

**A PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA NA GESTÃO  
DA EDUCAÇÃO EM ALTAMIRA-PA: O PROGRAMA GESTÃO  
NOTA DEZ DO INSTITUTO AYRTON SENNA**

**A PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN EDUCATION MANAGEMENT  
ALTAMIRA-PA: PROGRAM MANAGEMENT  
NOTE TEN OF THE AYRTON SENNA INSTITUTE**

Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos Santos UFPA<sup>1</sup>  
Dalva Valente Guimarães Gutierrez<sup>2</sup>

**RESUMO:** Este artigo é um recorte decorrente de estudos e pesquisas realizadas no período de 2008 a 2011 e busca efetuar interlocuções e ampliar a discussão com aqueles que se interessam pelo estudo da administração do Estado brasileiro e suas políticas educacionais, com foco nas parcerias público-privadas, a partir do projeto “Contribuições de parcerias firmadas por municípios paraenses e a Fundação Ayrton Senna e Fundação Vale para a oferta educacional e gestão da educação pública”, que faz parte de uma pesquisa nacional que envolveu dez universidades brasileiras, cujo objetivo geral foi analisar os efeitos dos Programas Gestão Nota Dez e Escola Campeã, propostos pelo Instituto Ayrton Senna e Banco do Brasil e/ou entidades, para a oferta e a gestão da educação nos municípios brasileiros selecionados. No nosso caso específico, trabalhamos em Altamira.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão democrática, parceria público-privada, Instituto Ayrton Senna

---

<sup>1</sup> Doutora em Educação, Professora da Graduação em Pedagogia e Programa de Pós-Graduação em Educação (Mestrado e Doutorado) da Universidade Federal do Pará – email: tefam@ufpa.br

<sup>2</sup> Doutora em Educação, Professora da Graduação em Pedagogia da Universidade Federal do Pará – email: dalva.valente@gmail.com

**ABSTRACT:** This article is an excerpt due to studies and researches conducted in the period 2008 to 2011 and seeks to carry out dialogues and expand the discussion with those interested in the study of administration of the Brazilian state and its educational policies, focusing on public-private from the project "Contributions of partnerships established by municipalities in Pará and the Ayrton Senna Foundation and Vale Foundation for the education provision and management of public education," which is part of a national survey involving ten universities in Brazil, whose general objective was to analyze the effects Champion School Program and School-Valley, proposed by the Ayrton Senna Institute and Bank of Brazil and / or entities for the provision and management of education in selected municipalities. In our case, we work in Altamira -PA.

**KEYWORDS:** democratic governance, public-private partnership, Ayrton Senna Institute

Apresentaremos neste texto um recorte com alguns resultados referentes ao estudo de caso do município de Altamira, onde já foi concluída a pesquisa sobre a parceria firmada entre a Prefeitura Municipal e o Instituto Ayrton Senna. Tal município foi intencionalmente selecionado tendo em vista a adoção da parceria com o Instituto Ayrton Senna com os **Programas Escola Campeã e Gestão Nota Dez**. As fontes primárias para a coleta dos dados referem-se a documentos expedidos pela administração municipal e pelas instituições privadas envolvidas na implantação, gerenciamento e avaliação dos programas, especialmente o IAS. Ao lado disso, fizemos entrevistas semiestruturadas com representantes da administração municipal, com diretores e professores da rede municipal.

Começaremos com um breve histórico sobre o papel do Estado na conformação das políticas públicas educacionais, particularmente a partir das reformas do aparelho estatal realizadas nos últimos anos (a partir de 1995), para situar o contexto em que um novo ente (o público não estatal) foi incorporado à relação entre o Estado, sociedade e

mercado, considerando as novas exigências do sistema produtivo, derivadas de uma situação de crise do capital que alguns, como Bresser Pereira (1995), nomeiam como crise do Estado, que estão a exigir um Estado menos interventor e mais regulador e avaliador, em nome da modernização, racionalização e privatização.

Entendemos como marco no processo de diminuição do papel do Estado no Brasil as reformas do aparelho estatal, promovidas pelo governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-98 – 1º mandato), por meio do Plano Diretor de Reforma do Aparelho de Estado (PDRAE), liderado pelo seu Ministro à época, Bresser Pereira, que resultaram em novas conformações do Estado e de suas políticas públicas, afinadas com a introdução de novos atores na relação entre Estado e sociedade e mercado, por meio das **parcerias público-privadas**, do denominado **terceiro setor**, na perspectiva do quase-mercado da terceira via. Na acepção de Sousa e Oliveira (2003), diante da impossibilidade de privatização “stricto sensu” dos serviços educacionais e da adoção de mecanismos típicos do mercado em sua acepção mais ‘perfeita’ como a livre concorrência, “a alternativa encontrada foi a de introduzir concepções de gestão privada nas instituições públicas sem alterar a propriedade das mesmas” (p.4), ou seja, “disseminar formas de gestão ancoradas na lógica do mercado”, o que se convencionou chamar de quase mercado.

Para Giddens (2001), a política da Terceira Via é uma opção ao neoliberalismo, por meio de um governo ativo para ajustar as políticas da social-democracia, e refere-se a uma estrutura de pensamento e de prática política que visa adaptar a social-democracia a um mundo que se transformou. “É uma terceira via no sentido de que é uma tentativa de transcender tanto a social-democracia do velho estilo quanto o neoliberalismo” (GIDDENS, 2001, p. 36). No entanto, Antunes (2005) adverte que a Terceira Via tal como foi implementada por Tony Blair na Inglaterra nada mais é do que um movimento de modernização do centro, “configurando-se como a preservação do que é fundamental no neoliberalismo, dando-lhe um frágil verniz social-democrático cada vez

menos acentuado” (p.99) sendo funcional à expansão do capitalismo, no que concordamos.

### **1. O público não estatal por meio das parcerias: novos protagonistas na relação entre público e privado**

O público não estatal é um dos pilares no discurso da gestão gerencial, entendida pelo discurso governamental contido no Plano Diretor de Reforma do Estado (PDRAE) como processo mais ágil, moderno, capaz de propiciar uma qualidade aos serviços públicos, para a satisfação dos clientes-consumidores. Tal padrão decorre da necessidade, segundo os mentores das reformas (Bresser Pereira e outros), de diminuir os desperdícios; de melhor aproveitamento do tempo, do espaço dos recursos materiais e humanos; maior produtividade, o que significa a busca da excelência no atendimento desse cliente, com a redução dos gastos públicos, transferindo a responsabilidade pelas políticas públicas a organizações não estatais, do chamado Terceiro Setor, este se constitui como uma noção ambígua, imprecisa e equivocada para enquadrar tudo que não é Estado ou mercado. Nesse particular, precisamos intermediar a discussão enfatizando que há diferenças significativas entre as próprias organizações da sociedade civil, cujos perfis são, muitas vezes, radicalmente divergentes, distanciando-se uma das outras, sendo, portanto, bastante heterogêneas, política e socialmente. Veja-se que, em geral, se fala em movimento de lutas *da* sociedade civil, como se toda ela fosse homogênea, quando se deveria tratar de lutas *na* sociedade civil, dada a sua diversidade.

Um problema nos inquieta, o que efetivamente é este público. No sentido consagrado, dicionarizado, ‘público’ refere-se ao homem comum, do povo em geral; aliás, pode ser usado como adjetivo, sendo seu significado “relativo à governança de um país; que serve para o uso de todos, o lugar da política”, dentre outros. Verifica-se que em todas as acepções diz respeito a todos, indistintamente. O termo “privado” significa particular, restrito (HOUAISS, s/d).

Falar em Estado e defender o espaço público passou a ser quase uma blasfêmia, porque tudo considerado pelos reformadores como de maior

eficiência, eficácia, produtividade e qualidade está centrado no empreendimento e gestão privados. São criadas pelo governo brasileiro estratégias híbridas para superação da crise do Estado tendo como referência ou o mercado (privatizações) ou o quase-mercado (público não estatal, representado pelas Organizações sociais, Organizações não-governamentais e outras) havendo uma verdadeira satanização do público-estatal.

Em decorrência da situação da situação histórica de carências acentuadas vividas pelos segmentos menos favorecidos da população brasileira, ao lado da elevação dos níveis de violência, da depredação da natureza e da ausência de valores humanizantes, como a ética, a responsabilidade, a justiça e a verdadeira solidariedade, que tem a ver com uma necessidade humana de interagir com outro, disseminaram-se os mais diferentes tipos de organizações do Terceiro Setor no Brasil. Voigt (2001) as classifica em três categorias: as ONGs (Organizações Não-Governamentais que abrangem diferentes tipos de organizações como as associações comunitárias, movimentos contra a exploração sexual de crianças, as entidades temáticas que se originam do debate internacional e que geralmente repercutem temas mobilizados pela ONU (Organização das Nações Unidas). Há também aquelas vinculadas ao setor empresarial, tais como: Fundação Bradesco, Instituto Ayrton Senna, Fundação Roberto Marinho, as Fundações Abrinq, a ONG Parceiros Voluntários (Gerdau), entre outros. É, pois, “em nome da responsabilidade social e da ética na gestão do público que as ONGs falam nos anos 90” (STEIL & CARVALHO, 2001, p.50). De assessoras dos movimentos sociais nas décadas anteriores quando desenvolviam uma estratégia de enfrentamento ao sistema, nos anos 90 as ONGs passam a se relacionar com o Estado e com as empresas como “parceiras”. Relacionamento que Montaño (2002) classifica como “dócil, despolitizado e despolitizador, funcional ao projeto neoliberal de reestruturação sistêmica” (p.273). Se antes as ONGs eram comprometidas com a democratização, hoje, “as palavras de ordem da complexidade cederam lugar ao reducionismo” (OLIVEIRA, 2002, p.55) da “administração do possível para minorar a pobreza” (Idem, p.56) diminuindo-lhes o compromisso com a emancipação, agora transformado em consenso.

Enquanto mediadoras do público e parceiras do estado, as ONGs não são meras executoras de ações sociais, mas “elas mesmas acabam estabelecendo um novo modelo de relações entre o Estado e a sociedade civil” (STEIL & CARVALHO, 2001, p.52), porque trazem outros valores: o da auto-sustentabilidade, da gestão por resultados mensuráveis, do *marketing* que lhes permita visibilidade e a conseqüente sobrevivência no mercado competitivo da captação de recursos.

A tendência do fomento às parcerias entre o público e o privado, entre o Estado e as ONGs no contexto educacional brasileiro da década de 90 pode ser percebida pela atuação do Instituto Ayrton Senna (IAS).

## **2. A parceria do Instituto Ayrton Senna – IAS com a Prefeitura Municipal de Altamira**

Pesquisamos a parceria firmada entre a Prefeitura de Altamira e o IAS entre 2000 e 2006. O Município de Altamira<sup>3</sup> faz parte da Região Xingu, na região sudoeste do Pará, e dista cerca de 700 km da capital, Belém, comportando significativa zona de campo, dividida em zonas de colonização, de conservação, áreas devolutas e áreas indígenas<sup>4</sup> de diferentes nações. Nos últimos anos, o município tem sido alvo de intensos debates por causa da implantação do projeto hidrelétrico de Belo Monte.

Em 2006, a Secretaria Municipal de Educação administrava uma rede de 97 escolas de educação básica, sendo 31 na zona urbana e 66 na zona rural, quase todas concentradas administrativamente em

---

<sup>3</sup> Altamira pertence à mesorregião Sudoeste do Pará, com população de 94.624 habitantes e área de 161.455,9 km<sup>2</sup> (IBGE, 2010) o que lhe possibilita o status de maior município do mundo em extensão territorial. O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH - M) de Altamira referente ao ano de 2000 é de 0,737. A taxa de analfabetos com mais de quinze anos é inferior à do Estado e superior à do Brasil, ainda assim significativa, com algo em torno de 14,7% de analfabetismo de jovens e adultos. A taxa da população sem instrução ou com menos de um ano de estudos é de 15,9%; e com até três anos, 25%, o que revela que boa parte dos habitantes convive em situação de analfabetismo funcional. Apenas 1,2 % da população têm mais de quinze anos de estudo (GUTIERRES, 2010).

<sup>4</sup> De acordo com a Funai, as principais nações indígenas na Região são as seguintes: Arara, Araweté do Igarapé Ipixuna, Arara Cachoeira-Seca/Iriri; Curuá; Kararao; Apyterewea; Apyterewea-Parakanã; Pakisamba; Trincheira Bakajá e Trincheira BakajáXikrin e Xipaya (FUNAI, 2005).

núcleos ou polos, incluindo 13 escolas indígenas<sup>5</sup>. A educação indígena funciona em geral em classes multisseriadas (uma única turma para todas as séries e faixas etárias) e só a partir de 2005 começa a receber tratamento metodológico diferenciado, sem, contudo, o ensino ser ministrado na língua materna, conforme prevê a legislação educacional (GUTIERRES, 2010).

Segundo a Lei Orgânica do município, a educação municipal de Altamira é baseada nos princípios de “democracia, no respeito aos direitos humanos e na liberdade de expressão” (Art. 194, Lei Orgânica Municipal, 1990, p.39). Tais princípios são detalhados no inciso X do Art. 2º da Lei nº 1.553, de 09 de junho de 1995<sup>6</sup>, que prevê a “gestão democrática do ensino público nos termos da legislação vigente” (Lei nº 1.553/95, ALTAMIRA, 2005, p.17).

Em 2001, a Prefeitura de Altamira, sob a administração do PMDB (2001-2004), celebrou parceria com o Instituto Ayrton Senna para desenvolver o Programa Escola Campeã no período de 2001 a 2004, com o objetivo de “fortalecer as ferramentas de gestão escolar e municipal” com foco no sucesso dos alunos.

Na estrutura organo-funcional da SEMEC, após o estabelecimento da parceria, a coordenação da Rede Vencer assume um posto estratégico na condução da política educacional municipal, na medida em que para ela convergem todas as decisões inerentes à educação no município.

A Secretária de Educação à época do início da parceria relatou que esta teve sua origem durante a participação dos prefeitos recém-eleitos em uma reunião em Brasília no final de 2000, a convite do Instituto Ayrton Senna, ocasião em que foram apresentados ao projeto de trabalho do Instituto e convidados a participar do Programa. Foram estabelecidas as seguintes condições para as Prefeituras que aderissem à Proposta: 1) Uma Carta de Adesão e Compromisso ao Programa Escola Campeã; 2) documento de registro da concordância do Prefeito em

<sup>5</sup> Dentre as escolas indígenas destacam-se as seguintes: EMEF Ipixuna, na aldeia Ipixuna, que atende o povo indígena Araweté; EMEF Cachoeira Seca, na aldeia do mesmo nome, que atende o povo Arara; EMEF Patukre, na aldeia Kararaô, que atende o povo Kayapó-kararaô; a EMEF Koatinemo, na aldeia Assurini, que atende o povo Assurini do Xingu e Arara, e a EMEF Curuá, na aldeia Cajueiro, que atende o povo Curuaia e Xipaia.

<sup>6</sup> Esta Lei se refere ao Plano de Carreira do magistério municipal.

escolher o Secretário(a) de Educação e o Gerente do Programa, segundo perfil estabelecido pelo IAS; 3) Elaboração de Diagnóstico da Educação do município; 4) A seleção de 3 atividades prioritárias a serem desenvolvidas no município, em 2001. Todas estas condicionalidades foram devidamente acatadas pelo Prefeito, que em 05 de dezembro de 2000 encaminhou os documentos exigidos.

O perfil do Secretário a ser escolhido, de acordo com o IAS, demandava: i) capacidade para administrar e planejar ações a curto, a médio e a longo prazo; ii) liderança e capacidade para envolver e motivar a comunidade escolar na busca dos objetivos da educação como um todo e iii) que fosse efetivamente o representante e executor das políticas educacionais definidas pelo Prefeito. Para o gerente do Programa, além dos requisitos acima, deveria ter “comunicação clara e objetiva com capacidade de saber ouvir” (Carta do Prefeito, 2000).

Tais recomendações do IAS não condizem com o princípio da gestão democrática, já que interferem diretamente na escolha dos dirigentes, pré-determinando um perfil específico de dirigente.

A justificativa do Prefeito à época para a necessidade do convênio com o IAS também revela a precária situação de gestão educacional no município:

- 1) Ausência de uma política coesa (programa e/ou projeto que norteasse ações, enquanto política educacional);
- 2) Os encaminhamentos da Secretaria Municipal de Educação se davam de forma aleatória, sem organização, de acordo com as necessidades;
- 3) Ausência de procedimentos para correção da distorção idade/série existente;
- 4) Ausência de um Plano Anual de trabalho que norteasse as ações;
- 5) O provimento do cargo de diretor escolar considerava indicação da SEMEC e da Prefeitura;
- 6) Ausência de avaliação externa de desempenho acadêmico dos alunos;

7) Rede física defasada, precisando de ampliação, reformas, melhorias e adequações; dentre outros (GUTIERRES, 2010).

O Termo de Parceria foi assinado em 15.01.2001 objetivando “propiciar a eficiência na aplicação de recursos públicos e a melhoria da qualidade do ensino fundamental” (ALTAMIRA, Termo de Parceria, 2001, p.5). Segundo o Termo de Parceria, sete (7) metas deveriam ser cumpridas para atingir o objetivo estratégico acima referido: viabilização da autonomia, implementação de políticas de correção de fluxo escolar para o fundamental, continuidade de alfabetização de alunos novos, implementação de sistema de avaliação para evidenciar o desempenho escolar dos alunos, dentre outras (ALTAMIRA, 2001, p. 2-3).

Após a formalização do convênio, houve a capacitação dos dirigentes escolares por 16 dias, em Belo Horizonte sob a responsabilidade da Fundação Eduardo Magalhães. Na entrevista realizada, a Secretária de Educação à época (2001) revela que por meio da capacitação conheceu o Programa e verificou o que havia de positivo para aplicar em Altamira. A Prefeitura de Altamira deveria reestruturar o Sistema Municipal de Educação, para que funcionasse como um Sistema integrado, articulado. No entanto, a Parceria previa a focalização do ensino fundamental eximindo-se de ações dirigidas à Educação Infantil.

Os Indicadores de gestão definidos pelo IAS previam: autonomia administrativa, financeira e pedagógica das escolas, o acompanhamento financeiro pela SEMEC, existência de colegiados, fluxo de matrículas, critérios para provimento do cargo de professor e diretor, nucleação da rede rural, otimização da rede municipal de ensino, Plano de Carreira para os professores, Plano Municipal de Educação, Regimento Escolar entre outros.

Esses indicadores foram adotados pela SEMEC conforme o Relatório do Programa Escola Campeã (2005) sobre o período de 2001 a 2004, organizado pela SEMEC no qual são destacadas as principais Ações e Estratégias desenvolvidas no período: a) Elaboração de Plano Anual de Trabalho da SEMEC – PAT, onde foram estabelecidas metas e

ações com prazos de execução definidos; normatização de autonomia administrativa (Portaria nº 015/2003), pedagógica (Portaria nº 14/2003) e financeira (Instrução Normativa nº 01/2003) para as escolas; implementação de avaliação de servidores da educação (Instrução Normativa nº 02 de 25/06/2004); calendário escolar regulamentado através de portaria (Portaria nº 087/2003) que define critérios para alteração, conceito de dia letivo, definição de datas e períodos para atividades educacionais diversas; avaliação externa de desempenho dos alunos (Instrução Normativa nº 04/2004); Escolha de Diretores com base na competência Técnica (Decreto nº 672 de 26/12/2003); Correção de fluxo de aprendizagem por meio dos Projetos de “Aceleração da Aprendizagem” e “Se Liga”; nucleação de escolas rurais (Portaria nº 081/03); implantação da Superintendência; monitoramento da evolução do desempenho acadêmico dos alunos.

Observa-se pelas ações desenvolvidas que os princípios da gestão gerencial e do gerencialismo fundamentados na relação harmônica entre o binômio custo-benefício são evidentes: a definição de prazos, a avaliação externa do desempenho, a definição de uma nomenclatura empresarial aos agentes educacionais.

Se considerarmos a situação de Altamira antes da celebração do convênio, podemos perceber no desenho das responsabilidades da Prefeitura, uma verdadeira reforma da educação pública, com foco na gestão, que atingia desde a organização do aparelho administrativo municipal, passando pela implantação do Planejamento estratégico com o respectivo Plano de Metas, incluindo a Avaliação do desempenho de professores e alunos do ensino fundamental. A nosso ver aconteceu uma reforma administrativa condizente com as orientações mais amplas do governo federal a partir de 1995, que não podemos atribuir tão somente como decorrente da parceria com o IAS. Mas, de fato, na educação parece ter sido decisiva a parceria.

## REDE VENCER: a continuidade da parceria

A segunda fase da parceria começa em maio de 2005, na gestão do PSDB (2005-2008), com a assinatura de um novo “Instrumento Particular de Parceria” para o Programa REDE VENCER, constituído por três sub-programas: 1) Correção de Fluxo Escolar, que se divide em dois projetos: Acelera Brasil e o Se Liga, ambos com a finalidade de diminuir os índices de distorção idade-série no ensino fundamental; 2) Programa Gestão Nota Dez (antes Escola Campeã) 3) o Programa Circuito Campeão, objetivando o acompanhamento das classes regulares do fundamental. Nesta segunda fase, a SEMEC transforma a sua estrutura organizacional para adequar-se às orientações emanadas da parceria quando, também, se implantou o Sistema Ayrton Senna de Informação (SIASI), sistema de informatização dos dados educacionais, controlados pelo IAS.

A diferença entre o Programa Escola Campeã e a Rede Vencer parece estar na dimensão, na abrangência de ação de cada um. No primeiro, o IAS contentava-se em prestar consultoria; na segunda, induz à adoção de seus princípios como política pública pelo município, como se pode inferir pelo preâmbulo do documento de parceria:

b) Considerando a identidade entre os objetivos da REDE e os da PREFEITURA e a intenção desta PREFEITURA em **adotar os princípios da REDE como política pública para o seu sistema público educacional**, com vistas à criação e à manutenção das condições favoráveis ao desenvolvimento integral das crianças e adolescentes matriculados nas escolas de referida rede pública de ensino (ALTAMIRA, Instrumento Particular de Parceria, 2005, p. 1, negrito nosso).

O entendimento de que os princípios da Rede Vencer tinham a máxima identidade com os da Prefeitura municipal era a tal ponto que em Altamira foram transformados na política educacional para toda a rede municipal como detalha um dos os gestores do programa no âmbito da rede municipal de ensino:

O antigo programa Escola Campeã durou até 2005, quando o IAS, após avaliar toda dinâmica da implantação em Altamira, definiu que se precisava reestruturar a proposta porque o programa não dava conta da dimensão da política dos municípios e, com isso, ele resolveu colocar outras tecnologias, e não trabalhar mais com consultorias, mas sim com os municípios construindo suas próprias políticas. A partir de 2005 foi feita essa reestruturação e com isso veio a Rede Vencer trazendo para os municípios essas tecnologias proporcionando que eles formassem suas propostas pedagógicas e educacionais. (Coordenador do Programa Gestão Nota 10)

Os objetivos da Rede Vencer deixam bem clara a intencionalidade de institucionalização das práticas gerenciais na educação, como se pode conferir pelos objetivos da Rede Vencer:

#### **QUADRO 1: OBJETIVOS DA REDE VENCER**

##### **1 – Objetivos da REDE VENCER**

- (I) Institucionalizar práticas gerenciais no cotidiano escolar que proporcionem a substituição da “cultura do fracasso” pela “cultura do sucesso”;
- (II) Instituir o planejamento da prática pedagógica a partir da avaliação do processo ensino aprendizagem;
- (III) Capacitar equipes da Secretaria e das unidades escolares para que todos desempenhem suas funções e atribuições com foco em resultados e metas, assumindo as respectivas responsabilidades pelo resultado da aprendizagem de cada um dos alunos; e,
- (IV) gerar oportunidade de desenvolvimento profissional para as equipes escolares, de forma a viabilizar a ampliação de conhecimentos, especialmente no campo da leitura, da escrita e da matemática, bases para a aprendizagem de todas as áreas do conhecimento humano. (ALTAMIRA, Instrumento Particular de Parceria, 2005, p. 2-3)

Fonte: Instrumento Particular de Parceria, 2005.

O modelo de gestão gerencial, conforme já se discutiu antes, é baseado em resultados e estes passam a ser buscados com mais objetividade como parte do Termo de Parceria. No caso da SEMEC de Altamira esses resultados esperados são expressos em números ou percentuais a serem alcançados, como se pode verificar no quadro a seguir:

#### QUADRO 2: INDICADORES E METAS DA REDE VENCER

INDICADORES	METAS
1 – Dias letivos	1 – 200 dias letivos/800 horas aula
2 – Frequência de professores	2 – 98% de frequência
3 – Frequência de alunos	3 – 98% de frequência
4 – Reprovação por faltas	4 – 2% de reprovação
5 – Índice de aprovação	5 – 95% de aprovação
6 – Correção de Fluxo	6 – 5% de distorção Idade/série
7 – Alfabetização na 1ª Série	7 – 95% dos alunos alfabetizados

Fonte: Instrumento Particular de Parceria, 2005.

Para a consecução dessas metas, os parceiros devem cumprir determinadas responsabilidades. Conforme o documento da parceria cabe à prefeitura Municipal de Altamira a manutenção integral das ações decorrentes da “Parceria”. Os coordenadores entrevistados declaram que o custeio das ações tem origem basicamente no FUNDEB e no Salário educação:

[...] os materiais, os livros, é o Salário Educação. E o salário dos professores é o FUNDEB (Ex-Cordenador do Programa Correção de Fluxo)

Os recursos vêm do FUNDEB, porque é da política do município. A disponibilidade de fazer a formação dos

coordenadores dos programas deslocando para outros municípios ou até mesmo para São Paulo, ora é financiada pelo IAS, ora pelo município. A formação dos professores e diretores que é feita dentro de Altamira é o próprio município que arca com as despesas (Coordenador do Programa Gestão Nota 10).

Com base na modernização gerencial, o IAS pretendia implantar um novo padrão de gestão no município instituindo a escolha de diretores por critérios técnicos<sup>7</sup>. Contudo, isso só foi aceito com muita relutância pelo gestor, que apenas no último ano de seu mandato colocou em prática com base no Decreto nº 672 de 26/12/2003. Em 2005, a nova administração municipal, ainda que continue com a parceria com o IAS, desconsiderou a forma de provimento por meio de escolha técnica e por meio do Decreto nº 018 de 11/01/2005, voltou a instituir a livre nomeação do Diretor pelo executivo. Na disputa entre os critérios técnicos de escolha de diretores e os critérios político-partidários historicamente assimilados pelos mandatários do poder, em nenhum momento as práticas patrimonialistas e clientelistas foram suplantadas em Altamira, prevalecendo sobre os demais aspectos que compunham a avaliação alterando significativamente a ‘neutralidade’ da escolha técnica pretendida pelo IAS.

O Conselho Municipal de Educação (CME) criado em 1995 (Lei Municipal nº 657/95) mesmo precariamente vinha funcionando, mas após a parceria com o IAS passa a não mais se reunir. Isto porque segundo avalia o diretor do Sindicato dos professores e professor municipal na época da parceria, pouca importância era dada ao funcionamento de conselhos por parte da gestão municipal, constituindo-se esta, uma marca do governo que era alimentada pela parceria com o IAS, como afirma:

No período de 2001 a 2004, da gestão do Domingos Juvenil, a primeira medida que o prefeito toma é extinguir

---

<sup>7</sup> A escolha técnica se baseava em provas com conteúdos de legislação educacional e conhecimentos gerais e enfatizava, além da capacidade técnica gerencial, a existência de “forte capacidade de liderança”.

todos os Conselhos da época. Os conselhos escolares foram praticamente todos extintos. Assim, aqueles que participavam, as escolas em que nós tínhamos conseguido a gestão democrática, a eleição direta de diretor, foram todos cancelados e substituídos os diretores. E o conselho municipal de educação, por sua vez também, ele foi destituído e a gente não conseguiu fazer nada, não tinha com que forçar o governo a reativar esse Conselho. Por quê? Porque nesse período, na minha avaliação, qual foi a razão? O fato preponderante é que o município de Altamira importou o modelo de avaliação, o modelo de educação do Instituto Ayrton Senna, que diferenciava na sua totalidade daquilo que a sociedade altamirense defendia e entendia de política educacional (Diretor do SINTEPP/Altamira)

Da parceria pudemos verificar, conforme já indicamos de forma sucinta, um conjunto de mudanças significativas no formato da gestão educacional do município de Altamira, com base em pilares mais ligados à lógica empresarial.

### **Considerações finais**

A reforma dos anos de 1990 teve como um dos seus principais argumentos romper com a burocracia, com o patrimonialismo, com o atraso, com a ineficiência e improdutividade da máquina estatal, com a defesa de um modelo de administração pública denominada de gerencial, afinada com princípios do mercado, em nome da maior eficiência, agilidade e modernização, incorporando a presença de novos protagonistas na relação entre Estado e sociedade, nas atividades consideradas não exclusivas do Estado, onde se inscrevem a área social e científica, por intermédio das parcerias público-privadas.

As Organizações Sociais vêm assumindo diretamente demandas significativas de políticas sociais antes atendidas pelo Estado ou vêm influenciando as políticas públicas, implantado uma nova lógica de

gestão por dentro do público de características mercadológica. A parceria celebrada entre a Prefeitura municipal de Altamira no Pará e o Instituto Ayrton Senna é um exemplo dessa segunda possibilidade. Os resultados do estudo apontam alterações substanciais na política de gestão da rede municipal de educação de Altamira, e em consequência, nas relações entre a Secretaria Municipal de Educação, os diretores escolares e os professores. Há que considerar, contudo, a dificuldade de padronização da gestão, como supõe o IAS, em regiões do tipo amazônico tal como no município de Altamira. A diversidade cultural a exigir atendimento diferenciado (escolas indígenas de diversas etnias), a dificuldade de acesso pelo fluxo de marés (secas e cheias) e mesmo a escassez de recursos e o isolamento de algumas localidades a grandes distâncias da sede do município contribuem para dificultar a “modernização” da gestão de forma a padronizar o atendimento e os resultados.

Outra implicação da parceria é sobre a perda ou mesmo diminuição da autonomia da comunidade educacional de Altamira pela dificuldade em fazer funcionar os Conselhos escolares e o Conselho Municipal de Educação. Ao induzir à adoção da política de gestão gerencial na rede pública de ensino, sob a responsabilidade dos governos municipais, a proposta, que traz à tona uma visão economicista e empresarial da administração governamental, enfraquece as práticas de participação, tão caras à conquista da cidadania democrática tão almejada nos anos de 1980 e duramente conquistada na legislação educacional brasileira.

### Referências

ALTAMIRA. Câmara Municipal. *Lei nº 657*, de 18 de dezembro de 1995. Dispõe sobre a criação do Conselho Municipal de Educação e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. Câmara Municipal. *Lei Orgânica do Município de Altamira*. Aprovada na Câmara Municipal de Altamira em 30 de abril de 1990.

\_\_\_\_\_. Câmara Municipal. *Lei nº 1.500 de 28/04/2003*. Altera a Lei 1.374/97 que dispõe sobre a organização administrativa da Prefeitura Municipal de Altamira.

\_\_\_\_\_. Câmara Municipal. *Lei nº 1.553*, de 09 de junho de 2005. Dispõe sobre o Estatuto e o Plano de Carreira e Remuneração dos Servidores do Magistério público no Município de Altamira.

\_\_\_\_\_. Prefeitura Municipal. *Decreto nº 672*, de 26 de dezembro de 2003. Dispõe sobre o processo de provimento do cargo de diretor das escolas municipais do ensino fundamental de Altamira.

\_\_\_\_\_. *Decreto nº 0018*, de 11 de janeiro de 2005. Dispõe sobre o processo de provimento do cargo de diretor das escolas municipais do ensino fundamental de Altamira.

\_\_\_\_\_. *Relatório Final do Município de Altamira – Programa Escola Campeã, 2001-2004*. SEMEC, 2005.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação (SEMEC). *Instrução Normativa nº 01*, de 13 de maio de 2002. Trata da autonomia financeira. Garante repasse de recursos para as escolas municipais do Ensino Fundamental e Educação Infantil.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação (SEMEC). *Portaria nº 081/03 de 10 de Outubro de 2003*. Regulamenta o regime de nucleação das escolas rurais, da Rede Municipal de Ensino.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação (SEMEC). *Instrução Normativa nº 02 de 25 de junho de 2003*. Dispõe sobre os procedimentos para avaliação do Desempenho dos servidores públicos vinculados à Secretaria Municipal de Educação. Anexo: Quadro de Indicadores de Desempenho de Docentes, Diretores e Técnicos e Pessoal Administrativo e de Apoio.

\_\_\_\_\_. *Carta de Adesão e Compromisso*. Do prefeito municipal eleito ao Instituto Ayrton Senna manifestando adesão à Parceria com o IAS. Datada de 05 de dezembro de 2000. (Documento digitado)

\_\_\_\_\_. *Carta A: Perfil do Secretário Municipal de Educação*. Do prefeito municipal eleito ao Instituto Ayrton Senna comunicando o aceite dos pré-requisitos sugerido para escolha do Secretário Municipal de Educação. Datada de 05 de dezembro de 2000. (Documento digitado)

\_\_\_\_\_. *Carta B: Perfil do Gerente do Programa*. Do prefeito municipal eleito ao Instituto Ayrton Senna comunicando o aceite dos pré-requisitos sugerido para escolha do Gerente do Programa Escola Campeã em Altamira. Datada de 05 de dezembro de 2000. (Documento digitado).

\_\_\_\_\_. *Carta C: Elenco de Atividades Viáveis em 2001*. Do prefeito municipal eleito ao Instituto Ayrton Senna especificando o compromisso de realizar três atividades viáveis no primeiro ano da parceria. Datada de 05 de dezembro de 2000. (Documento digitado)

\_\_\_\_\_. *Carta A do Instituto Ayrton Senna para o prefeito eleito de Altamira*. Comunica a seleção do município para compor a parceria com o IAS. Datada de 20 de dezembro de 2000. (Documento digitado).

\_\_\_\_\_. *Carta B do Instituto Ayrton Senna para o prefeito eleito de Altamira*. Encaminha Termo de Parceria. Datada de 20 de dezembro de 2000. (Documento digitado).

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação (SEMEC). *Plano de Metas Municipal de Educação – Programa de Gestão escola Campeã – 2001*.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação (SEMEC). *Plano de Metas Municipal de Educação – Programa de Gestão escola Campeã – 2002*.

\_\_\_\_\_. Prefeitura Municipal. *Instrumento Particular de Parceria entre a Prefeitura Municipal de Altamira, a Fundação Banco do Brasil e o Instituto Ayrton Senna*. Assinado em 15 de janeiro de 2001.

\_\_\_\_\_. Prefeitura Municipal *Instrumento Particular de Parceria entre a Prefeitura Municipal de Altamira e o Instituto Ayrton Senna*. Assinado em 09 de maio de 2005.

ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho*. 7ª Ed. São Paulo: Boitempo editorial, 2005.

BRASIL. Presidência da República. *Plano Diretor da Reforma do Estado*. Brasília: MARE, 1995.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. *Reforma do Estado para a Cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: Editora 34, 1998.

\_\_\_\_\_. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. *Revista do Serviço Público*, ENAP: Brasília-DF 50(4), 1999, p. 5-30

\_\_\_\_\_. Do Estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, WILHEIM E SACHS (orgs.). *Brasil: Um Século de Transformações*. São Paulo: Cia. Das Letras, 2001: 222-259.

COSTA, Sérgio. *As Cores de Ercília: esfera pública, democracia, configurações pós-nacionais*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2002.

GIDDENS, Anthony. *A terceira via e seus críticos*. Tradução de Ryta Vinagre. São Paulo: Editora Record, 2001.

GUTIERRES, D. V. G. *A municipalização do ensino no município de Altamira/PA e suas implicações para a democratização educacional*. Porto Alegre: UFRGS/FACED, 2010, 367f. Tese de Doutorado em Educação.

HOUAISS, Antonio. Dicionário eletrônico da Língua Portuguesa.

MARX, ENGELS. *A Ideologia Alemã*. Tradução de José Carlos Bruni e Marco Aurélio Nogueira. 3ª edição. São Paulo: Livraria Editora Ciências Humanas, 1982.

\_\_\_\_\_. *O 18 Brumario e cartas a Kugelmann*. Tradução Leandro Konder. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.

MÉSZÁROS, István. *A necessidade do controle social*. Tradução Mário Duayer. São Paulo: Ensaio, 1987.

MONTAÑO, Carlos. *Terceiro Setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social*. São Paulo: Cortez, 2002.

OLIVEIRA, F. de. Privatização do público, destituição da fala e anulação da política: o totalitarismo neoliberal. In: PAOLI, M. C; OLIVEIRA, F. de (orgs.). *Os sentidos da democracia: políticas do dissenso e hegemonia global*. Petrópolis, RJ; Brasília, DF: NEDIC, 1999. p. 55-82.

PORTELA, Romualdo de Oliveira; SOUZA, Sandra Zakia Lian. Políticas de avaliação da educação e quase mercado no Brasil. *Educação & Sociedade*, Campinas, vol. 24, n. 84, p. 873-895, setembro 2003. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em 08.09.09.

SILVA, Silvana Pereira da. *As múltiplas relações entre o IAS e seus aliados: parcerias ou negócios?* Texto elaborado para apresentar em reunião nacional da pesquisa em Vitória - ES impresso, julho de 2009.

STEIL, Carlos Alberto & CARVALHO, Isabel. ONGs no Brasil: elementos para uma narrativa política. *HUMANAS: Revista do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas/Universidade Federal do Rio Grande do Sul*, Instituto

de Filosofia e Ciências Humanas, v. 16, nº 1 (jan/jun. 1993) Porto Alegre: IFCH, 1993. p. 37 – 55.

TRIVIÑOS. A.N.S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais; A Pesquisa Qualitativa em educação*. São Paulo: Editora Atlas S.A. 1987

VOIGT, Léo Elementos Introdutórios sobre o Terceiro Setor no Brasil. In: *HUMANAS: Revista do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas/ Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas*, v. 16, nº 1 (jan/jun. 1993) Porto Alegre, 2001, p.71 – 82.

#### **Sites Consultados**

<http://senna.globo.com/institutoayrtonsenna/> Acesso em novembro de 2007.

[www.sepof.gov.pa](http://www.sepof.gov.pa) Acesso em junho de 2007.

[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br) Acesso em junho de 2011

**Data de Recebimento: 20.07.12**

**Data de Aceite: 10.10.12**