

AS PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS E A LÓGICA GERENCIAL NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MATO GROSSO DO SUL

Jéssica da Costa Brito¹
Solange Jarcem Fernandes²

Eixo 2 – Educação e Políticas Educacionais

Resumo: O presente artigo tem como objetivo investigar como a Parceria Público-Privada emergiu na educação da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul (REE/MS). É parte da tese de Doutorado em Educação em andamento, intitulada “O jogo político: a ação dos aparelhos privados de hegemonia na disputa pela gestão da educação da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul” e dos estudos desenvolvidas no âmbito do grupo de pesquisa Núcleo de Aprofundamento em Gestão Escolar (NAGE). A metodologia utilizada foi a pesquisa documental, a partir de legislações, projetos governamentais, relatórios institucionais e literatura sobre o tema. Nas últimas décadas, as políticas públicas no Brasil têm sido cada vez mais influenciadas por atores privados, que passaram a atuar na formulação, no financiamento e na execução de ações que, tradicionalmente, eram responsabilidade do Estado. Os resultados da pesquisa apontam que a REE/MS estabelece convênios e consórcios com institutos do setor privado, como o Instituto Unibanco, mas a parceria público-privada se materializa especialmente com a adoção da lógica gerencial nas políticas e programas implantados pela Secretaria Estado de Educação de Mato Grosso do Sul (SED/MS), incorporando práticas administrativas e conceitos como meritocracia, eficácia, neutralidade e descentralização.

Palavras-chave: Parceria Público-Privada; Gestão de Ensino; Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul.

Introdução

Nas últimas décadas, o cenário das políticas públicas brasileiras tem sido marcado por uma crescente presença de atores privados na formulação, financiamento e execução de ações originalmente atribuídas ao Estado. Nesse contexto, as Parcerias Público-Privadas (PPPs) emergem como um modelo de “cooperação” entre o setor público e o setor privado, com a defesa de aumentar a eficiência econômica, reduzir o tamanho do Estado e incentivar a concorrência, partindo da ideia neoliberal de que a iniciativa privada gerencia recursos de forma mais eficiente que o setor público. Instituídas legalmente no Brasil com a promulgação da Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004, as PPPs tornaram-se uma alternativa estratégica para governos diante da demanda por uma reformulação da gestão pública, após a década de 1990.

No campo educacional, autores como Paro (2013), Ball e Yodell (2007), Adrião *et al.* (2009) e Peroni (2018) entendem que a privatização da escola pública vai além da simples transferência de propriedade ao setor privado, pois envolve um conjunto de fatores que, em essência, colocam os interesses do capital acima das políticas sociais e das demandas da população, especialmente dos mais afetados pela desigualdade gerada pelo sistema capitalista.

Nas instituições privadas, o objetivo educacional é secundário frente aos interesses econômicos. Paro (2013) destaca que, movidas pela lógica mercantil, essas escolas adotam práticas distantes da pedagógica e do conhecimento técnico-científico. Além disso, aponta que as relações de trabalho refletem essa lógica: enquanto pedagogicamente o ensino é um processo

¹ Doutoranda em Educação, do Programa de Pós-Graduação em Educação, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (PPGEdu/UFMS). Participante do Grupo de Pesquisa Núcleo de Aprofundamento em Gestão Escolar (NAGE).

² Professora da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (FAED/UFMS) e do Programa de Pós-Graduação em Educação, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (PPGEdu/UFMS). Coordenadora do Grupo de Pesquisa Núcleo de Aprofundamento em Gestão Escolar (NAGE).

de construção histórica do conhecimento, economicamente é tratado como mera atividade produtiva/lucrativa, típica do sistema capitalista.

Nesse sentido, a introdução das PPPs no setor educacional não apenas reorganiza fluxos de financiamento e gestão, mas revela uma nova lógica de condução da política educacional, pautada pela racionalidade empresarial. A pergunta que orienta esta investigação é: a incorporação de Parcerias Público-Privadas representa uma nova lógica de gestão da educação pública?

A escolha de Mato Grosso do Sul como objeto empírico se justifica pela crescente incorporação de mecanismos de parceria com o setor privado na gestão da Rede Estadual de Ensino (REE/MS), especialmente a partir da segunda década dos anos 2000. O estado tem promovido programas que envolvem empresas e organizações do terceiro setor em diferentes dimensões da política educacional, o que levanta a necessidade de compreender como essas iniciativas se configuram, quais atores estão envolvidos, e quais são seus possíveis impactos sobre o direito à educação pública, gratuita e de qualidade.

Diante disso, este artigo tem como objetivo investigar como a Parceria Público-Privada emergiu na educação da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul (REE/MS), analisando seus fundamentos, formas de implementação e possíveis implicações para a gestão educacional. Para tanto, adota-se a pesquisa documental e bibliográfica como metodologia, utilizando como fontes principais legislações, projetos governamentais, relatórios institucionais e literatura sobre o tema. O artigo está estruturado em duas seções principais: a primeira apresenta os fundamentos das PPPs na educação pública e seus desdobramentos políticos e ideológicos; a segunda analisa o caso da REE/MS, evidenciando como as PPPs têm se manifestado nesse contexto específico.

O presente estudo é parte da tese de Doutorado em Educação em andamento, intitulada “O jogo político: a ação dos aparelhos privados de hegemonia na disputa pela gestão da educação da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul” e dos estudos desenvolvidas no âmbito do grupo de pesquisa Núcleo de Aprofundamento em Gestão Escolar (NAGE).

As Parcerias Público-Privadas (PPPs) no Estado capitalista

A análise das Parcerias Público-Privadas no campo da educação pública requer, antes de tudo, uma compreensão do papel do Estado na sociedade capitalista. O Estado é composto por um conjunto de instituições permanentes — como o legislativo, o judiciário, as forças armadas, entre outras — que, embora não formem um bloco homogêneo, sustentam e viabilizam a atuação do governo (Höfling, 2001). Sua atuação deve ser considerada a partir do processo em um movimento de correlação de forças de sujeitos (Peroni, 2018).

Assim, o Estado exerce um papel interventor ao legitimar a universalização de interesses de classe por meio da construção de consensos. Conforme Poulantzas (1980), ao atuar em favor da hegemonia de uma classe, o Estado opera em um campo de equilíbrio instável, resultado de compromissos entre as classes dominantes e dominadas. Além disso, o autor destaca que o Estado organiza as relações ideológicas, contribuindo para a consolidação da dominação. Essa função já havia sido apontada por Marx e Engels (1998, p. 74), ao afirmarem que o Estado é “[...] a forma pela qual os indivíduos de uma classe dominante fazem valer seus interesses comuns e na qual se resume toda a sociedade civil de uma época [...]”.

Casimiro (2018) reforça essa concepção ao destacar que o Estado moderno é, essencialmente, burguês, sendo constantemente reconfigurado para garantir a funcionalidade da dominação de classe, sobretudo em momentos de crise do capitalismo, quando novas formas de controle e subordinação são implementadas.

Com isso, Estado não é uma instância neutra voltada ao bem-estar comum, mas sim uma forma política historicamente determinada, que atua na manutenção da ordem social vigente e,

sobretudo, na garantia das condições de reprodução do capital. Assim, as transformações nas formas de gestão da educação – entre elas, a incorporação das PPPs – devem ser interpretadas à luz das contradições entre capital e trabalho, entre os interesses privados e os direitos sociais historicamente conquistados.

O Estado aparece como uma superestrutura que corresponde à base econômica de uma dada formação social. Como base nos fundamentos de Marx (2017), as instituições políticas, jurídicas e ideológicas não se desenvolvem de modo autônomo, mas em consonância com as exigências da classe dominante e dos modos de produção. O Estado moderno capitalista, portanto, tem por função primordial organizar os interesses da burguesia e garantir as condições para a acumulação de capital, ainda que, por vezes, recorra a políticas públicas que aparentemente favorecem os setores populares. No entanto, tais políticas também podem ser moldadas para manter a ordem social e conter os conflitos de classe.

A partir do final do século XX, com a ofensiva neoliberal que seguiu à crise do fordismo e ao colapso do modelo de bem-estar social, o papel do Estado passa por uma profunda reconfiguração. O ideário neoliberal propõe uma redefinição da função estatal: de provedor direto de serviços sociais para um agente regulador e indutor de mercados. Como apontam Dardot e Laval (2016), o neoliberalismo não significa um “Estado mínimo” como muitas vezes se propaga, mas um “Estado empresarial”, que reconfigura suas ações conforme os princípios da competitividade, da eficiência e da racionalidade econômica.

É nesse cenário que emergem as Parcerias Público-Privadas como instrumentos de gestão das políticas públicas, inclusive na área da educação. A Lei nº 11.079/2004, que institui o marco legal das PPPs no Brasil, representa um dos principais marcos legais que formaliza esse processo, criando mecanismos para que o setor privado assuma responsabilidades antes atribuídas exclusivamente ao poder público, mediante contratos de longo prazo e garantias financeiras do Estado (Brasil, 2004). Essa lógica, aplicada à educação, pressupõe que a provisão de serviços educacionais – como infraestrutura escolar, alimentação, transporte ou programas educacionais – possa ser executada por empresas privadas, com base em metas, indicadores de desempenho e contratos de eficiência.

Ball e Yodell (2007) identificam o avanço da lógica de mercado na educação por meio de duas formas principais de privatização: endógena e exógena, também compreendidas, respectivamente, como a privatização na e da educação pública. A privatização endógena refere-se à incorporação, pelas instituições públicas, de práticas, discursos e métodos de gestão típicos do setor privado. Trata-se de um movimento pelo qual a escola pública passa a operar segundo princípios empresariais, com foco na eficiência, produtividade e mensuração de resultados, buscando se assemelhar cada vez mais ao funcionamento de uma empresa (Ball; Yodell, 2007). Essa forma de privatização altera a natureza da educação "de dentro para fora", ou seja, sem transferir sua propriedade, mas modificando profundamente seus valores, objetivos e modos de organização.

O termo “endógena” é apropriado, pois, em seu sentido mais amplo, remete a fatores internos ao sujeito ou ao sistema – como valores, ideologias, atitudes, conhecimentos e competências – que condicionam sua estrutura e funcionamento (Fiorelli; Malhadas Junior; Fiorelli, s/d). Assim, a privatização endógena afeta diretamente a lógica pedagógica, os processos formativos e o papel social da escola pública, promovendo uma racionalidade mercantil mesmo sem a presença direta de agentes privados na gestão ou na propriedade da instituição.

A privatização exógena refere-se à inserção direta do setor privado na oferta de serviços públicos de educação, por meio de arranjos que visam o lucro, como contratos, convênios e parcerias (Ball; Yodell, 2007). Nessa forma de privatização, ocorre a transferência, total ou

parcial, de funções fundamentais da política educacional – como o planejamento, o financiamento e a gestão – do Estado para entidades privadas.

Trata-se de um modelo em que agentes externos ao sistema público passam a atuar na formulação e execução de políticas, configurando um processo de externalização da responsabilidade estatal. No contexto brasileiro, essa lógica se manifesta historicamente por meio de diferentes mecanismos de parceria entre o poder público e organizações privadas, algo que remonta ao período imperial e que tem se intensificado nas últimas décadas com a adoção de políticas neoliberais.

Ao introduzir a lógica do capital nas estruturas escolares, as PPPs tendem a reduzir a complexidade do ato educativo a uma lógica de prestação de serviços, subordinada a interesses econômicos. Como observa Frigotto (2001), trata-se de uma “privatização por dentro” da escola pública, na qual o capital penetra os espaços do Estado sem necessariamente assumir a propriedade formal das instituições. Esse processo não apenas fragiliza o caráter público da educação, mas também compromete sua função histórica de formação crítica e emancipadora.

Paro (2001) corrobora essa crítica ao afirmar que a racionalidade mercantil imposta pelas PPPs se afasta das bases pedagógicas e técnico-científicas que deveriam orientar o processo educativo. Em vez de práticas que valorizem a construção coletiva do conhecimento, a autonomia docente e a formação integral dos estudantes, o que se impõe é uma lógica de padronização, controle e desempenho. Além disso, há uma significativa alteração nas relações de trabalho dentro das escolas, onde o docente passa a ser visto não como intelectual, mas como executor de tarefas previamente definidas, refletindo uma concepção produtivista do trabalho educativo.

Essa perspectiva se alinha à crítica de Mészáros (2013), que aponta a tendência do capital de subordinar todas as esferas da vida social à lógica da valorização do valor. Para o autor, a educação é um dos campos mais afetados por esse movimento, pois ao ser tratada como mercadoria, perde sua centralidade como processo formativo integral. As PPPs, nesse contexto, não são apenas arranjos administrativos, mas instrumentos ideológicos que reforçam a hegemonia do capital na estrutura do Estado e naturalizam a presença do setor privado em áreas de responsabilidade pública.

Ademais, as PPPs contribuem para a fragmentação e segmentação do sistema educacional. A expansão das políticas de privatização – seja por meio de terceirizações, concessões ou parcerias – tende a aprofundar as desigualdades educacionais, já que os serviços contratados priorizam a eficiência e a redução de custos, em detrimento da qualidade pedagógica e da equidade no acesso à educação.

Gentili (2009) evidencia que essa visão privatizadora oportuniza a concepção de Estado mínimo:

Atribuir como principal mérito da educação suas virtudes para ampliar os retornos econômicos do investimento educacional tem suposto nestes últimos 60 anos enfatizar os benefícios privados por ela gerados e, conseqüentemente, reduzir o papel do Estado a uma função subsidiária periférica ou meramente assistencial (Gentili, 2009, p. 18).

A escola pública, assim, torna-se um espaço marcado pela precarização, enquanto se preservam e ampliam os privilégios do setor privado. E não só isso, a partir do princípio mercantilizador e privatizador da educação como um direito individual, a escola pública somente adquire relevância na medida em que é capaz de criar valores no mercado (Gentili, 2009).

Outro aspecto relevante é o papel do discurso gerencialista como justificativa para as PPPs. A suposta ineficiência do Estado e a alegada superioridade da gestão privada são narrativas amplamente difundidas pelos meios de comunicação e por setores empresariais, criando um ambiente favorável à aceitação social dessas parcerias. No entanto, como argumenta Saviani (2011), essa visão desconsidera as determinações históricas da educação pública e os limites impostos pelas políticas de austeridade e subfinanciamento. A falência da escola pública não é natural, mas produzida por políticas que a enfraquecem propositalmente, a fim de abrir espaço para o mercado.

Portanto, compreender o avanço das PPPs na educação exige mais do que uma análise administrativa ou legal; exige uma crítica estrutural ao modo como o Estado opera no capitalismo. Ao transferir para o mercado a gestão de direitos sociais, o Estado reforça sua função de classe e intensifica a contradição entre o público e o privado. A educação, longe de ser um campo isolado, torna-se um território de disputa entre projetos societários distintos: de um lado, o projeto neoliberal, que subordina a educação ao capital; de outro, o projeto emancipatório, que defende a educação como instrumento de transformação social e desenvolvimento humano. A materialização desta disputa é observada no tópico a seguir.

As Parceiras Público-Privadas na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul (REE/MS)

O estado de Mato Grosso do Sul (MS) está situado na região Centro-Oeste do Brasil. Sua criação ocorreu em 11 de outubro de 1977, por meio da Lei Complementar nº 31/77, sancionada pelo então presidente da República, General Ernesto Geisel (1974–1979), que oficializou o desmembramento do antigo estado de Mato Grosso. A instalação oficial do novo estado se deu em 1º de janeiro de 1979, com a promulgação de uma constituição própria. A divisão representou um marco relevante na história política-administrativa do país, com o propósito de favorecer a gestão territorial e impulsionar o desenvolvimento regional.

A economia de Mato Grosso do Sul é fortemente baseada no setor agropecuário, com destaque para a produção de soja, milho, carne bovina e suína, além de culturas como arroz e cana-de-açúcar. O estado ocupa posição de relevância nacional na produção de carne, impulsionado por vastas extensões de terra destinadas à pecuária. De acordo com dados do IBGE (2022), apenas 841,85 km² da área total do estado – que é de 357.142,01 km² – são considerados urbanizados, o que evidencia o caráter predominantemente rural de seu território.

As relações socioculturais e econômicas de Mato Grosso do Sul contribuem para a compreensão de certas características do seu cenário político, marcado pela predominância de forças conservadoras tanto no Poder Executivo quanto no Legislativo. O perfil eleitoral sul-mato-grossense tende a favorecer candidatos alinhados a propostas voltadas ao agronegócio, à segurança pública e a discursos de cunho tradicionalista. A política estadual é fortemente influenciada pelos interesses do setor rural, especialmente pelas lideranças ligadas à pecuária e à agricultura. Além disso, observa-se um padrão de relativa estabilidade política, com baixa alternância entre partidos de orientações ideológicas distintas ao longo das últimas décadas. O quadro abaixo apresenta a relação de governadores eleitos entre 1991 e 2022, revelando o contexto político do MS.

Quadro 1 – Governadores eleitos no estado de Mato Grosso do Sul (1991-2022)

Governador	Partido	Início do Mandato	Fim do Mandato	Duração do Mandato	Eleição ou nomeação?
Pedro Pedrossian	PMDB	15 de março de 1991	15 de março de 1995	4 anos	Eleição (voto direto)

Wilson Barbosa Martins	PMDB	1º de janeiro de 1995	1º de janeiro de 1999	4 anos	Eleição (voto direto)
Zeca do PT	PT	1º de janeiro de 1999	1º de janeiro de 2007	8 anos	Eleição (voto direto)
André Puccinelli	PMDB	1º de janeiro de 2007	1º de janeiro de 2015	8 anos	Eleição (voto direto)
Reinaldo Azambuja	PSDB	1º de janeiro de 2015	1º de janeiro de 2023	8 anos	Eleição (voto direto)

Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações do site Capital News. Disponível em: <https://www.capitalnews.com.br/reportagem-especial/com-43-anos-dedivisao-ms-teve-11-governadores/347960>. Acesso em: 22 jan. 2025.

Os partidos PMDB (hoje chamado MDB – Movimento Democrático Brasileiro) e o PSDB (Partido da Social Democracia Brasileira) são considerados, no contexto político brasileiro, partidos de centro ou centro-direita, dependendo do contexto histórico e regional. Essa concepção impacta na organização e formulação de políticas e programas de governo de um estado, a partir da ideia de que as políticas públicas são o “Estado em ação”, ou seja, “é o Estado implantando um projeto de governo, através de programas, de ações voltadas para setores específicos da sociedade” (Höfling, 2001, p. 2).

A Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul foi oficialmente instituída em 30 de julho de 1979, com a criação da Secretaria de Estado de Educação (SED), por meio do Decreto-Lei nº 117, de 30 de julho de 1979. Esse decreto extinguiu o Sistema Executivo para Desenvolvimento de Recursos Humanos e reorganizou os Sistemas Estaduais de Saúde, Ensino e Desenvolvimento Social (Mato Grosso do Sul, 1979). Antes da criação da SED, a educação no estado era administrada pela Fundação de Educação de Mato Grosso do Sul, vinculada à Secretaria de Estado de Desenvolvimento de Recursos Humanos. A instituição da SED marcou um passo importante na consolidação da gestão educacional, ao estabelecer uma estrutura específica voltada exclusivamente para o setor da educação.

A organização do atual Sistema Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul foi estabelecida pela Lei nº 2.787, de 24 de dezembro de 2003, durante o governo de José Orcírio Miranda dos Santos. O artigo 17 da referida lei define a estrutura do sistema, e o inciso VI, § 2º, especifica sua composição: “[...] Os Municípios que compõem o Estado de Mato Grosso do Sul poderão optar por se integrar ao Sistema Estadual de Ensino.” (Mato Grosso do Sul, 2003, p. 4).

Desde então, a Secretaria de Estado de Educação (SED) tem exercido um papel central na coordenação das ações educacionais no estado, sendo responsável pela implementação de políticas públicas, elaboração de currículos e promoção da formação e valorização dos profissionais da educação. A criação da SED e a institucionalização da Rede Estadual de Ensino refletem os desdobramentos administrativos e estruturais gerados pela separação da porção sul do antigo estado de Mato Grosso.

Com a abertura política após a ditadura militar e a promulgação da Constituição Federal de 1988 – que estabeleceu a gestão democrática como um dos princípios da educação (Brasil, 1988) –, o estado de Mato Grosso do Sul passou, a partir da década de 1990, a incorporar esse princípio à sua agenda educacional. Esse movimento resultou na regulamentação da gestão democrática por meio dos Decretos nº 5.686/1991 e nº 7.227/1993, que instituíram mecanismos como a eleição para diretores escolares e a formação de colegiados escolares.

O governador Pedro Pedrossian (1991-1994) foi o responsável por regulamentar a gestão democrática no estado de Mato Grosso do Sul. Por meio da SED, implementou 16

programas educacionais³ que compunham o projeto “Uma proposta de educação para MS – educação pública e democrática – colegiado escolar”. Entre eles, destacava-se o Programa I: “Democratização das Escolas”, que previa a eleição de diretores e colegiados escolares, além da autonomia financeira das unidades (Brito, 2021).

Durante o governo de Wilson Barbosa Martins (1995-1998), houve ênfase na descentralização da gestão e na avaliação de resultados, seguindo as diretrizes da política educacional nacional após a LDB/1996. Nesse contexto, foram implementados o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (Fundef) e o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB).

Nesta pesquisa, o conceito de descentralização refere-se à redistribuição do poder e à ampliação da participação nas decisões. No entanto, descentralizar não implica, necessariamente, garantir processos democráticos. Como destaca Abreu (2002 *apud* Rocha, 2023), a descentralização é realmente progressista quando o poder público assegura apoio financeiro contínuo e oferece suporte técnico para viabilizar as ações, o que não se sucedeu, como veremos a seguir.

A partir de 1999, especialmente durante o primeiro mandato do governador Zeca do PT, a SED/MS implementou novas políticas voltadas à democratização do ensino. Entre as principais iniciativas desse período estão o projeto “Escola Guaicuru: vivendo uma nova lição” (2000), a Constituinte Escolar (1999 a 2001) e a elaboração do Plano Estadual de Educação (PEE) (2002). Contudo, Bigarella e Alves (2015) destacam as diferenças nas propostas educacionais ao longo dos dois mandatos do governador Zeca do PT (1999–2002 e 2003–2006), marcadas por disputas internas no Partido dos Trabalhadores.

Durante a gestão de Pedro Kemp⁴ como secretário de educação da SED/MS, houve uma ênfase na criação de espaços de participação popular, como a Constituinte Escolar. No entanto, com a nomeação de Antônio Carlos Biffi como secretário de Educação, em 2001, o foco da gestão mudou: o modelo democrático foi substituído por uma abordagem voltada à eficiência e à resolução de problemas práticos nas escolas. Essa mudança representou um afastamento dos princípios defendidos no projeto Escola Guaicuru e indicou uma reorientação nas prioridades até o final daquele mandato.

Essa lógica de busca por resultados se intensificou nas gestões seguintes, sob os governos de André Puccinelli (2007–2010 e 2011–2014) e Reinaldo Azambuja (2015–2018 e 2019–2022), eleitos pelos partidos PMDB e PSDB, respectivamente. Entre 2007 e 2013, na gestão de Puccinelli, foi implantada a política educacional “Educação para o Sucesso”, que se destacou por adotar um modelo com forte inspiração liberal, voltado à mensuração de resultados e à melhoria de desempenho escolar.

A principal forma de privatização da gestão do sistema de ensino de Mato Grosso do Sul nesse período não ocorreu por meio de parcerias diretas com instituições privadas na formulação ou implementação de políticas educacionais. Em vez disso, optou-se por inserir a lógica gerencial no funcionamento da rede pública de ensino, incorporando práticas administrativas típicas do setor privado.

³ Programa I – Democratização das Escolas 1. Eleição de Diretor e Colegiado Escolar 2. Autonomia da Escola; Programa II – Descentralização das Agências de Educação; Programa III – Descentralização e Fortalecimento do Ensino de 1º grau; Programa IV – Implantação da Unidade Interdisciplinar de Apoio Psicopedagógico; Programa V – Informatização da Rede Estadual de Ensino; Programa VI – Rede Física Escolar; Programa VII – Capacitação de Recursos Humanos; Programa VIII – Alfabetização e Cidadania; Programa IX – O Ensino nos assentamentos e acampamentos; Programa X – Educação Escolar Indígena; Programa XI – O Ensino Profissionalizante de 2º grau; Programa XII – Cooperação Educativa Brasil/França; Programa XIII – Avaliação Educacional Programa XIV – Acompanhamento de Movimento e Aproveitamento Escolar; Programa XV – Implantação da Universidade Estadual de MS, Programa XVI – Planejamento Estratégico.

⁴ Atualmente, Pedro Kemp é Deputado Estadual de Mato Grosso do Sul, eleito em 2022.

Apesar disso, também foram firmadas parcerias pontuais entre a SED/MS e instituições privadas, como o convênio com o Instituto Unibanco (IU) no contexto do programa “Educação para o Sucesso”, por meio da iniciativa “Jovem de Futuro”. O “Jovem de Futuro” foi realizado em parceria com o Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI), do Ministério da Educação (MEC), e consolidou-se como a principal política pública voltada ao Ensino Médio em estados como Ceará, Goiás, Mato Grosso do Sul, Pará e Piauí.

Criado em 1982, o Instituto Unibanco tem como missão “apoiar e desenvolver soluções de gestão para aumentar a eficiência do ensino nas escolas públicas”, segundo seu próprio site⁵. Além disso, atua como braço de investimento social do banco Unibanco e integra o movimento Todos pela Educação (TPE), caracterizando-se como uma organização do terceiro setor (Balduino, 2020).

Em Mato Grosso do Sul, o ProEMI/Jovem de Futuro foi implementado em 2012. Para apoiar essa implantação nas escolas de Ensino Médio, o Instituto Unibanco desenvolveu o “Cardápio de Metodologias – Propostas pedagógicas para aplicação em escolas públicas de Ensino Médio”, que inclui os “Manuais da Secretaria de Educação”, organizados em três partes: “Manual de pré-implantação”, “Manual de implantação” e “Manual de gestão”.

Uma das características do programa Jovem de Futuro (PJF) é o modelo de financiamento adotado pelo Instituto Unibanco, que ofereceu R\$ 100,00 por aluno participante. Esse incentivo financeiro levou algumas redes públicas de ensino a aderirem ao programa principalmente com o objetivo de acessar esses recursos. No entanto, ao fazê-lo, as escolas passam a se submeter a metas previamente estabelecidas, o que afeta diretamente o cotidiano escolar. As metas influenciam desde os conteúdos trabalhados em sala de aula até a dinâmica de funcionamento de instâncias colegiadas, como o conselho escolar (Balduino, 2020).

O programa também enfatiza conceitos como meritocracia e sucesso individual, utilizando avaliações padronizadas para medir o desempenho das escolas e o cumprimento das metas. Nas instituições que não atingem os resultados esperados, o repasse dos recursos prometidos não ocorre, ainda que os valores sejam de responsabilidade do MEC. Embora o apoio técnico do projeto tenha como função auxiliar na elaboração de planos de ação, Balduino (2020) aponta que essa lógica de gestão condiciona a transferência de verbas públicas ao cumprimento de metas definidas por uma organização do terceiro setor. Além disso, os repasses financeiros passam a funcionar como mecanismo de premiação, com valores mínimos destinados a incentivar professores e estudantes a alcançarem os objetivos estipulados.

Seguindo a mesma lógica gerencial adotada em políticas anteriores, anteriormente a REE/MS instituiu um sistema de premiação por meio da Lei nº 3.966, de 23 de setembro de 2010. Essa legislação criou o Programa Escola para o Sucesso, que prevê a concessão de prêmios aos estudantes com melhor desempenho em cada turma por meio do convênio com o Instituto Unibanco. As premiações podem ser em forma de dinheiro, equipamentos ou materiais escolares. Essa iniciativa evidencia como princípios mercadológicos passaram a orientar a política educacional do estado durante o governo de André Puccinelli (2007–2014), dando respaldo legal a estratégias baseadas em competição e desempenho individual como forma de incentivo na educação pública.

O governo posterior, do governador Reinaldo Azambuja (2015–2022) foi marcado, no que diz respeito às políticas educacionais, por conflitos com a classe trabalhadora da educação. São alguns exemplos: a redução salarial dos professores convocados, prevista no Projeto de Lei Complementar nº 266/2019; a diminuição do número de licenças para atuação sindical; a alteração no prazo para implementação do piso salarial referente à carga horária de 20 horas; e a tentativa de reformular o processo de eleição para diretores escolares.

⁵ Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/o-instituto/sobre-nos/>. Acesso em: 20 jul. 2025.

Além disso, nota-se que a característica desta gestão esteve embasada na Gestão por Competência, desenvolvida em diversos âmbitos do setor público de MS, incluindo a educação. A Gestão por Competências é conceituada como uma “metodologia aplicada para melhorar a gestão de pessoas utilizada na iniciativa privada e em diversas instituições públicas, busca alinhar os objetivos das instituições às necessidades de desempenho das equipes, fornecendo indicadores para o desenvolvimento dos servidores, melhor lotação e promoção.” (Mato Grosso do Sul, 2017).

Essa concepção, semelhante a lógica defendida na Educação para o Sucesso, fundamenta a abertura e a ampliação dos convênios e consórcios estabelecidos em parcerias entre o setor público e o privado na educação de Mato Grosso do Sul, especialmente na REE.

Considerações Finais

Este trabalho, é parte da tese de Doutorado em Educação em andamento, intitulada “O jogo político: a ação dos aparelhos privados de hegemonia na disputa pela gestão da educação da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul” e dos estudos desenvolvidas no âmbito do grupo de pesquisa Núcleo de Aprofundamento em Gestão Escolar (NAGE), teve como objetivo investigar como a Parceria Público-Privada emergiu na educação da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul (REE/MS).

Durante o período analisado, 1991 a 2022, as políticas e programas da REE/MS foram pautadas nas ideologias de cinco governos distintos. Pedro Pedrossian (1991-1994), do PMDB; Wilson Barbosa (1995-1998), do PMDB; José Orcírio Miranda, Zeca do PT, (1999-2006), do PT e André Puccinelli (2007-2014), do PMDB e Reinaldo Azambuja (2015-2022), do PSDB.

Apontou-se que o Estado, por meios das políticas dos governos citados, tem firmado convênios com institutos do setor privado, como o Instituto Unibanco. Com a intensão de incorporar a lógica privada à gestão das redes de ensino e das escolas públicas, adota-se critérios, processos e indicadores baseados em uma concepção empresarial de eficiência e sucesso. Um exemplo disto são os recursos ofertados aos alunos participantes do ProEMI/Jovem de Futuro, utilizados como premiação.

Entre as ações instituídas pela SED/MS, nota-se que a Parceria Público-Privada emergiu na educação de Mato Grosso do Sul não só pelos convênios e consórcios implantados, mas especialmente foi implantada e implementada a lógica gerencial na gestão da rede pública de ensino, com a incorporação de práticas administrativas e concepções como meritocracia, eficácia, neutralidade e descentralização, inspiradas no setor privado.

Referências

ADRIÃO, T. *et al.* Uma modalidade peculiar de privatização da educação pública: a aquisição de "sistemas de ensino" por municípios paulistas. **Educação & sociedade**, v. 30, p. 799-818, 2009. Disponível em:

https://www.scielo.br/j/es/a/TqddFL8VP9yMhBgheLpkXGg/?lang=pt&trk=public_post_coment-text. Acesso em: 20 jun. 2025.

BALL, S.; YODELL, D. Privatización encubierta en la educación pública. **Internacional de la Educación**. Bruselas, 2007. Disponível em: <http://firgoa.usc.es/drupal/files/2007-00242-01-S.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2025.

BALDUINO, M. A. C. Programa Jovem de Futuro: uma tecnologia educacional do terceiro setor. **Interações (Campo Grande)**, v. 21, p. 233-243, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/inter/a/dgs4xNrjsd4GMfBjxMswVWy/>. Acesso em: 23 jan. 2025.

BIGARELLA, N.; ALVES, A. G. de R. O papel do diretor gerente: gerencialismo, treinamento e certificação na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul. **Dialogia**, n. 22, p. 103-113, 2015. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/dialogia/article/view/6053>. Acesso em: 22 jan. 2025.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 1988. Disponível em: www.mec.gov.br/legis/default.shtm. Acesso em: 14 ago. 2024.

BRASIL. Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 2004.

BRITO, J. da C. **Educação e democracia**: análise normativa do processo eleitoral para o cargo de diretor escolar na Rede Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul (1998-2018). Dissertação (Mestrado em Educação), Faculdade de Educação, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Mato Grosso do Sul, 2021. Disponível em: <https://posgraduacao.ufms.br/portal/trabalho-arquivos/download/9861>. Acesso em: 21 nov. 2024.

CASIMIRO, F. H. C. **A nova direita no Brasil**: aparelhos de ação política e ideológica no Brasil contemporâneo. São Paulo: Expressão Popular, 2018.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Editora Boitempo, 2016.

FIGURELLI, J. O.; MALHADAS JUNIOR, M. J. O.; FIGURELLI, M. R. **Fatores que influenciam o comportamento**. S/d. Disponível em: <https://vlex.com.br/vid/comportamento-579189702#:~:text=End%C3%B3genos%20s%C3%A3o%20os%20fatores%20relacionados,compet%C3%A2ncias%20do%20indiv%C3%ADduo%2C%20entre%20outros>. Acesso em: 10 jan. 2025.

FRIGOTTO, G. **A produtividade da escola improdutiva**. Cortez, 2001.

GENTILI, P. O direito à educação e as dinâmicas de exclusão na América Latina. **Educação & Sociedade**, v. 30, p. 1059-1079, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/7CLbgjQSMbW6hX7T9wbQ4mn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 jul. 2025.

HÖFLING, E. de. Estado e políticas (públicas) sociais. **Cadernos Cedes**, v. 21, p. 30-41, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ccedes/a/pqNtQNWnT6B98Lgipc5YsHq/?format=html&lang=pt>. Acesso em 16 set. 2024.

MARX, K.; ENGELS, F. **A ideologia alemã**. Tradução Luís Cláudio de Castro e Costa. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

MARX, K. **O Capital**: crítica da economia política. Vol. I. Boitempo, 2017.

MATO GROSSO DO SUL, **Decreto-Lei nº 117**, de 30 de julho de 1979. Institui o Sistema Oficial de Ensino do Estado de Mato Grosso do Sul. Disponível em:

https://www.tjms.jus.br/legislacao/public/pdf-legislacoes/decreto-lei_n._117.pdf. Acesso em: 23 jan. 2025.

MATO GROSSO DO SUL. **Lei n.º 2.787**, de 24 de dezembro de 2003. Dispõe sobre o Sistema Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul e dá outras providências. Campo Grande, MS, 2003. Disponível em: <https://www.cee.ms.gov.br/wpcontent/uploads/2015/08/lei-n%C2%BA-2.787-2003.pdf> Acesso em: 23 jan. 2025.

MATO GROSSO DO SUL. **Decreto nº 14.719**, de 18 de abril de 2017. Regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) dos Servidores Cíveis, Integrantes do Plano de Cargos, Empregos e Carreiras do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul. Campo Grande: Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização, 2017.

MÉSZÁROS, István. **O poder do capital**. Boitempo, 2013.

PARO, V. H. **Educação, administração e trabalho**: críticas do cotidiano. Xamã, 2001.

PARO, V. H. O professor como trabalhador: implicações para a política educacional e para a gestão escolar. **IV Seminário de Educação Brasileira**: PNE em foco: políticas de responsabilização, regime de colaboração e Sistema Nacional de Educação. Campinas-SP: Cedes, v. 1, p. 957-971, 2013. Disponível em: <https://www.vitorparo.com.br/wp-content/uploads/2019/10/capitulo-2-o-professor-como-trabalhador.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2025.

PERONI, V. M. V. Implicações da relação público-privada para a democratização da educação. In: PERONI, V. M. V.; LIMA, P. V. de; KADER, C. R. (Org.). **Redefinições das fronteiras entre o público e o privado**: implicações para a democratização da educação. São Leopoldo: Oikos, 2018.

POULANTZAS, N. **O Estado, o poder e o socialismo**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1980.

ROCHA, A. B. S. **A constituição dos sistemas de ensino no estado de Mato Grosso do Sul**: autonomia e descentralização. Dissertação (Mestrado em Educação), Faculdade de Educação, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Mato Grosso do Sul, 2023.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia**. Autores Associados, 2011.