



IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ISSN: 2594-5688

secretaria@sbap.org.br

Sociedade Brasileira de Administração Pública

ARTIGO

**PARCERIAS ENTRE ESCOLAS PÚBLICAS E ORGANIZAÇÕES
PRIVADAS: UM ESTUDO DE CASO DA ASSOCIAÇÃO PARCEIROS
DA EDUCAÇÃO NA CIDADE DE SÃO PAULO**

DANIELA NOGUEIRA MENDES,

GRUPO TEMÁTICO: 02 Análise de Políticas Públicas

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.
Sociedade Brasileira de Administração Pública
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

Parcerias entre escolas públicas e organizações privadas: um estudo de caso da Associação Parceiros da Educação na cidade de São Paulo

Resumo:

A parceria público-privada entre unidades públicas de ensino e organizações privadas, com ou sem fins lucrativos, vem se apresentando cada vez mais como uma alternativa de enfrentamento dos desafios da educação básica pública. Para além das diferentes abordagens argumentativas que envolvem o tema, este trabalho pretende contribuir com a discussão acerca das parcerias público-privadas na área da educação básica. Partindo do princípio de que os desafios da educação no Brasil são vários e, nesse sentido, de que não há uma ação única para enfrentá-los, pretende-se apontar possíveis aspectos positivos e negativos dessas parcerias. Dessa forma, este trabalho consiste em um estudo de caso das parcerias firmadas entre a Associação Parceiros da Educação e escolas públicas da cidade de São Paulo. Além de pesquisa bibliográfica, o estudo se baseia em análises qualitativas realizadas a partir de entrevistas com os diferentes atores envolvidos nas parcerias entre as escolas e a organização. Conclui-se que, apesar das parcerias entre escolas públicas e organizações privadas contribuírem para a melhoria da qualidade, esse instrumento pode ampliar desigualdades já existentes nas redes de ensino. Nesse sentido, as parcerias público-privada na educação podem dar maior contribuição se aproveitadas para melhoria dos resultados em contextos escolares mais desafiadores, com foco na equidade.

Palavras-chave: Parceria público-privada. Educação pública. Terceiro setor.

Introdução

A parceria público-privada entre unidades públicas de ensino e organizações privadas, com ou sem fins lucrativos, vem se apresentando cada vez mais como uma alternativa de enfrentamento dos desafios da educação básica pública. A presença de instituições não governamentais que atuam na temática da educação é significativa; de acordo com o censo produzido pelo Grupos de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE (2016), educação é a principal área de investimento social realizado por organizações com ou sem fins lucrativos no Brasil.

A discussão acerca de parcerias público-privada ganha força no contexto da formulação do Plano Diretor da Reforma do Estado, de 1995. Nele, Bresser Pereira afirma que a reforma “deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento” (BRASIL, MARE, 1995, p. 12). Logo, inclui-se outros atores na provisão de serviços sociais, em “uma reforma que, ao fazer um uso melhor e mais eficiente dos recursos limitados disponíveis, contribuirá para o desenvolvimento do país e tornará viável uma garantia mais efetiva dos direitos sociais por parte do Estado” (BRESSERT PEREIRA, 2000, p. 24).

Nessa concepção, a distinção entre o público e o privado seria fundamental para discutir parcerias entre a administração pública e a iniciativa privada – o que é público não necessariamente é estatal e, assim, a esfera pública e a esfera privada não são vistas como “pólos opostos, mas complementares, para o bem comum” (CANEN & PEIXINHO, 2010, p. 2193). Parcerias entre os

setores público e privado podem ser importantes para garantir a viabilização de políticas, sobretudo em razão da escassez de recursos públicos destinados às demandas sociais. Esse movimento representaria o redesenho das políticas sociais, com a decadência do padrão de intervenção direta do Estado, incidindo na emergência e no fortalecimento do terceiro setor como alternativa à ineficiência atribuída ao setor estatal na execução de políticas (QUEIROZ, 2010).

De acordo com Peroni e Caetano (2012), as parcerias público-privadas na educação estão imersas em um contexto particular da história brasileira, onde dois movimentos diferentes entre si ocorreram simultaneamente. O primeiro, a partir dos anos 1980, com a abertura política, no qual a participação popular e a organização da sociedade na luta por direitos sociais estavam fortemente presentes. Já o segundo, diz respeito ao processo de adoção de estratégias neoliberais para superação da crise, que já estavam sendo adotadas em outros países, e que exigiam a contenção das políticas sociais.

Dentro da ideologia neoliberal, o incentivo à diminuição de gastos públicos para superação da crise e fim do déficit fiscal implica em redução de direitos sociais. Desse modo, o papel do Estado passa a ser a racionalização dos recursos e o esvaziamento do poder das instituições, consideradas improdutivas pela lógica de mercado (PERONI e CAETANO, 2012). Assim, como as instituições são improdutivas, a responsabilidade pela execução das políticas sociais deveria ser repassada para a sociedade, na forma de privatização ou a partir do terceiro setor, na linha da terceira via.

A terceira via, assim, não discorda do discurso neoliberal no que diz respeito ao Estado como causador da crise, mas, ao invés de apontar o mercado como solução, aponta o terceiro setor, caracterizado como o público não estatal. A terceira via representa a transferência da tarefa de execução das políticas sociais para a sociedade, em nome da participação e da democratização da democracia (GIDDENS, 2001, apud PERONI e CAETANO, 2012).

Para além das diferentes abordagens argumentativas que envolvem o tema, este trabalho pretende contribuir com a discussão acerca das parcerias público-privadas na área da educação básica. Partindo do princípio de que os desafios da educação no Brasil são vários e, nesse sentido, de que não há uma ação única para enfrentá-los, pretende-se apontar possíveis aspectos positivos e negativos dessas parcerias, a fim de ter uma melhor compreensão sobre elas e de vislumbrar possibilidades ainda não exploradas dentro dessa relação. Dessa forma, este trabalho consiste em um estudo de caso das parcerias firmadas entre a Associação Parceiros da Educação e escolas públicas da cidade de São

Paulo. Além de pesquisa bibliográfica, o estudo se baseia em análises qualitativas realizadas a partir de entrevistas com os diferentes atores envolvidos nas parcerias entre as escolas e a organização.

Parte 1. Parcerias público-privada na área da educação

A parceria público-privada entre unidades públicas de ensino e organizações privadas, com ou sem fins lucrativos, vem se apresentando cada vez mais como uma alternativa de enfrentamento dos desafios da educação pública. A presença de instituições não governamentais que atuam na temática da educação é significativa; de acordo com o censo produzido pelo Grupos de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE (2016), educação é a principal área de investimento social realizado por organizações com ou sem fins lucrativos no Brasil – embora não necessariamente em relações diretas com unidades escolares públicas. Para Sousa (2000),

as empresas privadas vêm sendo “convocadas” pelo Estado para serem co-responsáveis pelo financiamento do ensino público, sob pena de se verem incapacitadas para competir na sociedade tecnológica moderna. Considerando-se a pressuposta incapacidade do poder público de gerir e financiar a educação, a parceria com o empresariado emerge como uma das soluções para sua melhoria. (SOUSA, 2000, p. 172)

Arelaro (2007) aponta que a alternativa de parcerias com instituições privadas começou a ser adotada a partir do processo de municipalização do ensino – o qual ela considera turbulento e irresponsável –, quando as redes municipais não tiveram condições de se organizarem para oferecer um serviço de melhor qualidade, direcionando essa tarefa para instituições privadas consideradas como bem-sucedidas.

No contexto da educação, segundo Luz (2011), essas parcerias podem ser entendidas como a criação ou ampliação de diferentes mecanismos políticos e administrativos, com fins de legitimar a governabilidade educativa por meio da participação de outros atores. Trata-se, de acordo com a autora, de reformas implementadas em meio ao clima intelectual e ideológico de disseminação de uma visão negativa do Estado e, ao mesmo tempo, de exaltação das virtudes do mercado. A participação desses novos atores da sociedade civil é incluída na administração, organização e definição das políticas educacionais. Com uma ideia similar, Peroni e Caetano (2015) afirmam que a atuação das organizações privadas se dá tanto por meio da direção, quanto da execução das políticas.

Apesar da trajetória de articulação entre educação e democracia disposta na Constituição Federal de 1988 sobre o princípio da gestão democrática, a reforma gerencial do Estado influenciou a forma de se pensar a gestão escolar. Peroni, Oliveira e Fernandes (2009) apontam para um novo

padrão que, a partir dos anos 1990, colocou a gestão dos sistemas e das escolas sob um novo modelo, este, orientado pelos princípios do modelo gerencial, em busca de maior eficiência e eficácia.

Do ponto de vista institucional, esse pensamento ganhou forma a partir da legislação criada nesse mesmo período. Peroni, Oliveira e Fernandes (2009) dão como exemplo a Lei das Organizações Sociais (OS), nº 9.637/98, e a Lei das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), nº 9.790 /99 – ambas federais. No âmbito do estado de São Paulo, Adrião e Garcia (2014) afirmam que a indução às parcerias entre escolas e o setor privado, lucrativo ou não, vigora na Secretaria de Educação desde o ano de 1995, com a criação do "Projeto Escola em Parceria" – Resolução SEE 234/95, alterada pela Resolução SEE 24/2005.

De acordo com Canen e Peixinho (2010), a distinção entre o público e o privado é fundamental para discutir parcerias entre a administração pública e a iniciativa privada. Segundo os autores, o que é público não necessariamente é estatal e, assim, a esfera pública e a esfera privada não são vistas como “pólos opostos, mas complementares, para o bem comum” (CANEN & PEIXINHO, 2010, p. 2193). Para os autores, parcerias entre os setores público e privado são fundamentais para garantir a viabilização de políticas, sobretudo em razão da escassez de recursos públicos destinados às demandas sociais. “Desta forma, os acordos bilaterais entre a iniciativa privada e o Poder Público podem viabilizar investimentos economicamente rentáveis aos parceiros privados e politicamente estratégicos para os Estados” (CANEN & PEIXINHO, 2010, p. 2198).

Numa perspectiva semelhante, em seu estudo acerca de parcerias na gestão escolar, Lopes (2006) afirma que a parceria entre escolas e organizações privadas se configura como um importante recurso que deve ser utilizado para que a função social da escola seja efetivamente cumprida. Para o autor, conhecer os objetivos dessas organizações na sociedade pode “beneficiar as escolas cujos diretores possuam uma visão clara do processo administrativo, conheçam os recursos humanos disponíveis da escola e mantenham um diálogo permanente com elas de forma a usufruir os recursos por ela disponibilizados” (LOPES, 2006, p. 132).

Em seu estudo sobre parcerias em escolas paulistas, Sousa (2000) afirma que representantes das escolas e das organizações privadas têm em comum a opinião de que

a parceria não é solução para resolver o quadro de carência em que se encontra o ensino público, constituindo-se em uma prática que pode contribuir para amenizar tal situação, com caráter de suplementação ou complementação à ação do Estado. Há um reconhecimento de que o poder público não vem cumprindo as responsabilidades que lhe cabem, e “uma saída”, não “solução”, que se apresenta é a escola buscar alternativas para conseguir resolver alguns de seus problemas e suprir suas necessidades de forma mais ágil, dentre as quais a parceria com empresas. (SOUSA, 2000, p. 182)

Embora exista uma ampla discussão sobre o tema, com atores contra e a favor das parcerias, Sousa (2000) constata em seu estudo que esta é uma prática de abrangência restrita no estado de São Paulo. Segundo a autora, em sua pesquisa foi evidenciada a fragilidade presente nos vínculos que eram estabelecidos entre escola e empresa. Desse modo, é entendido que tais parcerias, apesar de serem assim denominadas e registradas pela Secretaria de Educação e pelas empresas, são na realidade “ações pontuais de colaboração de empresas ou instituições sem fins lucrativos para com a escola, que podem ser classificadas como assistencialismo social” (SOUSA, 2000, p. 183).

Parte 2. Parcerias público-privada na educação no contexto de São Paulo

Atualmente, as parcerias entre organizações privadas e unidades escolares públicas no estado de São Paulo estão regulamentadas pela Resolução SEE 24/2005, de 5 de abril de 2005, que Dispõe sobre Escola em Parceria. A resolução foi feita pelo então secretário da Educação, Gabriel Chalita, no âmbito do que foi chamado de projeto “Escola Educadora”, considerando (i) “a importância da participação da sociedade civil no processo de recuperação e melhoria da qualidade do ensino público paulista”, e (ii) “a necessidade de descentralizar e desconcentrar ações de forma a propiciar a autonomia de gestão em nível local” (SÃO PAULO, 2005), e determina que:

Artigo 1º - A unidade escolar, por meio da Associação de Pais e Mestres, poderá desenvolver ação conjunta com a comunidade - entidades representativas da sociedade civil, Indústrias, Empresas, Comércio e outras - com o objetivo de proporcionar a melhoria da qualidade do ensino, em consonância com o artigo 4º, inciso III c.c. o artigo 6º, inciso IV e V do Estatuto Padrão Anexo ao Decreto 12.983/78, com as alterações introduzidas pelo Decreto 48.408/2004.

Artigo 2º - A parceria que constará de projeto e protocolo de intenções, modelo anexo a esta resolução, deverá ser aprovada pelo Conselho de Escola e poderá abranger ações de conservação e manutenção do prédio escolar, equipamentos, mobiliário e materiais educacionais, atividades culturais e de lazer, atividades de assistência ao escolar nas áreas socioeconômica e de saúde, programa de capacitação para equipe escolar e reforço escolar aos alunos. (SÃO PAULO, 2005, p.1)

Segundo Sousa (2000), desde a década de 1980, o governo do estado de São Paulo estimula relações entre escolas e organizações privadas, “inicialmente a ideia divulgada era a de ‘adoção de escolas’ e posteriormente a de parceria, sugerindo uma relação mais interativa entre as partes” (SOUSA, 2000, p. 173). De acordo com o estudo realizado pela autora, durante o governo de Orestes Quécia – de 1987 a 1990 –, foi lançado o programa “Adote uma Escola”, com a finalidade de incentivar empresas a apoiar financeiramente unidades escolares para recursos materiais, humanos e até complementação salarial de professores. Em 1994, no governo Fleury, é divulgado o “Programa

de Parceria Empresa-Escola Pública”, com os seguintes objetivos: “facilitar e ampliar a participação de empresários e agentes da comunidade na gestão do ensino público; captar recursos financeiros e aprimorar seu gerenciamento em benefício da escola pública; regionalizar ações e desenvolver mecanismos que facilitem a interação escola-comunidade” (SOUSA, 2000, p. 173)

Do mesmo modo, durante o governo de Mário Covas – de 1995 a 1998 – houve iniciativas de fortalecimento da relação entre escolas e organizações privadas, representadas na Resolução SEE 234/95, que normatiza o programa “Escola em Parceria”. Segundo o documento, os motivos que levaram à criação do programa são:

responsabilidade do Estado em definir formas para mobilizar parceiros com o objetivo de desencadear um processo efetivo de recuperação da qualidade de ensino; importância da educação para o desenvolvimento social e econômico do estado; importância da participação da sociedade no processo de recuperação e melhoria da qualidade do ensino público paulista; necessidade de descentralizar e desconcentrar ações de forma a propiciar a autonomia da gestão em nível local. (SOUSA, 2000, p. 174)

Sousa (2000) faz uma diferenciação entre os três programas realizados nos diferentes governos. Segundo a autora, o programa realizado no governo Quéricia era direcionado para empresas com o objetivo de angariação de recursos financeiros, em uma espécie de adoção da escola pela empresa. As escolas, assim, teriam a necessidade de criar iniciativas em busca desses recursos para melhoria de suas condições de funcionamento. Essa finalidade de captação de recursos se mantém no programa criado no governo Fleury, porém o escopo da parceria é ampliado, apontando para a possibilidade da participação de organizações privadas na gestão da escola, com intervenção na organização do trabalho escolar. Já no programa lançado no governo Covas – cuja estrutura se mantém até os dias de hoje –, as proposições são direcionadas não especificamente ao empresariado, mas à sociedade.

De acordo com Sousa (2000), os três programas têm em comum um discurso de necessidade de autonomia da escola.

Nota-se que, gradualmente, vem se explicitando uma intenção de delegar, a cada escola, a responsabilidade de viabilizar recursos, na sociedade, para melhoria de suas condições, apoiada em padrões de gestão da educação que enfatizam a importância da autonomia administrativa e financeira da escola. O empresariado é o segmento social mais diretamente convocado, abrindo-se, também, a possibilidade de virem a trazer para as instituições educacionais os critérios de organização empresariais, visando torná-las mais eficientes e produtivas. (SOUSA, 2000, p. 175)

Parte 3. Sobre a Associação Parceiros da Educação

A Parceiros da Educação é uma associação sem fins lucrativos, fundada no ano de 2004, registrada como OSCIP, que atua na área de educação com dois focos: (i) "promover a parceria entre empresas, empresários e organizações da sociedade civil com escolas públicas, visando a melhoria do desempenho acadêmico dos alunos"; e (ii) "apoiar o governo na adoção de políticas públicas consistentes que promovam a qualidade da educação pública".

Ainda de acordo com o site da associação, os programas formulados e monitorados pela Parceiros da Educação visam potencializar os investimentos governamentais na área de educação, "tornando redes de ensino e escolas mais eficientes com o objetivo central de melhorar o aproveitamento escolar dos alunos".

A relação entre a associação e as escolas públicas do estado de São Paulo inicia no ano de 2005, com o Projeto Empresa Educadora lançado pela Secretaria da Educação, por meio da Resolução SEE 24/2005. Em 2009, a associação cria um núcleo no Rio de Janeiro. A parceria com a Secretaria Municipal de Educação de São Paulo acontece no ano de 2011.

Segundo a própria associação, mais de 260 escolas do estado de São Paulo, entre municipais e estaduais, já participaram das parcerias. A organização tem como foco escolas de ensino fundamental dos anos iniciais e escolas de ensino integral. A associação identifica escolas públicas que necessitem e têm interesse em estabelecer parceria. Uma das empresas ou empresários parceiros escolhe uma das escolas cadastradas pela Parceiros da Educação para apoiar financeiramente. Assim, com o financiamento de uma das empresas, a associação inicia um conjunto de ações na escola selecionada, abrangendo apoio pedagógico, apoio à gestão, apoio comunitário e apoia à infraestrutura.

Apesar dessa entrada de recursos financeiros – que varia de R\$ 150 mil a R\$ 200 mil por ano –, a associação ressalta que a Secretaria de Educação, seja municipal ou estadual, permanece responsável por todos os custos básicos da escola – água, luz, salários, etc. Isso porque, segundo a organização, a parceria não visa substituir a secretaria na sua responsabilidade de prover educação básica à população, mas sim potencializar os seus investimentos nessa área.

Parte 4. Uma análise das parcerias em escolas da rede estadual na cidade de São Paulo

Para uma escola firmar uma parceria com a Parceiros da Educação é necessário a composição de uma tríade, formada pelo investidor – organização privada que deseja aportar recursos financeiros

para uma escola –, pela Parceiros da Educação, e pela Diretoria de Ensino. A associação realiza uma ponte entre (i) quem deseja investir financeiramente em uma escola pública e (ii) escolas que desejam firmar uma parceria. Nesse processo, a Diretoria tem um papel muito importante, pois é ela quem indica algumas unidades escolares para a Parceiros da Educação. A partir dessa “pré-seleção” feita pela Diretoria, a associação realiza visitas nas escolas indicadas apresentando a sua proposta de atuação e verificando se a escola atende a alguns requisitos necessários para a formalização da parceria. Algumas escolas, no entanto, contatam diretamente a Parceiros da Educação para solicitar uma parceria; elas ficam em um cadastro para possíveis investidores que se interessam pelo seu perfil.

De acordo com os membros da Parceiros, esses requisitos necessários para parceria não estão relacionados necessariamente aos resultados de desempenho das escolas, mas, sim, à vontade, comprometimento e crença da equipe gestora da unidade escolar sobre o potencial do projeto desenvolvido pela associação. Nesse sentido, os membros da organização afirmam que não há um perfil específico de escola; mas é possível identificar como ponto em comum entre as escolas parceiras o fato de possuírem uma equipe gestora comprometida com os resultados e uma liderança muito forte – seja representada pela coordenação ou pela direção.

Além desses requisitos, a escolha das escolas está de certa maneira relacionada ao interesse do investidor. Segundo a Parceiros, muitos dos empresários já apresentam desde o início o desejo de investirem em um determinado ciclo de ensino ou em uma determinada região da cidade, de modo que isso já se apresenta como um primeiro filtro de seleção. Conforme os membros explicaram, alguns investidores têm interesse de aportar recursos financeiros para uma escola que de certa forma têm alguma relação com a sua empresa, ou porque os filhos dos funcionários estudam em uma determinada escola, ou porque a escola está próxima da empresa e há o desejo de acompanhar o projeto com uma participação mais ativa, etc. Por vezes esse interesse não é tão específico, então o investidor apenas escolhe uma região de seu interesse e a seleção da escola é feita pela Parceiros da Educação com apoio da Diretoria de Ensino.

De acordo com os membros da associação, a decisão de atuar sobretudo com escolas de tempo integral é uma estratégia de atuação definida pelo conselho da organização – de fato, essas são as principais escolas com as quais as parcerias são firmadas. Um dos argumentos apontados para justificar essa linha de atuação é que nas escolas de tempo integral a rotatividade da equipe gestora tende a ser menor do que nas escolas de ensino regular. Dessa forma, o envolvimento da coordenação

e direção da escola tende a ser maior, bem como o comprometimento com os resultados e aprendizado de seus alunos.

Segundo a associação, para se firmar parcerias é necessário ter muita transparência com as escolas. Deve-se apresentar o que a Parceiros tem a oferecer para garantir que a escola concorda e atribuir importância a todos os quatro pilares de atuação – pedagógico, gestão, comunitário e infraestrutura. De acordo com os membros, algumas escolas que são visitadas para possíveis parcerias se preocupam demasiadamente com o pilar da infraestrutura, por exemplo, e vê na parceria uma possibilidade para realizar reformas e obras de embelezamento nas escolas, sem se preocupar com o que a parceria tem a oferecer nas demais áreas. Por isso, o papel da liderança escolar é um fator crucial; um gestor escolar que compreende a importância da integração entre os diferentes componentes do processo de ensino para atingir melhores resultados de aprendizagem tende a ser o perfil de gestor escolar com o qual a organização lida em suas parcerias. Além disso, afirmam que é a figura de uma liderança fortalecida que criará o ambiente necessário para novas práticas dentro da escola, pois assim é possível lidar com resistências vindas de professores e/ou funcionários.

A partir do momento que uma parceria é firmada, há o comprometimento mútuo de todas as partes envolvidas por um período de em média cinco anos. Os primeiros passos referem-se a uma fase diagnóstica, sobre a qual o facilitador da Parceiros realiza em conjunto com a escola um plano de ação. Este é customizado de acordo com as necessidades de cada unidade escolar. Assim, as ações desenvolvidas ao longo da parceria são baseadas nesse plano, que serve como instrumento de monitoramento do projeto.

O facilitador é uma figura que atua in loco nas escolas, acompanhando de perto os projetos que são desenvolvidos e fazendo o intermédio entre a escola e o escritório da organização. Segundo os membros da Parceiros, em geral, os facilitadores são pessoas com formação em pedagogia, que já atuaram profissionalmente na rede estadual de ensino seja como professores, coordenadores ou diretores. Nas escolas, eles atuam como um gestor de projetos que visa alcançar determinados resultados acordados entre escola e Parceiros da Educação.

De acordo com os membros da organização, a figura do facilitador dialoga com o objetivo que a Parceiros tem de fortalecer a gestão da escola. O facilitador leva para a escola um modelo de gestão do qual os gestores escolares ainda não estão familiarizados, que se relaciona com o acompanhamento, verificação e análise de resultados. A ideia, segundo eles, é que a equipe gestora da escola se aproprie de um *know-how* nas atividades de gestão que possibilite a elaboração de ações

estratégicas de acordo com os resultados que a escola apresenta. Eles contam que muitas vezes as escolas se surpreendem com a quantidade de dados que são apresentados a elas e que vieram de informações que as próprias unidades escolares forneceram. Dessa forma, a Parceiros pretende mostrar aos gestores escolares que é possível usar os seus próprios dados para pensar em estratégia de melhoramento. Os membros contam que esse é um ponto muito importante dentro da parceria e, por isso, vem ganhando mais investimento como por exemplo na formação continuada de facilitadores na área de gestão.

Um dos maiores problemas apontados pela organização para a execução da parceria com as escolas é a rotatividade da equipe gestora. Esse fator impacta negativamente no desenvolvimento dos projetos que são desenhados no plano de ação, pois, quando entra uma nova equipe ou uma nova direção na escola, é necessário realinhar todas as decisões que já tinham sido tomadas anteriormente com o novo integrante da direção escolar. Esse processo leva bastante tempo e pode prejudicar inclusive a continuidade da parceria, pois, segundo eles, nesse momento é necessário reconstruir laços de confiança, métodos de trabalho, etc.

Quando questionados sobre os problemas sistêmicos enfrentados pelas redes de ensino, os membros da Parceiros da Educação dizem que sempre buscam fazer a escola pensar nas resoluções que estão ao seu alcance. É um grande desafio lidar com os problemas que dizem respeito não à unidade escolar, mas ao sistema de ensino como um todo. No entanto, eles afirmam que utilizam uma postura de “o que dá para fazer” – ou seja, é necessário trabalhar com o que é possível fazer dentro da escola, sem esperar que os grandes problemas da educação brasileira sejam resolvidos. Para isso, as escolas parceiras são estimuladas a pensar junto com a associação em possíveis soluções para problemas que estão no seu alcance.

Em relação ao diálogo com a Secretaria de Educação, a associação afirma que tem boa relação, mas não indica um canal institucional por onde esse diálogo acontece. Segundo eles, o contato com a Secretaria se dá de forma dinâmica, de acordo com as necessidades que vão surgindo no momento. Além disso, eles afirmam que a Secretaria está sempre aberta para que a Parceiros apresente ideias e projetos que possam ser pilotados em escolas públicas da rede.

É nesse sentido que a equipe da Parceiros da Educação enxerga o seu papel de contribuição com a educação pública. Segundo eles, a associação realiza muitos projetos pilotos que podem ser replicados nas secretarias de ensino caso sejam bem-sucedidos. Eles acreditam que têm um ambiente mais propício e um maior espaço para inovar e buscar soluções para os atuais problemas das escolas

públicas. Também é muito forte no discurso da equipe a ideia de que as ações desenvolvidas pela Parceiros da Educação buscam potencializar as ações do próprio Estado.

Nas entrevistas com as equipes das escolas parceiras esse discurso também esteve muito presente. Todos os gestores escolares entrevistados disseram acreditar que a escola pública sozinha não tem forças para enfrentar seus atuais problemas. Na opinião deles, o Estado não tem recursos suficientes para lidar com as demandas de todas as escolas e, por isso, é necessário buscar parcerias com organizações e outros setores da sociedade. Também foi mencionado mais de uma vez que as parcerias não precisam necessariamente serem feitas com organizações privadas que vão aportar recursos financeiros; segundo alguns gestores, por exemplo, contar com a parceria da comunidade já representaria um grande apoio às escolas.

Quando questionadas sobre as melhorias que as escolas alcançaram a partir da parceria com a organização, os gestores unanimemente enfatizam a formação continuada de seus quadros de professores. Segundo eles, por mais que a escola não possua recursos financeiros, se ela conta com professores bem capacitados e preparados para lidar com as necessidades específicas que a escola apresenta, é possível oferecer uma educação de qualidade e alcançar melhores índices nas avaliações externas. Além disso, para alguns gestores, a formação continuada de professores representa valorização e incentivo ao profissional da educação.

Uma das diretoras entrevistadas mencionou aspectos mais abrangentes de melhoria que foram adquiridos a partir das ações de parceria, como por exemplo o aumento da autoestima de alunos, professores e funcionários, e a maior integração de toda a equipe escolar. Essa mesma diretora contou sua experiência pessoal de busca por parcerias; ela buscou por cerca de oito anos firmar uma parceria com a Parceiros da Educação, até conseguir encontrar um investidor que aceitasse firmar o acordo. Segundo ela, muitas escolas desejam ter uma parceria, “mas infelizmente não conseguem porque há poucos parceiros”.

Os gestores também enfatizaram que a Parceiros da Educação leva para dentro das escolas práticas de trabalho “atualizadas e inovadoras”, que ajudam desde a gestão até as aulas oferecidas aos alunos. Alguns exemplificaram essas práticas com a aquisição de plataformas digitais com foco em processos pedagógicos que permitiram melhorar a metodologia das aulas. Nesse sentido, a maioria dos gestores afirmaram que a maior contribuição da parceria se dá pelo fato de que a escola recebe um investimento maior, mas com um foco totalmente direcionado à qualidade do ensino.

Destaca-se, ainda, o fato de que a maior parte das escolas reconhecem que já tinham bons resultados antes de firmar a parceria com a associação. Uma das gestoras afirma que sua escola já vinha apresentando aumentos consecutivos nas avaliações externas há pelo menos quatro anos antes da parceria ser firmada. Segundo a gestora, as ações da Parceiros da Educação dentro da escola potencializaram os resultados. De modo semelhante, uma outra diretora destaca que sua escola faz parte do Programa Ensino Integral, que traz uma metodologia de trabalho diferenciada e permite aos professores uma jornada de dedicação única à escola, com formação continuada já prevista. Para ela, a parceria construída com a associação é muito positiva para a escola porque há elementos importantes que são agregados e que intensificam os benefícios de ter o professor trabalhando integralmente, mas os bons resultados apresentados se devem também ao programa do governo do estado.

De fato, existe um contexto relevante a cerca de resultados em relação às escolas parceiras: a maior parte delas fazem parte das Diretorias de Ensino Centro Oeste (36%) e Centro Sul (20%), diretorias regionais com os melhores resultados no Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo (IDESP) na capital. De modo geral, as escolas parceiras da organização possuem IDESP acima da média quando comparadas ao IDESP do estado de São Paulo.

Conclusões

Esta pesquisa buscou analisar as parcerias público-privada com escolas públicas tanto no caráter quantitativo – expresso pelas notas do IDESP –, quanto no qualitativo – a partir das entrevistas realizadas com a associação estudada e os gestores das escolas.

Uma primeira consideração importante a ser feita refere-se à concentração do número de escolas parceiras sobretudo em duas Diretorias de Ensino: a Centro Oeste – com nove escolas –, e a Centro Sul – com cinco. Essas Diretorias já apresentam um IDESP mais alto – a Centro Oeste, por exemplo, tem o índice mais alto do município nos ciclos Fundamental II e Médio; a Centro Sul, por sua vez, tem o segundo melhor IDESP no Fundamental I, com bons resultados nos demais ciclos. Dessa forma, nota-se que as escolas parceiras, por si só, já estão inseridas em uma realidade mais propícia a obter bons resultados nas avaliações externas – por motivos que não foram investigados neste trabalho.

Nesse sentido, é possível considerar que escolas com melhor desempenho tendem a fazer parte das ações da associação – mesmo a Parceiros da Educação afirmando que esse não é um critério de

seleção. De acordo com as entrevistas dos gestores das escolas, suas unidades escolares já possuíam resultados ou evoluções significativas antes de iniciarem a o trabalho com a organização. O caso das escolas que participam do Programa de Ensino Integral – maioria dentre as escolas parceiras – evidencia uma situação de clara vantagem dessas sobre as demais, tendo em vista o modelo diferenciado do qual já fazem parte. O requisito de possuir uma liderança fortalecida para que a Parceiros da Educação firme uma parceria com a escola também é um fator que merece reflexão. Tendo em vista a importância de líderes fortes dentro de escolas públicas para alcance de melhores resultados no ensino, é possível compreender que escolas que os possuem já estão em vantagem comparando-se àquelas que não contam com essa figura na gestão escolar.

A partir desse contexto, tem-se que o formato atual de parcerias desenvolvido pela Parceiros da Educação pode ampliar desigualdades já existentes na rede estadual de ensino, na cidade de São Paulo. Isso se expressa tanto pela questão territorial – com a maior parte das escolas parceiras localizadas em Diretorias de Ensino cujos níveis no IDESP são os maiores –, como pelo requisito de engajamento da equipe gestora e forte liderança, ou pela firmação de parcerias com escolas que já recebem uma atenção diferenciada por parte do Estado – como é o caso das escolas de ensino integral.

Por outro lado, é possível considerar que o trabalho desenvolvido pela Associação Parceiros da Educação apresenta um impacto qualitativo relevante nas escolas parceiras. Todos os gestores escolares entrevistados conseguiram pontuar diversas melhorias em suas escolas a partir do apoio da organização, desde aspectos envolvendo práticas de gestão, até os processos pedagógicos em sala de aula. Além disso, as escolas se mostram mais confiantes em perseguir bons resultados quando contam com os apoios técnico e financeiro que a parceria proporciona.

Ademais, as escolas apoiadas pela organização atingiram, de modo geral, melhores resultados no IDESP do que as Diretorias as quais pertencem, destacando-se dentro de suas próprias regiões. Mesmo quando comparadas em pares semelhantes, as escolas parceiras obtiveram notas maiores do que as escolas que não contam com apoio da associação. No entanto, não é possível afirmar que esse resultado se deve à parceria, uma vez que para tentar responder a esse questionamento seria necessário comparar toda a evolução histórica dessas escolas no IDESP.

Desse modo, é possível considerar que parcerias entre escolas públicas e organizações privadas – ao menos no modelo desenvolvido pela Parceiros da Educação na cidade de São Paulo – têm contribuições para a melhoria da qualidade da educação pública. No entanto, é importante que a abordagem de apoio às escolas se atente para os problemas de equidade já existentes nas redes de

ensino. Apoiar escolas que já apresentam os melhores resultados dentre as escolas públicas acaba ampliando as desigualdades e, nesse sentido, as parcerias público-privada na educação podem ter maior contribuição se aproveitadas para melhoria dos resultados em contextos escolares mais desafiadores, sobretudo em regiões periféricas dos grandes centros urbanos.

Referências bibliográficas

ADRIÃO, Theresa; GARCIA, Teise. *Subsídio público ao setor privado: reflexões sobre a gestão da escola pública no Brasil*. Políticas Educativas, v. 7, n. 2, 2014.

ARELARO, Lisete. *Formulação e implementação das políticas públicas em educação e as parcerias público-privadas: impasse democrático ou mistificação política*. Educação e sociedade, v. 28, n. 100, p. 899-919, 2007.

BRASIL, Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE). *Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado*. Brasília, 1995.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *A reforma gerencial do Estado de 1995*. Revista de Administração Pública, v. 34, n. 4, p. 7-26, 2000.

CANEN, Doris; PEIXINHO, Manoel Messias. Parcerias da Administração Pública com a Iniciativa Privada como Forma de Garantir os Direitos Fundamentais. Anais do XIX Encontro Nacional do CONPENDI, 2010.

GIFE, Censo GIFE, 2016. Disponível em: <https://gife.org.br/censo-2016-keyfacts/assets/pdf/censogife2016_keyfacts.pdf>. Acesso em 11 dezembro 2021.

LOPES, Antonio. *Gestão escolar e parcerias em educação no município de Votuporanga*. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista, Araraquara, 2006.

LUZ, Liliene Xavier. *Empresas privadas e educação pública no Brasil e na Argentina*. Educação & Sociedade, v. 32, n. 115, 2011.

PARCEIROS DA EDUCAÇÃO. Quem somos. Disponível em: <<http://parceirosdaeducacao.org.br/quem-somos/>>. Acesso em 15 de maio de 2017.

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*. Educação & Sociedade, v. 30, n. 108, p. 761-778, 2009.

_____. *Redefinições no papel do Estado: parcerias público/privadas e a gestão da educação*. In: Congresso Ibero-Brasileiro. 2010.

_____; CAETANO, Maria Raquel. *Redefinições no papel do Estado: Terceira Via, Novo Desenvolvimentismo e as parcerias público-privadas na educação*. Revista da FAEEBA-Educação e Contemporaneidade, v. 21, n. 38, 2012.

_____; CAETENO, Maria Raquel. *O público e o privado na educação-Projetos em disputa?*. Retratos da Escola, v. 9, n. 17, 2016.

QUEIROZ, Rozilane Soares do Nascimento. *O papel do terceiro setor nas políticas públicas a partir dos anos 1990 no Brasil: Análise da Parceria Instituto Ayrton Senna e Seduc-TO na Oferta dos Programas Se Liga e Acelera Brasil (2004-2009)*. Tese (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2010.

SÃO PAULO. Resolução SE 24, de 5-4-2005. Dispõe sobre Escola em Parceria. Disponível em <<http://www.educacao.sp.gov.br/lise/sislegis/detresol.asp?strAto=200504050024>>. Acesso em 12 dezembro 2021.

SOUSA, Sandra M. Zákia L. *Parceria escola-empresa no Estado de São Paulo: mapeamento e caracterização*. Educação & Sociedade, v. 21, n. 70, p. 171-188, 2000.