto Ayrton Senna no Brasil (ADRIÃO; PERONI, 2010; CAETANO, 2013; COMERLATO, 2013). Inclui-se, também, a oferta de pacotes educativos, materiais digitais, orientações pedagógicas, *hardwares* e *softwares* educativos e procedimentos de avaliação. Isso tudo conforme estudos de Ball e Youndell (2007) e Robertson (2012).

Por outro lado, a privatização na educação busca incentivar as escolas públicas a agir e operar como prestadores privados, a fim de torná-los mais competitivos e aumentar os padrões de qualidade. Nesse caso, a lógica da competência, dos resultados, da premiação, do bônus, do mérito. De acordo com a Estratégia 2020, os objetivos podem ser alcançados através da introdução de incentivos e fórmulas de financiamento competitivos nos sistemas educativos, como apresentamos o caso da reforma do ensino médio. (CAETANO, 2016, p.4).

A escola, conforme Ball e Youndell (2007), funcionaria como uma empresa de maneira que os sistemas educativos atuariam como quase-mercados, com base em critérios como seleção de estudantes e política de resultados. Com a introdução dos quase-mercados, a educação como direito social passa a ser relativizada, pois promove uma lógica de cunho privado, em que a educação é reduzida à condição de mercadoria.

3. A reforma do Ensino Médio e a ofensiva empresarial

As reformas em curso no país estão sob o interesse de grandes grupos empresariais privados com o objetivo de indicar a direção das políticas educacionais, através dos sujeitos envolvidos e influenciar no conteúdo da proposta de educação com formas pouco democráticas, sem a ampla participação das entidades, professores, alunos e comunidade escolar. Os ditos problemas educacionais têm sido considerados como resultado da má gestão e desperdício do Estado, como falta de produtividade, qualidade e falta de esforço por parte do corpo docente que ainda utiliza métodos, currículos e formas antiquadas de educar. Justifica-se a adoção dos conceitos empresariais de produtividade, eficiência, eficácia e competitividade para solucionar os problemas enfrentados pela educação.

Em relação aos sujeitos que participam da direção da proposta de reforma do Ensino Médio, conforme Peroni *et all* (2015), destacam-se várias instituições e são vários os sujeitos

ligados a organizações empresariais e ao terceiro-setor empresarial que vem atuando como *think thanks* na reforma. Podemos destacar, por exemplo, na atuação de pesquisas, a Fundação Carlos Chagas e Fundação Victor Civita, apoiadas pelo Instituto Unibanco, Fundação Itaú Social, Itaú BBA e Instituto Península que apontam a reformulação do Ensino Médio para “permitir que os jovens escolham, a partir de um leque de opções, o percurso que mais se adeque às suas características pessoais, vocações e projetos de vida” (Unibanco, 2015,p.3).

Outra pesquisa foi feita pelo Instituto Unibanco, intitulado “Ensino Médio no Brasil: Distribuição dos Tempos por Áreas e Componentes Curriculares”, com apoio do Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed) e do Movimento pela Base Nacional Comum - MBNC (Unibanco, 2016, p.2). O Movimento pela Base tem como protagonista a Fundação Lehman e grupo de empresários e banqueiros, conforme pesquisa de Peroni e Caetano (2015).

Na Educação Integral, a Fundação Itaú Social e o Cenpec (Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária) trabalham com assessoria e apoio técnico para a implantação de políticas públicas de educação integral, com foco na formação de profissionais. Os dois grupos assessoram a articulação de redes de educação integral entre as secretarias e as organizações da sociedade civil, para que atuem de forma conjunta na implementação dessas escolas. A educação integral também é realizada pela parceria entre o Instituto de Co-Responsabilidade pela Educação (ICE) e o Instituto Natura, que implementou o modelo em Sobral, no Ceará, e Bezerros, em Pernambuco.

Com o empréstimo do Banco Mundial e Bird, as instituições disputam e/ou compartilham o financiamento dos programas nos estados, através dos contratos de gestão, termos de cooperação ou outros, pois é objetivo do BM as parcerias com o setor privado. Essa ambiência privada já estava sendo consolidada por diferentes instituições em diversos estados como Pernambuco, Pará, Espírito Santo, Rio Grande do Norte e São Paulo.

No seminário “Desafios Curriculares do Ensino Médio”, promovido pelo Instituto Unibanco nos dias 21 e 22 de junho de 2017, o então presidente do CONSED e Secretário Estadual de Educação de Santa Catarina e o Secretário Estadual do Espírito Santo apresentaram a projeção para o Novo Ensino Médio nos estados e as respectivas parcerias com o setor privado, como mostra o quadro que segue:

Quadro 1 – Parcerias Ensino Médio Santa Catarina

Projeção Santa Catarina	Parceiros
ENSINO MÉDIO REGULAR FLEXÍVEL	Instituto Ayrton Senna, Instituto Natura e Itaú BBA
ENSINO MÉDIO INTEGRADO À EDUCAÇÃO PROFISSIONAL (CONECTE)	Itaú BBA, SENAI e Banco Interamericano Desenvolvimento –bordado – maior integração entre disciplinas
ENSINO MÉDIO INTEGRAL EM TEMPO INTEGRAL	Instituto Ayrton Senna, Instituto Natura –foco em projetos –competências socioemocionais

Fonte: DESCHAMPS (2017).

No estado de Santa Catarina, as diferentes instituições privadas atuarão no conteúdo da proposta de Ensino Médio, seja na integração das disciplinas ou nos projetos ligados às competências socioemocionais que passam a integrar o currículo da educação básica.

Quadro 2 – Parcerias Ensino Médio Espírito Santo

Programas	Foco de atuação
EduLab 21	Assistência técnica do Instituto Ayrton Senna e EduLab21 para elaboração do Currículo Socioemocional do ES, metodologias, plano de formação de professores e monitoramento do comportamento dos alunos
Jovem de Futuro Instituto Unibanco	Foco na Gestão para Melhoria de Resultados; Metas para as escolas, Regionais e Secretaria; Circuito de Gestão (PDCA adaptado para educação); Formação de gestores escolares e técnicos; Materiais de apoio (formação, protocolos, metodologias de aprendizagem)
Instituto de Co-Responsabilidade pela Educação (ICE)	Escola Viva - Escola de Tempo Integral
Plano de Formação da Rede	Documento Norteador da Política de Formação da Rede/Plano de Formação (Consultoria Fundação Carlos Chagas)

Fonte: ROCHA (2017).

No Espírito Santo, as parcerias incidem sobre a gestão da escola, a metodologia de sala de aula, a formação dos professores bem como no comportamento dos alunos. Todos os programas são perpassados por avaliações internas e externas, e o Estado passa a ser avaliador.

Algumas pesquisas (CAETANO, 2013; COMERLATO, 2013; PERONI *et all*,2015) tem abordado que a privatização da educação influencia conteúdos, procedimentos e relações de poder dentro da escola. Assim, ela passa a funcionar com base no dogma do mercado constituindo a própria forma de pensar a educação na sociedade capitalista (COMERLATTO; CAETANO, 2013).

Peroni (2015), ao tratar das formas como o privado atua no setor público, declara que é ele que define o conteúdo da proposta da educação. Nesse sentido, a propriedade permanece

pública, mas o conteúdo passa a ser privado. Como exemplo, abordaremos o conteúdo da proposta de gestão de dois programas destinados ao Ensino Médio: a TESE do ICE e o Instituto Unibanco.

4. A gestão para resultados do instituto de co-responsabilidade pela educação(ICE) e o Instituto Unibanco(IU)

A administração de empresas, a gestão por resultados é desenvolvida por meio de um ciclo que começa com o estabelecimento dos resultados desejados, a partir da tradução dos objetivos; seguido do monitoramento e da avaliação do desempenho da organização a partir do alcance desses resultados; e retroalimenta o sistema de gestão, propiciando ações corretivas decorrentes dessa avaliação (GOMES, 2009). Para a implantação desse modelo de gestão baseadas nas reformas da Nova Gestão Pública, precisa focalizar em resultados, para isso “impõe-se redesenhar o modo de gestão dos sistemas de administração pública” (Ribeiro *et all*,2011), definindo claramente os resultados que se pretende obter, implementar o programa, mensurar e avaliar o rendimento e, caso seja necessário, fazer ajustes para aumentar a sua eficiência e a sua eficácia, ou seja, um programa gestado fora do ambiente educacional e com nomenclaturas que não fazem parte da educação e da escola. Nesse contexto que apresentaremos o ICE e o Instituto Unibanco como programas gestados fora da escola e que introduzem conteúdos da administração gerencial, cerceando a gestão educacional que conforme documentos oficiais é a gestão democrática.

O Instituto de Co-Responsabilidade pela Educação – ICE - se apresenta como entidade sem fins econômicos, criado em 2003 por um grupo de empresários motivados a conceber um novo modelo de escola e resgatar o padrão de excelência no Ginásio Pernambucano, localizado em Recife. No livreto institucional (2017, p.16) diz que, apoiado por seus parceiros, o papel do ICE é “influenciar o setor público a atuar de maneira estratégica nas políticas públicas, de modo a concebê-las, ampliá-las e assegurar a sua qualidade”.

Alinhado à Meta 6 do Plano Nacional de Educação – PNE, o ICE apoia os governos nos âmbitos estadual e municipal, na constituição de redes de ensino para oferta de escolas em tempo integral, através de um Modelo de Escola que demanda a ampliação do tempo de permanência dos estudantes e de toda a comunidade escolar. (ICE, 2017, p.17).

O presidente do ICE adaptou a Tecnologia Empresarial da Odebrecht² (TEO) para a educação: a Tecnologia Empresarial Socioeducacional (TESE) e implementou o projeto piloto na escola Ginásio Pernambuco, que serviu de modelo para mais de 300 escolas nesse e

² A Odebrecht é uma empresa que atua nos setores de Engenharia & Construção, Indústria, Imobiliário e no desenvolvimento e operação de projetos de Infraestrutura e Energia.

em outros estados. O documento tem como base a Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO) destinada aos negócios da empresa e foi sistematizada uma variante a ser utilizada no ambiente escolar. No Manual Operacional Modelo de Gestão - Tecnologia Empresarial Socioeducacional³ (TESE) - diz que:

A gestão de uma escola em pouco difere da gestão de uma empresa. Na realidade, em muitos aspectos, a gestão de uma escola apresenta nuances de complexidade que não se encontram em muitas empresas. Assim sendo, nada mais lógico do que partir da experiência gerencial empresarial acumulada para desenvolver ferramentas de gestão escolar. (TESE, 2010, p.3).

Discordamos desse modelo pois o conteúdo de gestão da TESE mostra como esse pode intervir no processo de gestão da educação e da escola, primeiro porque a escola não é uma empresa e a educação, como um direito, não pode ser tratada como mercadoria segundo os princípios de uma sociedade que se identifica cada vez mais com o mercado. Esse conteúdo transforma os sujeitos da escola em clientes, como expressa o manual com uma linguagem e exemplos totalmente ligados ao mundo empresarial.

No que concerne à gestão escolar, o Manual sugere o ciclo PDCA (Plan/Do/Check/Act) como um dos métodos de gestão que visam controlar e conseguir resultados eficazes e confiáveis nas atividades de uma organização (2010, p.11).

Na página 20 do mesmo manual, orienta-se que o gestor precisa ter atitude empresarial, e a escola deve ser pensada como uma empresa, definindo os papéis e atribuições do gestor escolar. Essa mesma questão fere a autonomia da escola e do gestor, fazendo com que ele se torne um burocrata. Além disso, o Projeto Político Pedagógico e o Conselho Escolar, mecanismos da gestão democrática, são ignorados nessa forma de gestar.

Conforme o Instituto Unibanco, o conceito de Circuito de Gestão é o que concretiza a Gestão Escolar por resultados de aprendizagem. Segundo o instituto, é ele que

[...] permite orientar e organizar os processos, responsabilidades e atividades da gestão escolar em todas as instâncias (escolas, regionais e Secretarias), bem como cria procedimentos para a conexão entre essas instâncias. Esse método foi inspirado no PDCA (*plan, do, check, act*), que em português significa planejar, executar, checar e atuar/ajustar. O Circuito de Gestão permite aos gestores escolares identificar, com precisão, as causas que dificultam a aprendizagem e desenvolver ações efetivas para obter resultados positivos. Para isso, é composto de quatro etapas: Planejamento, Execução do Plano de Ação, Monitoramento e Avaliação de Resultados e Correção de Rotas. (UNIBANCO,2017a).

O IU oferece formações para que os gestores adquiram o repertório de conteúdos necessários à implementação do Circuito de Gestão. Nessas formações, “[...] recebem uma

³ Manual Operacional intitulado Modelo de Gestão - Tecnologia Empresarial Socioeducacional (TESE) - Uma Nova Escola para a Juventude Brasileira Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral. Disponível em: http://www.ccv.ufc.br/newpage/conc/seduc2010/seduc_prof/download/Manual_ModeloGestao.pdf.

publicação com o conjunto de protocolos do método, que descrevem o processo de forma padronizada e orientam sua implementação” (UNIBANCO,2017b).

O método de gestão que propõe o ICE, bem como o IU, utiliza o PDCA⁴ como principal ferramenta para que os resultados sejam atingidos. Ao buscarmos informações sobre o ciclo, encontramos que a metodologia é largamente utilizada por corporações que desejam melhorar seu nível de gestão através do controle eficiente de processos e atividades internas e externas, padronizando informações e minimizando as chances de erros na tomada de decisões importantes, ou seja, é o fazer mais com menos. O PDCA é uma ferramenta de gestão empresarial, utilizada amplamente nos anos de 1980 e 1990, com o *boom* da Gestão da Qualidade Total no Brasil introduzida pela Fundação Christiano Ottoni. Atualmente quem atua com esse ideário é a Falconi Consultoria de Resultados⁵ que atua na gestão pública e privada. A Gestão por Resultados é um termo calcado na administração de empresas, e para Ribeiro *et all* (2011), caracteriza-se pela tradução de objetivos em resultados, proporcionando a melhoria dos processos de trabalho na qual a informação sobre o desempenho é usada para melhorar a tomada de decisão. Atualmente, instituições privadas que atuam em programas educacionais, têm utilizado esses conceitos para alterar o modelo de gestão escolar.

Quais as consequências desse modelo de gestão escolar por resultados para a gestão democrática? As empresas “[...] visam à produção de um bem material tangível ou de um serviço determinado, imediatamente identificáveis e facilmente avaliáveis” (PARO, 1999, p. 126). Administrar uma escola não se resume à aplicação dos métodos, das técnicas e dos princípios utilizados nas empresas, devido à sua especificidade e aos fins a serem alcançados. Paro (1996, p. 7) sinaliza que a administração da escola “[...] exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los”.

A concepção de gestão para resultados se caracteriza por um rígido controle, definição de metas, busca de resultados e gestão eficiente. O foco apresentado pelos institutos é o resultado positivo nas aprendizagens dos alunos, o que não discutimos. Questionamos o modelo de gestão adotado para chegar aos resultados, com um forte controle não só na gestão, mas também no ensino e aprendizagem, utilizando, para isso, processos e ferramentas padronizados e empresariais, desconsiderando a autonomia da escola e, ao mesmo tempo,

⁴ Na década de 50, ele foi popularizado no mundo por William Edwards Deming, conhecido como guru do gerenciamento de qualidade e reconhecido por sua importância para a melhoria dos processos produtivos nos EUA durante a segunda guerra e também por seu trabalho de consultoria com executivos japoneses. (Disponível em: <http://www.venki.com.br/blog/o-que-e-ciclo-pdca/>).

⁵ FALCONI teve a origem em 1980 na Fundação Cristiano Ottoni, Universidade Federal de Minas Gerais, e iniciou o movimento Qualidade Total com a ajuda dos japoneses da Juse (Japanese Union of Scientists and Engineers). Disponível em <https://www.falconi.com/quem-somos/nossa-historia/#!>

suas realidades (CAETANO, 2016). Não podemos falar em autonomia se a comunidade escolar apenas executará o que foi decidido e depois será submetida às avaliações externas com foco no resultado de suas ações e, possivelmente, no *rankeamento* das instituições.

Consideramos, também, que a gestão da educação e da escola utiliza o planejamento participativo para organizar suas ações que se dá através do diálogo, ou seja, do trabalho coletivo na definição das prioridades com a comunidade escolar. São métodos distintos: um tem como pressuposto os resultados e o outro o processo de construção desses. A gestão para resultados não é um mecanismo da gestão democrática, tendo em vista as ferramentas que são utilizadas baseadas nas práticas mercantis voltadas para a avaliação, indicadores, resultados e lucro, que desconsideram o processo educacional democrático e as práticas escolares voltadas para a formação do sujeito histórico e social (CAETANO, 2013).

Na nossa concepção, as propostas são incompatíveis. Isso porque o caráter produtivista dessa concepção necessita dotar a escola do máximo de produtividade, maximizando os investimentos nela realizados pela adoção do princípio da busca constante do máximo de resultados com o mínimo de dispêndio, conforme impõe a Nova Gestão Pública e o Banco Mundial.

Esses programas, ao serem implantados nas escolas, padronizam a gestão escolar ao mesmo tempo em que excluem os docentes, alunos e pais do processo e da construção de uma gestão democrática. A contradição da reforma do Ensino Médio está no esvaziamento do conteúdo pedagógico (que explicita a orientação e a direção da atividade educativa em uma visão emancipadora dos sujeitos), pois o processo de gerenciamento proposto limita o pedagógico, tornando-o um processo mecanizado; por outro, propõe a flexibilização do currículo.

Ainda no campo das contradições, a implantação desses programas em uma rede de ensino ou em uma escola ignora os processos anteriores que foram construídos pelos sujeitos históricos que a compõe. Sendo assim, a gestão democrática da educação é comprometida ao desconsiderar a participação de professores e comunidade escolar no processo de decisão, ao não levar em consideração o Projeto Político Pedagógico da escola e as decisões do Conselho Escolar. A mesma sociedade que tanto prega a individualidade, a autonomia, a liberdade e a criatividade como seus mais altos valores opera nos indivíduos a mais brutal padronização e o mais brutal esvaziamento (SAVIANI, 1996).

Laval (2004) afirma que a escola não deve ser organizada e administrada como uma empresa, porque a educação não pode ser confundida com um produto privado, ou seja, com uma mercadoria. Por outro lado, as propostas empresariais e suas práticas promovem o

individualismo, a competitividade, o utilitarismo e a maximização dos resultados a qualquer preço.

Com as alterações propostas pelas reformas em curso, em particular a Reforma do Ensino Médio que propõe alterar substantivamente o conteúdo educacional desse nível de ensino e com a introdução de modelos de gestão empresarial baseados nos pressupostos da Nova Gestão Pública através de empresas não educacionais que avançam sobre a educação pública, o que está em disputa é um novo projeto societário, com um novo projeto educacional baseado na produtividade para o mercado. O mercado passa a ser o parâmetro de qualidade, eficiência e eficácia para a educação pública.

Em oposição a essa forma de gestar, defendemos a gestão democrática da educação e da escola, tendo como pressuposto a educação como direito e a construção de uma sociedade democrática, voltada aos processos de formação dos sujeitos na sua integralidade. A Reforma do Ensino Médio, propicia a interlocução direta do setor privado na educação pública, alterando o conteúdo e a proposta educativa, seja através da modificação da legislação ou através das parcerias que introduzem novas formas de organizar o trabalho educativo na escola. Nesse sentido, objetiva a formação de um novo trabalhador, voltado para atender os interesses de classe do empresariado nacional e a gestão para resultados tal qual a das empresas como apresentamos, contribui para tal fim.

Considerações Finais

O objetivo desse artigo foi analisar as relações entre a Reforma do Ensino Médio e a inserção de propostas privadas na educação através de ferramentas de gestão do mundo empresarial ligados a duas instituições que operam em escolas públicas, mais especificamente na gestão para resultados.

As reformas em curso têm mostrado uma íntima relação entre o setor público e privado. Além disso o Banco Mundial passa a ter um papel fundamental nas reformas, especialmente na Reforma do Ensino Médio, em que dá as diretrizes para uma gestão de resultados, rapidamente proposta as escolas pelo Instituto Unibanco e o ICLE. Dessa forma, buscam na lógica empresarial, ferramentas a serem implantadas na educação com o foco em resultados e metas, ignorando o processo de desenvolvimento da educação e da juventude brasileira.

A Reforma do Ensino Médio criou um ambiente propício para que instituições privadas pudessem aprofundar sua atuação e dar a direção da política educacional. O Instituto Unibanco, Fundação Lemann, Instituto de Co-responsabilidade em Educação, Instituto Ayrton Senna são algumas dessas instituições que em parceria com o MEC e com o CONSED

ampliaram sua atuação nas redes estaduais e nas escolas através de plataformas, programas de formação de professores e gestores, venda de materiais, *softwares*, entre outros. Além de dar a direção a política de ensino médio, passaram a atuar também sobre o conteúdo da educação pública, a medida que esse conteúdo é privado. A escola permanece pública, mas o conteúdo passa a ser privado.

É nesse sentido que apresentamos a gestão para resultados e como ela opera por dentro da escola pública. Nesse caso, para se chegar aos resultados esperados, a escola precisa modificar toda a sua forma de operar, sua cultura de gestão, o planejamento, as formas de avaliar. Como apresentamos, um dos materiais diz que o gestor precisa ter atitude empresarial, e a escola deve ser pensada como uma empresa. Questionamos essa forma de pensar a educação já que a escola é formada por professores, funcionários, alunos e pais. A escola não é uma empresa e não pode ser pensada como tal, pois não trabalha com pregos e parafusos, mas sim com pessoas em formação, em processo de desenvolvimento. O Ensino Médio passa a ser o meio com que os empresários visam formar a classe trabalhadora e as novas formas de organização do trabalho produtivo para um mercado já precarizado pela atual reforma trabalhista.

Afirmamos com isso que a educação é um espaço de disputa e comporta projetos diferentes e antagônicos do ponto de vista da sua função social e projetos societários. Assim, a disputa pelo projeto de educação e a forma como são conduzidas as políticas educacionais estão permeadas pela luta de classes sociais radicalmente diferentes, que se confrontam para defender seus interesses de manutenção ou rompimento com o que está posto. E a educação pública passa a ser o alvo para tal objetivo.

EDUCATIONAL REFORMS, NEW MIDDLE EDUCATION AND MANAGEMENT FOR RESULTS – BUSINESS OFFENSIVE?

Abstract: The article aims to analyze the relationship between the Reform of High School and the insertion of private proposals in education through management tools of the business world linked to two institutions operating in public schools. Education aimed at the formation of Brazilian youth has become the target of the interests of capital, represented by the private sector to qualify the new forms of organization of productive work, as well as influencing the content addressed in public schools through its business methods and management for results. The research is qualitative and the research is exploratory in nature. The data were collected through documental analysis, researches already done, sites, establishing relations between the public and private in High School and the proposal of management for results. The results point to the education as a space of dispute that involves different projects and antagonistic from the point of view of its social function.

Keywords: Reform of Education, High School, Public-private.

¿LAS REFORMAS EDUCATIVAS, LA NUEVA ENSEÑANZA MEDIA Y LA GESTIÓN PARA RESULTADOS – OFENSIVA EMPRESARIAL?

Resumen: El artículo presenta como objetivo analizar las relaciones entre la Reforma de la Enseñanza Media y la inserción de propuestas privadas en la educación a través de herramientas de gestión del mundo empresarial vinculadas a dos instituciones que operan en escuelas públicas. La educación que busca la formación de la juventud brasileña pasa a ser objeto de los intereses del capital, representado por el sector privado para calificar las nuevas formas de organización del trabajo productivo, además de influenciar el contenido abordado en las escuelas públicas a través de sus métodos de negocios y la gestión para resultados. La investigación es cualitativa y la investigación es de naturaleza exploratoria. Los datos fueron levantados a través del análisis documental, investigaciones ya realizadas, sitios, estableciendo relaciones entre el público y el privado en la Enseñanza Media y la propuesta de gestión para resultados. Los resultados apuntan a la educación como espacio de disputa que comporta proyectos diferentes y antagónicos desde el punto de vista de su función social.

Palabras clave: Reforma de la Educación, Enseñanza Media, Público - privado.

REFERÊNCIAS

ADRIÃO, T.; GARCIA, T. **Subsídio Público ao Setor Privado:** reflexões sobre a gestão da escola pública no Brasil. *Revista Políticas Educativas*, v.7, p.110-112, 2014.

ADRIÃO, T.; PERONI, V. M. V. **Análise das consequências de parcerias firmadas entre municípios brasileiros e a Fundação Ayrton Senna para a oferta educacional.** UNICAMP: *Relatório de pesquisa*, 2010.

BALL, S. *Educação Global S.A. Novas redes políticas e o imaginário neoliberal.* Ponta Grossa, UEPG, 2014.

BALL, S.; YOUDELL, D. *Hidden Privatisation in Public Education.* Institute of Education [on line]. University of London, Bruxelas, 2008. Disponível em: <http://www.campaignforeducation.org/docs/privatisation/Endogenous%20Privatization%20Stephen%20Ball_ENGLISH.pdf>. Acesso em: 30 de jan. 2015.

BALL, S.; OLMEDO, A. **A Nova Filantropia, o Capitalismo Social e as Redes de Políticas Globais em Educação.** In: PERONI, V. M. V. (Org.). *Redefinições das Fronteiras entre o Público e o Privado: implicações para a democratização da educação.* Brasília: Líber Livro, 2013. p. 33-47.

BANCO MUNDIAL. *Aprendizagem para Todos [on line]. Estratégia 2020 para a Educação do Grupo Banco Mundial.* Resumo Executivo, 2011. Disponível em: <http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/ESSU/463292-1306181142935/Portuguese_Exec_Summary_ESS2020_FINAL.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2016.

BRASIL. Presidência da República, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. *Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado.* Brasília: Mare, 1995.

BRASIL, PROJETO DE LEI N. 6840-A/2013. **Comissão Especial destinada a promover estudos e proposições para reformulação do ensino médio.** *Câmara dos Deputados.* 16 de dezembro de 2014.

BRASIL. **MEDIDA PROVISÓRIA N. 746**. Diário Oficial da União. Edição Extra. Brasília, 22 de setembro de 2016a. Seção 1, p.1-2.

BRASIL. **LEI N° 13.415/2017**. Diário Oficial da União. Ano CLIV N. 35, Brasília, 17 fevereiro de 2017, Seção 1, p.1-3.

CAETANO, M. R. **Relações entre o público e o privado**: a gestão pedagógica da educação no Programa Circuito Campeão do Instituto Ayrton Senna (2007-2010). *Tese de Doutorado*. UFRGS. Faculdade de Educação, PPGEDU. Porto Alegre, RS, 2013.

_____. **Redes Globais e educação**: a rede latino-americana da sociedade civil para a educação-Reduca. In: V Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação, Goiânia. *Anais do V Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação*, 2016. v. 41.

CAETANO, M. R.; PERONI, V. M. V. **Ensino médio no Brasil e a proposta educacional do Instituto Unibanco**: considerações sobre a mercantilização da educação pública. In: PERONI, V. M. V. (Org.). *Diálogos sobre as redefinições do papel do Estado e sobre as fronteiras entre o público e o privado*. São Leopoldo: Oikos, 2015. p. 89-107.

CARVALHO, S. R.; CAMARGO, M. H. R. **MP 746 e a desconstrução da licenciatura**: estudo sobre a precarização do trabalho docente. *Anais da XIV Jornada do HISTEDBR: Pedagogia Histórico-Crítica, Educação e Revolução: 100 anos da Revolução Russa*. UNIOESTE – Foz do Iguaçu-PR.

COMERLATTO, L. P. **A gestão da educação no contexto da sociedade capitalista**: a parceria público privado. *Tese de Doutorado*, UFRGS, 2013.

COMERLATTO, L. P.; CAETANO, M. R. **As parcerias público-privadas na educação brasileira e as decorrências na gestão da educação**: o caso do Instituto Ayrton Senna(IAS) *In: Redefinições das fronteiras entre o público e o privado: implicações para a democratização da educação*. Brasília: Liber Livro, 2013.

DESCHAMPS. E. **A Reestruturação do Ensino Médio no Estado de Santa Catarina (slides on line)**. Seminário Desafios Curriculares do Ensino Médio: a implementação da flexibilização. Instituto Unibanco, 2017. Disponível em: <http://seminariocurriculo.org.br/site/2017/files/materiais/seminariocurriculo_p20%20EDUARDO%20DESCHAMPS.pdf>. Acesso em: agosto. 2017.

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

INSTITUTO DE CORRESPONSABILIDADE PELA EDUCAÇÃO. **Livreto institucional** [on line] Disponível em <http://icebrasil.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Livreto_Digital_Institucional.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2017.

INSTITUTO DE CORRESPONSABILIDADE PELA EDUCAÇÃO. **Modelo de Gestão**. Tecnologia Empresarial Socioeducacional (TESE). [on line]. Disponível em <http://www.ccv.ufc.br/newpage/conc/seduc2010/seduc_prof/download/Manual_ModeloGestao.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2017

LAVAL, C. *A escola não é uma empresa: o neo-liberalismo em ataque ao ensino público*. Londrina: Planta, 2004.

LIMA, L. C. **Privatização da educação no contexto da(s) "Terceira(s) Via(s)": uma caracterização em análise**. *Currículo sem Fronteiras*, v. 13, n. 2, p. 177-181, maio/ago. 2013.

MÉSZÁROS, I. (2002). *Para além do Capital*. São Paulo: Boitempo Editorial; Campinas: Editora da UNICAMP.

NASCIMENTO, M. N. M. **Ensino médio no Brasil: determinações históricas**. *Ciências, Humanidades, Ciências Sociais Aplicadas, Linguagens, Letras e Artes*.UEPG. Ponta Grossa, p.77-87. jun. 2007. Disponível em: <www.revistas2.uepg.br/index.php/sociais/article/download/2812/2097>. Acesso em: 20 de mar. 2018.

PARO, V. *Administração Escolar: Introdução Crítica*. 8ª ed., São Paulo: Ed. Cortez, 1999.

PARO, V. *Eleição de Diretores: a escola pública experimenta a democracia*. Campinas: Ed. Papyrus, 1996.

PERONI, V. M. V.; CAETANO, M. R. **Atuação em Rede e o Projeto Jovem de Futuro: a privatização do público**. *Educação e Realidade*, v. 41, p. 407, 2016.

PERONI V. M; CAETANO, M. R. **O público e o privado na educação**. Projetos em disputa? *Revista Retratos da Escola*, Brasília, v. 9, n. 17, p. 337-352, jul./dez. 2015.

PERONI, V. M. V. (Org.). *Redefinições das fronteiras entre o público e o privado: implicações para a democratização da educação*. Brasília: Liber Livro, 2013.

_____. **Implicações da relação público-privada para a democratização da educação no Brasil**. In: PERONI, Vera Maria Vidal (Org.). *Diálogos sobre as redefinições do papel do Estado e sobre as fronteiras entre o público e o privado*. São Leopoldo: Oikos, 2015.

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

ROCHA, H. C. **O Espírito Santo e a Reestruturação do Ensino Médio (slides on line)**. Seminário Desafios Curriculares do Ensino Médio: a implementação da flexibilização. Instituto Unibanco, 2017. Disponível em: <http://seminariocurriculo.org.br/site/2017/files/materiais/seminariocurriculo_p22%20Haroldo%20correa%20rocha.pdf>. Acesso em: 30 de jul. 2017.

SAVIANI, D. **Filosofia da Educação: Crise da Modernidade e o Futuro da Filosofia da Praxis**. In: FREITAS, M. C. (org.). *A Reinvenção do Futuro: Trabalho, Educação. Política na Globalização do Capitalismo*. São Paulo, Cortez, 1996.

SHIROMA, E. O.; CAMPOS, R. F.; GARCIA, R. Decifrar textos para compreender a política: subsídios teórico-metodológicos para análise de documentos. *Perspectiva*, Florianópolis, v.23, n.2, jul/dez.2005.

THOMPSON, E. P. **A miséria da teoria ou um planetário de erros**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981

VERGER, A.; BONAL, X. **La estrategia educativa 2020 o las limitaciones del Banco Mundial para promover el aprendizaje para todos**. *Educação e Sociedade*, Campinas, n. 32, p. 911-932. 2011.

UNIBANCO, Instituto. **Relatório de Atividades, 2015** [*on line*]. Disponível em: <<http://www.institutounibanco.org.br/wp-content/uploads/2016/08/Relatorio-2015-InstitutoUnibanco.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

UNIBANCO, Instituto. **Relatório de Atividades, 2016** [*on line*]. Disponível em: <http://www.institutounibanco.org.br/relatorio-2016/assets/ra-iu-2016_web.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2017

UNIBANCO, Instituto (a). **Jovem de Futuro: Circuito de Gestão**[*on line*]. Disponível em: <<http://jovemdefuturo.org.br/circuito-de-gestao/>>. Acesso em 10 fev. 2017.

UNIBANCO, Instituto(b). **Modelo e método: Circuito de Gestão**[*on line*]. Disponível em: <<http://www.institutounibanco.org.br/metodo/>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

Recebido em fevereiro de 2017.
Aprovado em dezembro de 2018.