



Projeto Parceria Empresa-Escola: a privatização é o resultado¹

Business-School Partnership Project: privatization is the outcome

Proyecto de Asociación Empresa-Escuela: la privatización es el resultado

Eliane da Costa Bruini.²
Márcia Aparecida Jacomini³

Citação: BRUINI, Eliane da Costa; JACOMINI, Márcia Aparecida. Projeto Parceria Empresa-Escola: a privatização é o resultado. *Jornal de Políticas Educacionais*. V. 19, e96575. Mês de 2025.



<http://10.5380/jpe.v19i0.96575>

Resumo: O artigo analisa as marcas da privatização da educação pública paulista, resultantes de parcerias entre empresários e Secretaria da Educação de São Paulo no período de 1990 a 2018. Destaca os principais aspectos do alinhamento paulista à agenda neoliberal, a construção do modelo baseado em resultados educacionais e enfatiza a implementação do Projeto Parceria Empresa-Escola. O estudo é baseado em pesquisa documental de abordagem qualitativa e explora textos e relatórios de atividades produzidos por empresários. As conclusões mostram que o Projeto Parceria Empresa-Escola consolidou uma rede de atuação para múltiplos parceiros horizontais em São Paulo. A atuação dos empresários caracteriza-se pelo modo não clássico de privatização, com a tomada de controle dos elementos essenciais do trabalho pedagógico nas escolas. O critério “resultado” revela inconsistências nos relatos dos empresários em comparação com os registros oficiais das escolas paulistas, evidenciando que, em vez de alcançar o seu objetivo declarado, o projeto resulta numa forma de privatização da escola.

Palavras-chave: Administração Pública; Privatização do Ensino; Projeto Parceria Empresa-Escola; Rede Estadual de Ensino

¹ Este artigo foi produzido com base em pesquisa de pós-graduação (mestrado) de Eliane da Costa Bruini.

² Mestra em Educação. Bolsista de extensão na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. São Paulo, SP, Brasil. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0397-9915>. E-mail: liabruini@gmail.com

³ Doutora em Educação. Professora do Programa de Pós-Graduação em Educação da Escola de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade Federal de São Paulo. São Paulo/SP, Brasil. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2936-3174>. E-mail.: jacominimarcia@gmail.com

Abstract: The article analyzes the marks of the privatization of public education in São Paulo, resulting from partnerships between businesspeople and the São Paulo State Department of Education from 1990 to 2018. It highlights the main aspects of São Paulo's alignment with the neoliberal agenda, the construction of a model based on educational outcomes, and emphasizes the implementation of the Business-School Partnership Project. The study is based on documentary research with a qualitative approach and explores texts and activity reports produced by business actors. The conclusions show that the Business-School Partnership Project consolidated a network of action for multiple horizontal partners in São Paulo. The actions of business actors are characterized by a non-classical form of privatization, involving the takeover of essential elements of pedagogical work in schools. The "results" criterion reveals inconsistencies between the business actors' reports and the official records of São Paulo's schools, showing that, instead of achieving its stated goal, the project results in a form of school privatization.

Keywords: Public Administration; Privatization of Education; Business-School Partnership Project; State Education Network

Resumen: El artículo analiza las huellas de la privatización de la educación pública de São Paulo, resultado de las asociaciones entre empresarios y la Secretaría de Educación de São Paulo en el período de 1990 a 2018. Señala los principales aspectos del alineamiento paulista con la agenda neoliberal, la construcción de un modelo basado en resultados educativos, y enfatiza la implementación del Proyecto Asociación Empresa-Escuela. El estudio se basa en una investigación documental de enfoque cualitativo y explora textos e informes de actividades producidos por empresarios. Las conclusiones muestran que el Proyecto Asociación Empresa-Escuela consolidó una red de actuación para múltiples socios horizontales en São Paulo. La actuación de los empresarios se caracteriza por una forma no clásica de privatización, mediante la toma de control de elementos esenciales del trabajo pedagógico en las escuelas. El criterio de "resultado" revela inconsistencias entre los informes de los empresarios y los registros oficiales de las escuelas paulistas, evidenciando que, en lugar de alcanzar su objetivo declarado, el proyecto resulta en una forma de privatización escolar.

Palabras clave: Administración Pública; Privatización de la Educación; Proyecto de Asociación Empresa-Escuela; Red Estatal de Educación

Introdução

A influência de empresários na educação pública brasileira é uma tragédia anunciada. Desde a ditadura empresarial-militar (1964-1985), Florestan Fernandes denunciava a introdução de técnicas autoritárias no sistema de ensino, disfarçadas como "planejamento educacional, administração racional e privatização democrática" (Fernandes, 1989, p. 15). Naquela época, tanto o Brasil quanto os demais países dependentes enfrentavam dilemas para ajustar a escola às necessidades de uma economia em mudança, conforme as demandas do capitalismo central.

Após muita luta e o fim da institucionalidade autoritária, a Educação como direito à formação humana, a gestão democrática da escola pública e o dever do Estado no fornecimento desses serviços essenciais foram listados na Constituição Federal (CF) de 1988. Porém, no contragolpe das conquistas populares, a agenda neoliberal dos anos 1990 surgiu como um obstáculo à concretização desses direitos, exigindo novas tarefas para a sociedade brasileira.

Nesse cenário, São Paulo apresentou casos emblemáticos. Nos anos 1980, antes mesmo da reorganização estatal em três setores: o primeiro, composto pelo próprio Estado (no sentido restrito); o segundo, por empresas privadas; e o terceiro, por entidades “públicas não-estatais” (Bresser Pereira, 1998), a rede de ensino paulista estabelecia parcerias com empresários para desenvolver suas políticas educacionais. Nos anos 1990⁴, as práticas ganharam destaque com a Fundação Instituto de Administração (FIA)⁵ e com os empresários da Porto Seguro Seguradora, Sertrading e Banco Indusval. Esses últimos sobressaíram-se pelas interferências diretas na escola pública e pela criação do Projeto Parceria Empresa-Escola, que originou a Associação Parceiros da Educação (APE)⁶ nos anos 2000.

O Projeto Parceria Empresa-Escola integra a agenda neoliberal paulista. O modelo praticado pelos empresários da APE é semelhante ao desenvolvido no sistema de ensino francês nos anos 1990 (Ropé; Tanguy, 1997), ambos exibem um duplo movimento de mudança da escola e consagração dos “parceiros” da Educação, na medida em que buscam legitimar especialistas do “conhecimento culto” enquanto redefinem a escola.

Nesse sentido, o projeto da APE tinha em vista os elementos essenciais do trabalho pedagógico. As ações incluíam propostas de avaliação, recuperação da aprendizagem, formação de professores e coordenadores pedagógicos e gestão para resultados. Seus métodos previam o aumento dos indicadores quantitativos da escola, a fim de provocar certos “resultados transformacionais” (Associação Parceiros da Educação, 2020). Todavia, os métodos focados nos números da escola produziram os resultados declarados? Quais foram as transformações movidas pelo projeto? Em busca de respostas, objetivou-se neste estudo refletir sobre a parceria empresa-escola no recorte temporal de 1990 a 2018.

Baseamo-nos em pesquisas anteriores sobre as práticas de entes privados na rede paulista nos anos 1990 (Sousa, 2000) e na consolidação do modelo gerencial formatado por empresários à educação de São Paulo entre 1995-2012 (Dantas, 2013); em estudos sobre a privatização em educação e formas de mercadoria (Rikowski, 2017); sobre o

⁴ À época, o estado de São Paulo instituiu as parcerias por meio da Lei Estadual nº 9.361/1996, que criou o Programa Estadual de Desestatização, e da Lei Estadual Complementar nº 846/1998, que disciplinou as Organizações Sociais (OS) e suas respectivas parcerias com o Poder Público.

⁵ Entidade privada, sem fins lucrativos, criada por iniciativa de professores do Departamento de Administração da USP, para o desenvolvimento de pesquisas, consultorias e educação nas áreas da Administração.

⁶ Entidade privada, sem fins lucrativos, criada por empresários com interesses nas redes públicas educacionais.

privado na educação básica pública brasileira (Peroni, 2018); e nas dimensões da privatização da educação básica no Brasil (Adrião, 2022).

O artigo analisou as parcerias entre empresários e Secretaria da Educação (Seduc-SP), considerando a cooperação de empresários com o governo de São Paulo, sem as transferências de recursos por parte do Estado às propostas dos empresários para a educação paulista, e a organização de uma rede de atuação para múltiplos parceiros horizontais (Laval, 2004), suas formas de vinculação com as escolas e suas principais atividades e resultados.

Os dados explorados neste estudo são de domínio público e foram obtidos de fontes secundárias. Na condução desta pesquisa documental de abordagem qualitativa, procedeu-se à análise de conteúdo, conforme Bardin (1977), atendendo as etapas de pré-análise, exploração e tratamento dos resultados. Este estudo refere-se à compreensão baseada em textos, artigos, dissertações e teses de doutorado referentes à política educacional paulista, localizados no Scielo-br e no banco de teses Capes, publicação de consultores, com análises e recomendações para a administração pública de São Paulo nos anos 1990, e documentos institucionais, incluindo relatórios localizados em *website* entre os anos 2016 e 2018, elaborados por empresários parceiros da rede paulista. Além disso, foram levantados os boletins do Índice de Desenvolvimento da Educação de São Paulo (Idesp) de 49 escolas da rede mencionadas nos relatórios dos empresários para um estudo comparativo com base na média dos resultados.

Este artigo está organizado nesta introdução, três tópicos principais e considerações finais. O primeiro tópico aborda os principais aspectos do alinhamento paulista à agenda neoliberal nos anos 1990. O segundo resgata a proposta da FIA para uma educação pautada em resultados e o terceiro analisa o funcionamento do Projeto Parceria Empresa-Escola da APE. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

A Nova Gestão Pública Paulista nos Anos 1990

O estado de São Paulo foi um dos principais espaços de inserção da agenda neoliberal nos anos 1990, devido às estreitas relações entre Fernando Henrique Cardoso (FHC) no governo federal e Mário Covas no governo estadual, ambos do Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB), eleitos em 1995. As articulações entre Covas e FHC refletiam interesses comuns de ideologia e governo.

Ainda assim, o plano de Covas era considerado radical em meio às propostas neoliberais de FHC, especialmente sobre as privatizações. Covas falava em parcerias com o setor privado, enquanto seus secretários anunciavam as privatizações como solução para a crise financeira de São Paulo (Velásquez et al., 2009).

De tal maneira, Covas não esperou as medidas do governo federal para iniciar a Reforma paulista (São Paulo, 1995a). No primeiro ano de mandato, o governador e seu grupo fizeram diversas mudanças na Administração Pública: criaram a Casa Civil, alteraram a Secretaria do Governo para Secretaria do Governo e Gestão Estratégica (SGGE), reduziram o quadro de pessoal das Secretarias e Autarquias, reorganizaram os órgãos regionais da Seduc-SP e fecharam escolas em razão do agrupamento de estudantes por ciclos e da progressão continuada⁷.

Ademais, as ações de Covas foram imediatas porque estavam ancoradas em projetos do governo anterior, de Luiz Antônio Fleury Filho (1991-1994) do Movimento Democrático Brasileiro (MDB). No campo da educação, a transição entre Fleury e Covas incluiu ainda um novo pedido de financiamento ao Banco Mundial (BM) para redefinir a rede paulista (Folha de São Paulo, 1995).

A proposta de Covas, intitulada “Projeto de Inovações no Ensino Básico (IEB)”, reformulando a de Fleury (1990-1994), tinha um custo de R\$ 400 milhões, financiados em 47% pelo BM, 47% pelo Estado e 6% pelos municípios. Fleury já havia desembolsado R\$ 93,2 milhões, com R\$ 30,4 milhões financiados pelo BM, principalmente para infraestrutura. As solicitações de Covas para a rede continham: fortalecimento institucional (cadastramento de estudantes), informatização da Seduc-SP (compra de computadores), sistema de avaliação do rendimento escolar, fortalecimento da gestão educacional municipal (municipalização do ensino de 1ª a 4ª série), reorganização de infraestrutura (construção e reformas de escolas) e administração e gerenciamento (contratação de consultores, cujos gastos das diárias seriam de US\$ 150 para os consultores nacionais e US\$ 300 para os internacionais) (Folha de São Paulo, 1995).

À frente da Seduc-SP, a professora Teresa Roserley Neubauer da Silva colocou em prática o referido projeto anunciado na mídia. Neubauer queria transformar a Seduc-SP em uma “máquina administrativa leve, ágil, flexível, eficiente e moderna, capaz de ser um

⁷ A Lei 9.394/1996 instituiu os ciclos como uma forma de organização do ensino, permitindo aos sistemas de ensino se estruturarem em séries anuais, períodos semestrais, ciclos, alternância de períodos, grupos não seriados e outras formas, baseando-se em critérios como idade, competência e o interesse do processo de aprendizagem.

instrumento na implantação da nova política educacional” (São Paulo, 1995, p. 9). Assim, a Seduc-SP e a Nova Gestão Pública (NGP) paulista se alinharam aos objetivos mais amplos da Reforma do Estado, incorporando a lógica de gestão empresarial, como a descentralização de funções e a ênfase na produtividade.

Nos anos 1990, a Reforma brasileira visava separar as esferas política e técnica. Conforme demarcado na CF de 1988, o termo “administração” delimitava o campo político e “gestão” referia-se à parte técnica (Adrião; Camargo, 2001). Além disso, o conceito de gerência foi usado para redefinir funções exclusivas do Estado.

Inicialmente, a Reforma dividiu o Estado em três setores: 1) Estado; 2) empresas privadas; 3) entidades “públicas não-estatais” (Bresser-Pereira, 1998). Porém, com a introdução do conceito de gerência, Di Pietro (2017) identificou quatro setores: 1) núcleo estratégico do Estado (no sentido restrito), combinando burocracia e gerência; 2) atividades exclusivas do Estado, como polícia e seguridade social, com desenho unicamente gerencial; 3) sociedade civil organizada; 4) atividades econômicas lucrativas, incluindo privatizações e contratos de gestão de empresas estatais que não puderem ser privatizadas.

Nos estudos de Newman e Clarke (2012, p. 365-366), o conceito de gerência é essencial para entender as Reformas. Os pesquisadores identificaram nesses processos uma camada ideológica chamada “gerencialismo” (negócios do setor privado no setor público) e ações denominadas “gerencialização” (criação de estruturas para o gerencialismo). Conforme a exemplificação feita pelos autores, na Grã-Bretanha o gerencialismo “liberou” as escolas para competirem por financiamento, alunos e reputação. Por consequência, tais ações prejudicaram a ideia de bens públicos, resultando na exploração do corpo docente e introduzindo a lógica do capital no campo educacional.

No Brasil, o gerencialismo afeta a universalização do direito à Educação. Segundo Peroni (2018, p. 213-215), isso se evidencia na divisão de responsabilidades: o Estado amplia vagas e garante acesso, enquanto a sociedade civil organizada cuida dos processos pedagógicos e de gestão. Logo, a separação promove a privatização via parcerias com o setor privado, em que “o privado acaba definindo o público”.

Sobre os modos de privatização em educação, Rikowski (2017, p. 399-400) auxilia no entendimento de que existem duas formas básicas. A primeira é a “privatização clássica” ou “direta”, que envolve a venda de ativos públicos ao setor privado. A segunda não transfere a propriedade, mas permite o controle das instituições educacionais pelo

setor privado. Assim, distingue-se a privatização “direta” da “tomada de controle” sobre o bem público.

Nessa perspectiva, Adrião (2022) identificou três dimensões de privatização no Brasil: 1) oferta educacional, 2) gestão da educação pública, e 3) currículo escolar. A oferta educacional surge da descentralização da responsabilidade de oferta do ensino público e da arrecadação⁸ que reduzem a responsabilidade do governo federal no financiamento da educação. Nessa dimensão, coexistem as ofertas das escolas públicas e privadas. São consideradas ofertas privadas aquelas promovidas por entidades com e sem fins lucrativos, incluindo as que cobrem funções de atendimento às crianças pequenas e estudantes com necessidades educativas especiais, as parcerias de maneira geral e todos os subsídios para o setor privado. A segunda dimensão refere-se à tomada de controle das redes de ensino ou das unidades escolares pelo setor privado, seja para reforma, consultoria, avaliação, convênio ou administração indireta. A terceira dimensão consiste na privatização do currículo, feita por entes privados, abrangendo formação docente, avaliações, planejamento, materiais didáticos e tecnologias para medir e acompanhar resultados.

Assim, os estudos de Newman e Clarke (2012), Rikowski (2017), Peroni (2018) e Adrião (2022) convergem na análise crítica da interferência do setor privado e da privatização em educação, mostrando como essas tendências podem moldar e influenciar políticas educacionais, com efeitos na sociedade. Além disso, ao refletirem sobre as ações de empresários nas redes públicas de ensino, essas abordagens demonstram consequências graves para a Educação, como um direito essencial e coletivo, que passa a ser redefinida e explorada numa lógica capitalista.

Com essa compreensão, quando São Paulo aderiu aos novos acordos internacionais e se alinhou ao governo federal na Reforma do Estado, os impactos da privatização afetaram diretamente a rede. Ao incorporar a abordagem neoliberal, o governo paulista adotou uma agenda capaz de fragmentar o ato pedagógico⁹ e ampliar as disparidades sociais por consequência.

⁸ “É a receita de impostos a principal fonte de financiamento da educação pública do país (...). Em 2012, apenas 18% do gasto público com a educação básica era proveniente de recursos da União.” (Adrião, 2022, p. 76-77)

⁹ Trata-se da burocracia visando eficiência e controle das ações dos diferentes agentes no contexto escolar. Consiste na perspectiva tecnicista que tenta alinhar a educação às necessidades do processo produtivo, ignorando a complexidade e a natureza indireta dessa relação (Saviani, 1985).

Nesse sentido, a NGP paulista institucionalizou um modelo de administração baseado em privatização e práticas gerenciais, com prejuízos à gestão democrática das escolas e ainda implementou princípios de produtividade e competitividade incentivados por empresários, medidos por resultados em *rankings* educacionais.

As Soluções da FIA para a Educação Paulista: uma educação pautada em resultados

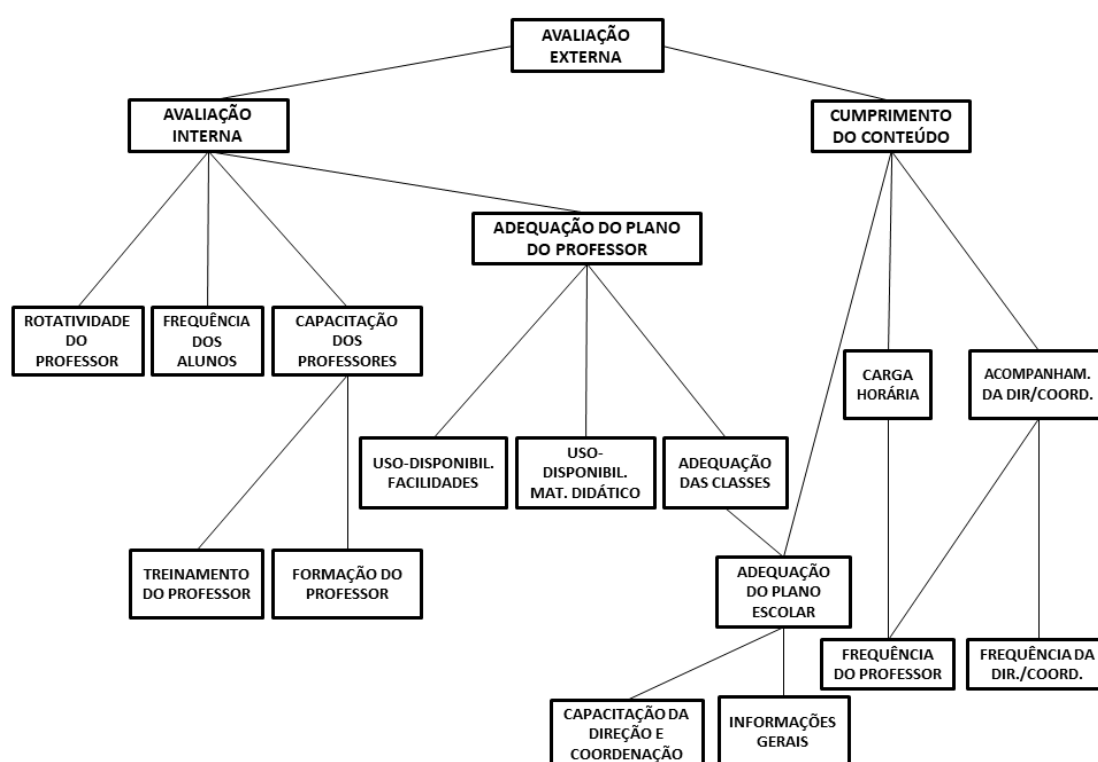
No contexto da NGP paulista, os estudos da FIA destacam os modelos projetados por empresários para a Educação. Durante o governo Fleury (1991-1994), os consultores da FIA, Teixeira e Santana, coordenaram projetos na Secretaria da Administração e Modernização do Estado de São Paulo e na Seduc-SP, resultando no livro “Remodelando a Gestão Pública”. Segundo os consultores, o texto sobre a rede paulista foi inspirado no relatório “Sistema de Indicadores”, que avaliava as escolas com base em resultados e indicadores de desempenho pedagógico, demandas da população e impactos do sistema educacional na estrutura social (Teixeira; Santana, 1994).

Tendo em vista as relações sociais dentro e fora da escola, os autores apresentaram uma compreensão do processo de formação básica dos sujeitos. Assim, propuseram a avaliação da rede, a partir dos seguintes parâmetros: a) *Orientação para resultados*: avaliação dos resultados estudantis, quantitativa e qualitativamente, em relação às necessidades de aprendizagem estabelecidas; b) *Referência a perfis de desempenho socialmente definidos*: necessidades definidas em “perfis de desempenho” e expectativas de aprendizagem; c) *Observância à multiplicidade de fatores intervenientes*: múltiplos fatores que influenciam a ação educacional, permitindo uma “avaliação relativa dos diversos aspectos que condicionam o desenvolvimento das atividades”; d) *Eficiência*: resultados em relação aos recursos utilizados; e) *Eficácia*: resultados em relação aos objetivos e metas pré-definidos (Teixeira; Santana, 1994, p. 126-127).

Nessa direção, foram propostas as seguintes estratégias para a criação de indicadores, metas e objetivos: negociação de objetivos e metas pactuados localmente; sistema de mensuração homogêneo; compensação das diferenças socioeconômicas; avaliação externa paralela; níveis de responsabilização; sensibilização e participação dos agentes; expectativas dos usuários; mudanças qualitativas nas demandas dos usuários; e atribuição de méritos e recompensas de acordo com o desempenho apresentado (Teixeira; Santana, 1994, p. 127-128).

Em linhas gerais, o modelo para a Seduc-SP deveria ser sustentado por uma hierarquia que condicionasse a dinâmica escolar aos resultados. Conforme apresentado na figura abaixo, no topo da hierarquia estaria a “avaliação externa” e, subordinados a ela, a “avaliação interna” e o “cumprimento do conteúdo”. Para isso, o corpo docente deveria ser “treinado” e seus planos de aula, classes e materiais, “adaptados”. Enquanto direção e coordenação seriam “capacitados” e o plano da escola, “adequado”, para que todas as esferas fossem controladas a partir da frequência, produtividade e cumprimento da carga horária (Teixeira; Santana, 1994).

Figura 1 – Rede dos Indicadores



Fonte: Elaborada a partir de Teixeira e Santana (1994, p. 137).

Para cada indicador, o grupo da FIA considerou os seguintes aspectos: definições, medidas variáveis, formas de medição, fonte de dados, periodicidade, usos, responsáveis, categorias influenciadas pelo indicador, formas de desagregação, planejamento, controle, evolução, comparação e precisão dos resultados. No apêndice do livro, há exemplos de aplicações, com vistas à produtividade do ensino, às impressões dos (das) estudantes e seus responsáveis e ao controle do fluxo escolar.

As soluções da FIA são importantes para o entendimento da lógica de uma educação voltada para resultados na rede, concretizada na Reforma do governo Covas e mantida nos governos subsequentes. Essa abordagem, presente nas diretrizes educacionais de Neubauer (São Paulo, 1995), resultou no encurtamento do organograma da Seduc-SP, fechamento de escolas, municipalização, organização do ensino em ciclos, progressão continuada e criação do Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (Saresp) (São Paulo, 1996).

Todavia, as análises de Jacomini (2004) sobre os ciclos e a progressão continuada indicaram dificuldades na implementação da política. Introduzido de forma arbitrária pela Seduc-SP, o ensino em ciclos resultou na separação física entre escolas, dificultando trabalhos coletivos e articulados. Da mesma forma, a progressão continuada foi inserida sem uma organização que promovesse mudanças concretas em relação ao conceito de aprovação por meio da seleção.

Os estudos de Jacomini (2004) mostraram ainda os fatores que influenciaram a política de progressão continuada do governo Covas pós LDB/1996. A política foi implementada durante o fechamento de salas de aula e a demissão em massa de professores (as) não efetivos (as), devido ao cadastramento de estudantes. Com o quadro de docentes reduzido, mas sem diminuir o número de estudantes por classe, as ações de “recuperação paralela” foram prejudicadas, pois não houve formação para tanto. Da mesma forma, a “recuperação de verão” não atingiu as expectativas de ensino e aprendizagem.

Os condicionantes ideológicos no processo de implantação da política, dada a ausência de uma discussão mais ampla sobre as concepções de seleção e exclusão inerentes à vida e reproduzidas na escola, causou forte oposição do corpo docente à progressão continuada. Além disso, o descompasso entre a imposição de uma nova organização do ensino e a não adequação do currículo, dos processos de avaliação, da metodologia e do tempo e espaço da escola reforçou o pensamento.

Não obstante, a Reforma educacional do primeiro mandato de Covas não ocorreu sem contradições. Apesar das medidas autoritárias, a organização de familiares e o sindicalismo docente resistiram à implantação (Goulart et al., 2017). Ainda assim, a luta não conseguiu barrar os processos de uma educação voltada para resultados, nem proteger a rede paulista da privatização.

Projeto Parceria Empresa-Escola: os empresários organizados na rede paulista

Desde os anos 1980, São Paulo tem promovido parcerias entre empresas e escolas. Sob a forma de convênio, no governo de Orestes Quércia (MDB) (1987-1990), com o programa “Adote uma Escola”, aprimorado por Fleury (1991-1994) com o “Programa de Parceria Empresa-Escola Público” e por Covas (1995-1998), iniciando com as parcerias no projeto “Escola em Parceria” (Sousa, 2000).

Sousa (2000) mapeou parcerias empresa-escola no estado de São Paulo nos anos 1990 e destacou a “adoção” da EE Profa. Etelvina de Goes Marcucci, em Paraisópolis, por Jayme Garfinkel, em nome da Porto Seguro Seguradora. Desde 1991, a empresa financiava reparos, horas extras e contratos temporários para profissionais de apoio, como psicopedagoga, fonoaudióloga e psicóloga. Tais atividades eram justificadas pela responsabilidade atribuída à escola de buscar recursos na sociedade, conforme a NGP.

A parceria de 1991 é considerada a “semente” da APE (Associação Parceiros da Educação, 2020). Até 2004, as relações eram celebradas diretamente entre empresários e escolas. A partir de então, Jair Ribeiro da Sertrading e Banco Indusval, criou um novo modelo representativo dos empresários, começando com a escola EE Luis Gonzaga Travassos da Rosa, no Jardim Santo Antonio.

Em um salto para o terceiro mandato do PSDB em São Paulo, compartilhado entre Covas (1995-2001) e Geraldo Alckmin (2001-2006), o ex-secretário da Educação Gabriel Chalita reuniu cerca de 100 empresários para apresentar o Projeto “Empresa Educadora”. Jayme Garfinkel e Jair Ribeiro participaram do evento.

Jayme Garfinkel (...) falou sobre o início do trabalho de parceria com as escolas públicas, iniciado em 91. “No lugar de comprar um carro importado, investi esse dinheiro na melhoria de uma escola da favela de Paraisópolis. Nem todos os carros importados me dariam tanto prazer como eu tive ao ajudar uma escola.” (...) Jair Ribeiro, que também aderiu à parceria, acha que o empresariado pode se comunicar melhor com a comunidade escolar. “Chegando lá e ouvindo a escola, estabelecemos um envolvimento muito maior com professores, diretores e funcionários. É o projeto mais gratificante do qual participei.” (São Paulo, 2005, s/p).

O Projeto “Empresa Educadora” de Alckmin (São Paulo, 2005a), substituiu o projeto “Escola em Parceria” de Covas, permitindo que escolas e diversas organizações formalizassem parcerias por meio da Associação de Pais e Mestres (APM). Em resposta, Jair Ribeiro iniciou a institucionalização da APE, que se transformou no “Programa

Parceiros da Educação” em 2004. Em 2006, a APE tornou-se Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip)¹⁰.

Enquanto a APE se adaptava juridicamente, no quarto mandato consecutivo do PSDB em São Paulo (2007-2010), o ex-governador José Serra e a ex-secretária da Educação Maria Helena de Castro reformulavam a política educacional com base em resultados. Para isso, criaram uma base curricular comum paulista e o Idesp, com metas anuais para cada escola e um sistema de bônus para o magistério. Também iniciaram estudos para a Reforma administrativa da Seduc-SP em parceria com a extinta Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap)

No primeiro semestre de 2010, Serra e Maria Helena deixaram os cargos, substituídos por Alberto Goldman e Paulo Renato. Ainda em 2010, Maria Helena tornou-se consultora da APE. Em 2011, no quinto mandato do PSDB, com Alckmin (2011-2014) e o ex-secretário da Educação Herman Voorwald (2011-2015), o grupo de empresários interveio diretamente na Seduc-SP. Segundo entrevista realizada por Dantas (2013) com o ex-secretário adjunto João Cardoso Palma Filho, os empresários contrataram a empresa americana McKinsey & Company¹¹ para um diagnóstico da Seduc-SP, estreando novas formas de atuações da APE na rede paulista.

Assim, a APE lançou-se em duas frentes em São Paulo: parcerias empresa-escola¹² e parcerias institucionais com governo e municípios. Este texto foca na parceria empresa-escola e na organização de uma rede de atuação para múltiplos parceiros horizontais (Laval, 2004).

Em termos administrativos, a APE fez jus à forma de associação. Suas estratégias eram decididas em assembleia geral, com participação da diretoria da Oscip e pelo menos 1/5 dos associados. O quadro de associados era composto por pessoas físicas e jurídicas vinculadas ao capital. A diretoria tinha até cinco membros, incluindo um Diretor Presidente e um Diretor Vice-Presidente, com mandato de dois anos renovável (Associação Parceiros da Educação, 2018).

¹⁰ Conforme a Lei Federal nº 9.790/1999, que institui o termo de parceria e dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público.

¹¹ A McKinsey & Company é uma consultoria de gestão que atende empresas, organizações e governos, presente em mais de 60 países.

¹² Em acordo de cooperação, no qual não há transferência de recursos financeiros por parte do Estado. Conforme a Lei Federal nº 13.019/2014, que estabelece o regime jurídico das parcerias com organizações da sociedade civil e o Decreto Estadual nº 61.981/2016 que dispõe sobre a aplicação, no âmbito da Administração direta e autárquica, da Lei federal nº 13.019/ 2014.

Em 2020, o conselho da APE continha nomes como Ana Inoue (Itaú BBA), Ana Maria Diniz (Península Participações), Carlos Jereissati Filho (Iguatemi), Celso Loducca (Loducca Comunicação), Denise Aguiar (Fundação Bradesco), Eduarda Dalla Vecchia (Fundação Lúcia e Pelerson Penido), Jair Ribeiro (Sertrading e Banco Indusval), João Miranda (Votorantim S.A.), Luis Stuhlberger (Verde Asset Management), Luiz Fernando Figueiredo (Mauá Capital), Moise Politi (não informado), Roberto Sallouti (BTG Pactual) e Walter Schalka (Suzano Papel e Celulose) (Associação Parceiros da Educação, 2020).

No modelo de parceria empresa-escola, o ciclo iniciava com o interesse de um empresário em participar. Em seguida, a APE organizava um encontro entre este empresário, a Diretoria de Ensino e a escola selecionada. Após as apresentações, o empresário interessado se associava à APE, que elaborava um plano de ação a ser financiado por ele. Se aprovado o plano, a parceria com a escola era formalizada e executada sob o acompanhamento de um (a) profissional denominado “Facilitador (a) de Parceria”.

No processo de formalização da parceria, a elaboração do plano de ação era uma etapa fundamental, dado que as necessidades da escola eram ajustadas às diretrizes da APE sobre a escolha de conteúdos e prestadores de serviços. Essas ações principais incluíam avaliação diagnóstica, formação continuada, recuperação de aprendizagem, gestão escolar, uso de tecnologia, projetos de intervenção família-escola e apoio à infraestrutura.

Embora a APE pretendesse a permanência do empresário por pelo menos cinco anos para alcançar “resultados transformacionais” (Associação Parceiros da Educação, 2020), os detalhes específicos dessas intervenções, como vínculos entre escolas e empresários ou prestadores de serviço não foram localizados nesta pesquisa. Entretanto, no Estatuto Social da Oscip constava que os parceiros poderiam solicitar a saída do projeto a qualquer momento (Associação Parceiros da Educação, 2018).

Segundo o *website* da APE, 420 escolas públicas foram conectadas aos empresários desde a formação da Oscip até 2020 e, em 2018, havia 219 parcerias ativas (Associação Parceiros da Educação, 2020). Porém, em seu Relatório de Atividades de 2018, a APE registrou o nome de 188 escolas e não 219. Especificamente: 49 escolas estaduais na cidade de São Paulo (distribuídas nas diretorias Centro, Centro Oeste, Centro Sul, Leste 2, 4 e 5 e Norte 1) e 139 escolas municipais (48 em Ibiúna, 30 em Ribeirão Preto, 6 em

Roseira, 13 em Vargem Grande Paulista, 4 em Espírito Santo do Pinhal e 38 em Itaquaquecetuba) (Associação Parceiros da Educação, 2018b).

No mesmo relatório, a APE informou o desembolso de 6,5 milhões de reais realizados por empresários¹³ às escolas públicas (Associação Parceiros da Educação, 2018b). Esses dados são importantes para indicar em que áreas os esforços da parceria empresa-escola mediada pela APE foram aplicados: 48,7% na área pedagógica, 30% na gestão da escola, 16,9% na operação, 3,3% na infraestrutura e 1% na comunidade. Quase metade dos recursos financeiros de 2018 foi empregada na área pedagógica, mostrando o interesse do empresariado em controlar os “núcleos constitutivos do trabalho pedagógico” (Freitas, 2014). A segunda maior parte foi empregada na gestão para redefinir os procedimentos da escola.

O relatório da APE mostrou ainda que, por três anos consecutivos (2016-2018), as “escolas parceiras” tiveram médias superiores à média estadual do Idesp para os anos iniciais, finais e Ensino Médio (Associação Parceiros da Educação, 2018b). Com o objetivo de análise, coletamos os dados das 49 escolas da rede paulista mencionadas no documento e comparamos as suas médias do Idesp com as médias estaduais e as médias informadas pela APE. Para isso, calculamos a média simples, isto é, somamos todos os valores do conjunto de escolas por ciclo e dividimos pelo número total de valores. Com os resultados, observamos que as médias dessas “escolas parceiras” quase não diferiam das médias estaduais, especialmente nos anos iniciais. Por outro lado, esses resultados apresentaram discrepâncias consideráveis em relação às médias informadas pela APE nos três anos consecutivos, em todos os ciclos, conforme demonstrado na tabela abaixo:

Tabela 1 - Comparação do Idesp das 49 “escolas parceiras” informadas no Relatório de Atividades da APE em 2018¹⁴

Etapa/série	Anos Iniciais (5ºs anos EF)			Anos Finais (9ºs anos EF)			Ensino Médio (3ºs anos EM)		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Média informada pela APE	6,15	6,36	6,37	4,08	4,59	4,93	3,95	4,02	4,33
Média do Idesp das escolas	5,37	5,35	5,58	2,97	3,42	4,02	2,88	2,84	3,25
Média do Estado	5,4	5,33	5,55	2,93	3,21	3,38	2,3	2,36	2,51

¹³ Empresas no regime do lucro real podem obter incentivos fiscais ao fazerem doações para organizações sem fins lucrativos, reconhecidas como utilidade pública (UP) ou Oscip, conforme a Lei 9.249/1995 e MP 2.158-35/2001.

¹⁴ Ver os detalhes do levantamento em Bruini (2021).

Fonte: Elaborada a partir de Associação Parceiros da Educação (2018b, p. 15) e Relatórios Idesp (2016, 2017, 2018).

No comparativo, nenhum número identificado como “Média informada pela APE” se aproximou dos dados oficiais. Nos anos iniciais, quase não há diferença entre os resultados das “escolas parceiras” e a média estadual. Nos anos finais, o crescimento do índice é expressivo apenas em 2018. No Ensino Médio, embora haja um aumento significativo entre 2016-2018, os resultados não chegaram perto dos números informados pela APE.

Quanto à contabilidade da APE em 2018 (Associação Parceiros da Educação, 2018a), constatou-se a relação com empresas como Mathema, Editora Magia, RGN Treinamento e W&S Assessoria para serviços de consultoria, e fornecedores como Ponto Mobi, Instituto Vila Educação, Instituto Superior de Educação (Isesp), D Moura Artes e Argento para diversos serviços educacionais entre 2017 e 2018. Isso mostra que a APE, ao intermediar ações financiadas por seus associados, abre um nicho de mercado para empresas educacionais e afins disputarem a execução de suas propostas.

Em síntese, mesmo que as ações diretas do Projeto Parceria Empresa-Escola no estado de São Paulo não tenham ultrapassado 7,32% das 5736 escolas da rede até 2021, considerando o número de 420 escolas informado no *website* (Associação Parceiros da Educação, 2020), essas intervenções foram importantes, pois a lógica pôde ser testada e replicada, como em um laboratório, elevando a APE ao lugar de apoio especializado da Seduc-SP¹⁵ (2014-2018) e seu fundador, Jair Ribeiro, ao Conselho Estadual de Educação (2013-2019).

Considerações Finais

No Brasil, as parcerias na educação pública têm servido à expansão da lógica empresarial no campo educacional. O Projeto Parceria Empresa-Escola em São Paulo indica essa tendência, demonstrando como os empresários, ao assumirem o controle direto dos processos pedagógicos e de gestão, podem redefinir as formas como a Educação é concebida e materializada.

¹⁵ Convênio Programa Educação Compromisso de São Paulo. Processo Administrativo SEE-SP n. 2.737/2014.

Entre os anos 1990 e 2018, o projeto consolidou a atuação de empresários na rede paulista, possibilitando múltiplas ações organizadas horizontalmente e coordenadas pela Associação Parceiros da Educação. Embora essas práticas tenham abrangido uma pequena fração da rede no período, as intervenções foram significativas e marcadas por um tipo de privatização não clássica, caracterizada pela tomada de controle dos elementos essenciais do trabalho pedagógico nas escolas.

A análise dos dados oficiais revela que os resultados do projeto não correspondem às expectativas inicialmente declaradas. A discrepância entre os relatórios da associação empresarial e os boletins escolares indica que os impactos das ações foram superestimados. Pois, em vez de promover um aumento significativo do Idesp das escolas parceiras, demonstrando sua efetividade no que se refere ao que era pretendido, melhorar o resultado das escolas no Idesp, o projeto transferiu para o setor privado responsabilidades que são inerentes ao Estado, como a definição do currículo e a gestão pedagógica.

Em suma, sob a promessa de transformar a educação paulista, a parceria entre empresários e escolas, na prática, fortaleceu a crescente influência privada no setor, subvertendo a natureza pública da Educação.

Referências

ADRIÃO, Theresa Maria de Freitas. **Dimensões da Privatização da Educação Básica no Brasil**: um diálogo com a produção acadêmica a partir de 1990. Brasília: Anpae, 2022.

ADRIÃO, Theresa Maria de Freitas; CAMARGO, Rubens Barbosa de. A Gestão Democrática na Constituição de 1988. In: MINTO, César Augusto. (Org.). **Gestão, Financiamento e Direito à Educação**: Análise da LDB e da Constituição Federal. São Paulo: Xamã, 2001.

ASSOCIAÇÃO PARCEIROS DA EDUCAÇÃO. Anexo II: Estatuto Social da Associação Parceiros da Educação. **APE**, 2018. Disponível em: <https://parceirosdaeducacao.org.br/wp-content/uploads/2019/07/Estatuto-Atualizado.pdf>. Acesso em: 02 out. 2020.

ASSOCIAÇÃO PARCEIROS DA EDUCAÇÃO. Conselho, Parceiros, Nossa História, Nosso Time. **APE**, 2020. Disponível em: <https://parceirosdaeducacao.org.br>. Acesso em: 3 out. 2020.

ASSOCIAÇÃO PARCEIROS DA EDUCAÇÃO (APE). Demonstrações Contábeis em 31 de dezembro de 2018: Relatório do Auditor Independente. **APE**, 2018a. Disponível em:

<https://parceirosdaeducacao.org.br/wp-content/uploads/2019/12/DF-Ass.-Parc.-Educacao-DEZ2018-assinada-2.pdf>. Acesso em: 4 out. 2020.

ASSOCIAÇÃO PARCEIROS DA EDUCAÇÃO. Relatório de Atividades: Parceria Empresa-Escola. APE, 2018b. Disponível em: <https://parceirosdaeducacao.org.br/wp-content/uploads/2020/04/PE-Relatorio-2018-vs5.pdf>. Acesso em: 12 out. 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A Reforma do Estado dos anos 90: Lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova**, p. 49-95, 1998.

BRUINI, Eliane da Costa. **Programa Educação Compromisso de São Paulo**: lógica empresarial na rede pública paulista. Dissertação [Mestrado em Educação]. Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de São Paulo, 2021.

DANTAS, Gisele Kemp. Galdino. **Política Educacional Paulista (1995-2012)**: dos primórdios da reforma empresarial neoliberal à consolidação do modelo gerencial. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências. Marília/SP, 2013.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na Administração Pública**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2017.

FERNANDES, Florestan. **O Desafio Educacional**. São Paulo: Cortez, 1989.

FOLHA DE SÃO PAULO. Reforma no ensino de SP deve custar R\$ 400 mi. **Cotidiano**, 17 ago. 1995. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1995/8/17/cotidiano/17.html>. Acesso em: 1 out. 2020.

FREITAS, Luiz Carlos de. Os Reformadores Empresariais da Educação e a Disputa pelo Controle do Processo Pedagógico na Escola. **Educação & Sociedade**, p. 1085-1114, 2014.

GOULART, Débora Cristina; PINTO, José Marcelino de Rezende; CAMARGO, Rubens Barbosa de. Duas Reorganizações (1995 e 2015): Do esvaziamento da rede estadual paulista à ocupação das escolas. **ETD-Educação Temática Digital**, p. 109-133, 2017.

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO (Idesp). **Programa de Qualidade da Escola**: Boletim da Escola. Disponível em: http://idesp.edunet.sp.gov.br/boletim_escola2018.asp?ano=2018. Acesso em: 15 out. 2020.

JACOMINI, Márcia Aparecida. A escola e os educadores em tempo de ciclos e progressão continuada: uma análise das experiências no estado de São Paulo. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 30, p. 401-418, set./dez. 2004.

LAVAL, Christian. **A Escola não é uma empresa**: O neo-liberalismo em ataque ao ensino público. Londrina: Planta, 2004.

NEWMAN, Janet; CLARKE, John. Gerencialismo. **Educação & Realidade**, p. 353-381, 2012.

PERONI, Vera Maria Vidal. Múltiplas Formas de Materialização do Privado na Educação Básica Pública do Brasil: sujeitos e conteúdos da proposta. **Currículo sem Fronteiras**, 2018, v. 18, p. 221-238, jan./abr. 2018.

RIKOWSKI, Glenn. Privatização em Educação e Formas de Mercadoria. **Revista Retratos da Escola**, p. 393-413, 2017.

ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie. (Orgs.). **Saberes e Competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas, SP: Papirus, 1997.

SAVIANI, Demerval. **Escola e democracia**: teoria da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política. 6a. ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1985.

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

SÃO PAULO (Estado). Comunicado SE, de 22 de março de 1995. Torna público a todos os integrantes dos Quadros do Magistério, de Apoio Escolar e da Secretaria da Educação, as principais diretrizes educacionais para o Estado de São Paulo, para o período de janeiro de 1995 a 31 de dezembro de 1998. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, p. 8-10, 23 mar. 1995.

SÃO PAULO (Estado). **Decreto n. 39.902, de 1 de janeiro de 1995**. Altera os Decretos nos. 7.510, de 29 de janeiro de 1976, e 17.329, de 14 de julho de 1981, reorganiza os órgãos regionais e dá providências correlatas, 1995a. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/1995/decreto-39902-01.01.1995.html>. Acesso em: 26 nov. 2020.

SÃO PAULO (Estado). **Escola em Parceria**. Governador e Secretário da Educação divulgam detalhes do projeto EMPRESA EDUCADORA, 2005. Disponível em: <https://www.educacao.sp.gov.br/noticias/governador-e-secretario-da-educacao-divulgamdetalhes-do-projeto-empresa-educadora/>. Acesso em: 2 out. 2020.

SÃO PAULO (Estado). **Resolução SE n. 24, de 5 de abril de 2005**. Dispõe sobre Escola em Parceria, 2005a. Disponível em: http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/24_05.htm?Time=01/10/2020 18:59:18. Acesso em: 2 out. 2020.

SÃO PAULO (Estado). **Resolução SE n. 27, de 29 de março de 1996**. Dispõe sobre o Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo, 1996. Disponível em: http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/27_1996.htm?Time=01/10/2020 16:54:26. Acesso em: 1 out. 2020.

BRUINI, Eliane da Costa; JACOMINI, Márcia Aparecida. *Projeto Parceria Empresa-Escola: a privatização é o resultado*

TEIXEIRA, Hélio Janny; SANTANA, Solange Maria (Orgs.). **Remodelando a Gestão Pública**. São Paulo: Blücher, 1994.

VELÁSQUEZ, Muza; ALDÉ, Lorenzo; TEDESCHI, Harriete. *Verbete Biográfico*. Mário Covas Junior. **Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil da Fundação Getúlio Vargas**, 2009. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpd/doc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/mario-covas-junior>. Acesso em: 30 set. 2020.

Recebido em Agosto de 2024

Aprovado em Março de 2025

Publicado em Julho de 2025
