



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA
CAMPUS MINISTRO REIS VELLOSO
CURSO DE PEDAGOGIA**



**Parceria Público-Privada na Educação do Piauí: uma análise do Plano
Estadual de Educação do Piauí decênio 2015-2025**

Lucinalda Pereira Carvalho

PARNAÍBA-PI
2026

Parceria Público-Privada na Educação do Piauí: uma análise do Plano Estadual de Educação do Piauí decênio 2015-2025

Lucinalda Pereira Carvalho
carvalholucinalda@ufdpar.edu.br

RESUMO: Este artigo propôs analisar o Relatório de Monitoramento do PEE-PI, decênio 2015-2025 e a relação com o Instituto Unibanco. Para isso, definimos três objetivos específicos que orientam o percurso sendo eles: 1) apresentar a trajetória da parceria no interior das metas e estratégias do plano; 2) identificar as metas e estratégias em que o Instituto Unibanco atua como parceiro da SEDUC-PI; e 3) analisar de que forma essa atuação desenvolve a lógica gerencialista e a política de *accountability* na educação pública piauiense. O estudo parte da hipótese de que essa relação reproduz uma lógica gerencialista na gestão educacional pública, deslocando funções estratégicas para um ator privado enquanto o ente público assume a execução e a responsabilização pelos resultados. Para isso, foram analisados documentos institucionais como o Termo de Cooperação Técnica, o Acordo de Cooperação 029/2018 e seu termo aditivo, além do Acordo de Cooperação 013/2021, que designa o Instituto Unibanco como Controlador dos dados de estudantes e professores coletados pela SEDUC-PI, nos termos da Lei Geral de Proteção de Dados. A pesquisa investiga o cumprimento da meta 7 e estratégia 7.3 do PEE-PI, relacionando os achados ao referencial teórico de autores como Peroni, Freitas, Afonso e Dourado. Os resultados revelam uma estrutura entre os parceiros: o Instituto Unibanco define critérios de qualidade e projeta metas de desempenho, enquanto a SEDUC-PI opera o sistema e responde pelos resultados perante a sociedade. Conclui-se que essa configuração fragiliza a gestão democrática prevista na legislação educacional e levanta questionamentos sobre os limites entre a (RPP) definição de políticas da educação piauiense.

Palavras-chave: Relações Público-privadas. Nova Gestão Pública. Gerencialismo. Accountability. Plano Estadual de Educação.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho nasce das leituras e inquietações do primeiro ciclo do Programa de Iniciação Científica(PIBIC), realizado no curso de Licenciatura em Pedagogia. O trabalho parte das investigações sobre o tema das relações público-privadas desenvolvidas no âmbito educacional brasileiro. Entendemos que a educação pública brasileira atravessa um processo de reconfiguração profunda. As últimas décadas marcaram a entrada de novos atores nos espaços que historicamente eram de responsabilidade exclusiva do Estado, e esse movimento não se deu de forma discreta. Ele foi inscrito em documentos oficiais, institucionalizado em acordos e naturalizado no discurso da eficiência e da qualidade. É desse movimento que nasce a relação entre a Secretaria de Educação do Piauí (SEDUC-PI) e o Instituto Unibanco(IU), objeto central deste trabalho.

Parte-se das reflexões desenvolvidas desde as reformas gerencialistas da administração pública a partir de 1995. Misoczky, Zilio Abdala e Damboriarena (2017) consideram que é o marco inicial do gerencialismo e da Nova Gestão Pública no Brasil, marcada pela reconfiguração do papel do Estado. Nela nasce um processo de enxugamento dos ministérios, terceirizações dos serviços, e propostas de privatizações dos serviços públicos. Cria-se um processo de desresponsabilização do Estado do seu papel social, criando assim uma crise no Estado de bem-estar social no Brasil. Peroni (2013,p. 4) ressalta que “para a teoria neoliberal, o Estado é o culpado pela crise, tanto porque gastou mais do que podia para legitimar-se, já que tinha que atender às demandas da população por políticas sociais”.

Com a ascensão dessa estrutura capitalista e reformista, o Estado passa a ser gerenciado como uma empresa, orientado a gerar resultados que satisfaçam a lógica de mercado. Surge nessa estrutura a terceirização dos serviços públicos: educação, saúde, segurança e lazer, e os sujeitos passam a buscá-los por conta própria à medida que o processo de privatização avança. Peroni (2013, p. 6) destaca que a centralidade dos processos está nas "mudanças nas fronteiras entre o público e o privado, e a incorporação da gestão social e cooperativa".

Ao passo que setores privados planejam e organizam as políticas públicas, no nosso caso, as educacionais, o Estado assume novo papel: o de ordenar os processos burocráticos e favorecer politicamente e financeiramente as políticas do livre mercado. Robertson e Verger (2012, p. 1143) enfatizam que “a presença do setor privado como responsável pela oferta, o Estado assegura o ambiente político favorável e, o mais importante, o seu financiamento”. A educação torna-se produto negociável e campo de empreendimentos financiado pelo Estado.

As relações público-privadas na educação são legitimadas por marcos regulatórios como a Lei 13.019/2014, que normatiza acordos de cooperação entre o poder público e organizações da sociedade civil. O Plano Nacional de Educação (PNE), os planos estaduais e a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) tornam-se os principais espaços de disputa, pois são documentos que orientam as políticas educacionais e as práticas das redes de ensino.

O objetivo geral é analisar o Relatório de Monitoramento do Plano Estadual de Educação do Piauí, decênio 2015-2025 e a relação com o Instituto Unibanco. Para isso, definimos três objetivos específicos que orientam o percurso, sendo eles: a) apresentar a trajetória da parceria entre a Secretaria de Educação do Piauí e o Instituto Unibanco no interior das metas e estratégias do Plano Estadual do Piauí; b) identificar as metas e estratégias em que o Instituto Unibanco atua como parceiro da Secretaria de Educação de Educação do Piauí; e c) analisar de que forma essa atuação desenvolve a lógica gerencialista e a política de *accountability* na educação pública piauiense.

Do ponto de vista metodológico, o trabalho se inscreve na abordagem histórico-dialética, com categorias de análise centradas na contradição. Para Masson (2007, p. 107), “não é possível compreender a sociedade na forma do capital sem um método que possibilite captar tal contradição”. Nesse sentido, a pesquisa é de natureza qualitativa e adota a Análise Documental como procedimento central. No entendimento de Godoy (1995 apud Junior et al., 2021, p. 45), a Análise Documental é “um procedimento de pesquisa com características específicas, com finalidades de investigação muito próprias”.

Os documentos analisados incluem Plano Estadual do Piauí (PEE-PI) (Lei nº 6.733/2015), o Relatório de Monitoramento do Plano referente ao decênio 2015-2025, o Acordo de Cooperação firmado entre SEDUC-PI e Instituto Unibanco e o Currículo do Ensino Médio publicado pela SEDUC-PI em 2021. O referencial teórico articula autores do campo crítico da política pública, entre eles Peroni (2013, 2014, 2015, 2018, 2019, 2022), Dourado (2007, 2019), Hypolito (2019), Freitas (2018) e Afonso (2012).

A relevância da temática se reforça pelo momento em que vivemos. O avanço das Relações Público-Privadas (RPP) na educação brasileira integra uma reconfiguração mais ampla do papel do Estado, inspirada na Nova Gestão Pública e sustentada por uma racionalidade que trata a escola como empresa e o estudante como produto. Pesquisar esse movimento no contexto piauiense é contribuir para a compreensão de como essas lógicas se materializam nos territórios em condições estruturais específicas.

O artigo está organizado em cinco seções. A primeira discute o gerencialismo, a Nova Gestão Pública e a política de *accountability* como marcos teóricos da análise. A segunda

apresenta o PEE-PI, o Relatório de Monitoramento e a trajetória da parceria entre SEDUC-PI e Instituto Unibanco. A terceira, intitulada a meta 7 do PEE-PI: entre o índice e o mercado, desenvolve a análise das meta 7 e da estratégia 7.3 do plano que revela a consolidação de um campo de poder no qual determinados atores passam a definir os contornos do que é concebido como solução legítima para os problemas educacionais. Na quarta seção, as considerações finais retomam a discussão com os achados da pesquisa, e evidenciam as tensões e implicações da RPP para a educação pública piauiense. Por último as referências utilizadas na pesquisa.

2. Gerencialismo e a Política de Accountability no contexto da Educação Pública e o PEE-PI

Os conceitos gerencialistas que reformularam o Estado chegam também no campo da educação. A Nova Gestão Pública (NGP) introduz na escola uma lógica de flexibilização, descentralização e avaliação de desempenho que reconfigura o papel dos alunos, professores e gestores dentro das instituições de ensino.

O gerencialismo passa a gerir o Estado e as políticas públicas com a mesma lógica de uma empresa: gastos mínimos, metas de rentabilidade e controle de resultados. A NGP incorpora os valores do mercado, e impõe à educação pública, redesenhando seus processos a partir de uma racionalidade instrumental.

A política de *accountability* é definida por Freitas (2018) como uma política de responsabilização e prestação de contas que ganha força nesse reordenamento do Estado. Ela se materializa principalmente por meio das avaliações em larga escala da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e dos currículos das redes estaduais. A BNCC se apresenta como garantidora de formação integral, articulando conhecimentos acadêmicos a questões sociais, culturais e regionais. Na prática, suas propostas têm gerado críticas consistentes no campo acadêmico.

Padronizar o conhecimento num território continental e multicultural como o Brasil é uma escolha política. É uma escolha que, ao oficializar um único currículo, empurra para a margem tudo aquilo que não cabe nessa forma, as experiências locais: as culturas diversas, os saberes que não se encaixam nas métricas do mercado. Para Dourado e Siqueira (2019, p.295)

o movimento em torno da afirmação de uma Base Nacional Comum Curricular (BNCC) também pode ser considerado determinado tipo de reforma que toma o currículo e o conhecimento como objetos de regulação social e, no caso brasileiro, por meio de reducionismo do processo

formativo, ratificado a partir da defesa de um discurso centrado em competências e habilidades que, além de não atender ao horizonte legal do Plano Nacional de Educação (PNE), que advoga direitos e objetivos de aprendizagem e desenvolvimento, é prescritivo e padronizador.

O currículo e o PNE funcionam como ferramentas de controle sobre a formação social, no contexto da educação pública, já que esta serve de laboratório para a formação mercadológica. Hypolito (2019, p.199) afirma que “a BNCC está no centro desses interesses e, a meu ver, tem servido tanto para aprofundar interesses de mercado como interesses em torno do controle sobre o conhecimento” essa leitura pode se estender ao PNE uma vez que ele também manifesta e movimenta redes de interesses.

Essa disputa não se restringe aos documentos e secretarias, ela chega à sala de aula. O conhecimento que o estudante acessa, a forma como é avaliado, o que é priorizado no planejamento do professor: esses processos são atravessados pela lógica que orienta as políticas educacionais em vigor. Quando a lógica é mercadológica, o que muda não é só a gestão. Muda o sentido da educação brasileira. Pensar uma educação pautada em métricas quantitativas é pensar em uma educação que foge dos preceitos da transformação social e emancipação humana. Veiga (2022, p.58) é enfático quando ressalta que “pode-se incorrer no erro do falseamento da realidade educacional, tendo em vista que nem todos os indicadores podem ser expressos em termos quantitativos.”.

A padronização dos processos educacionais gera prejuízos que vão além do campo da discussão política. Do ponto de vista da formação humanizadora, ela empobrece o referencial cultural e crítico dos estudantes. Do ponto de vista da própria educação para o trabalho, a lógica também é contraditória, já que as transformações tecnológicas do mundo produtivo exigem dos trabalhadores um repertório diversificado e amplo: científico, cultural e político e técnicas.

O que se tem produzido acerca da qualidade da educação apresenta uma contradição no sentido de qualidade para o capitalismo Veiga (2022, p.59) destaca que “os fundamentos da concepção de qualidade social contribuíram para o alargamento do debate dessa temática e revelaram um campo de disputa conceitual”. Seria então preciso, segundo Moura (2002, p. 122) uma nova realidade e um novo princípio educativo que:

tomassem como ponto de partida para a organização da atividade escolar o mundo do trabalho e as condições da vida em processo de transformação. Na medida em que o desenvolvimento atual não mais permitiria a separação entre funções técnicas e intelectuais, seria necessária uma formação escolar que unisse ciência e trabalho, atividades manuais e intelectuais.

Fica evidente que os processos educacionais precisam ser pensados por quem conhece a educação. Há urgência em defender uma formação que vá além da competência técnica, que forme cidadãos críticos e conscientes, capazes de agir de forma ética e responsável. Essa formação, é um compromisso coletivo, que exige um ambiente de aprendizagem comprometido com a diversidade e a transformação social.

A Lei 13.005/2014, que aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências, estabeleceu no artigo 8º que:

os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão elaborar seus correspondentes planos de educação, ou adequar os planos já aprovados em lei, em consonância com as diretrizes, metas e estratégias previstas neste PNE, no prazo de 1 (um) ano contado da publicação desta Lei (BRASIL, 2014).

O Plano Estadual de Educação do Piauí (PEE-PI), instituído pela Lei nº 6.733/2015, é um documento que define metas estratégicas para a educação com vigência de dez anos. Esse plano tem como referência o Plano Nacional de Educação PNE, instrumento que estabelece metas e estratégias para a educação em âmbito nacional. Ao traduzir as metas nacionais do PNE para a realidade piauiense, o PEE-PI reproduz essa lógica em alguns aspectos, ele a aprofunda. O plano abre espaço para a relação entre o público e o privado em domínios que, até então, eram responsabilidade do poder público, e isso está inscrito nas próprias estratégias do documento.

O que se restringe nesse processo é o direito a uma educação que considere o estudante inteiro, sua história, sua realidade, sua cultura. Quando as metas gerencialistas passam a orientar o que se ensina e como se avalia, a educação deixa de responder à vida concreta das pessoas e passa a responder aos indicadores. Em concordância, Cara (2019, p. 24) ressalta que:

arriscando um conceito geral, é possível afirmar que educação é apropriação de cultura, de tudo aquilo que o ser humano criou e cria para além da natureza. As comunidades, as sociedades, os Estados, as línguas, as linguagens, os valores, as religiões, as artes, as ciências, os esportes, a democracia e todas as outras formas de deliberação e de organização da administração pública e do poder [...].

Ao relacionar a discussão com os indicadores educacionais, fica evidente que a educação é modificada com a justificativa de que os resultados obtidos nas provas mostram a desqualificação do ensino público. Hypolito (2019) aponta as consequências concretas desse modelo: parcerias público-privadas que terceirizam a produção de materiais didáticos, vendem sistemas de gestão e instalam projetos externos de avaliação nas escolas. O resultado

é uma classificação permanente dos processos educativos segundo critérios definidos fora da escola, por agentes que não respondem às comunidades que atendem.

Essa centralidade das RPPs é a expressão de uma reconfiguração mais ampla do papel do Estado. O Estado que antes se apresentava como principal provedor de bens e serviços públicos foi sendo reposicionado. Hoje atua como regulador, articulador e facilitador, abrindo espaço para que múltiplos atores privados ocupem territórios que antes eram de responsabilidade exclusivamente do Estado. Essa mudança está alinhada às reformas inspiradas na Nova Gestão Pública, que propõem a incorporação de práticas do setor privado na administração pública, com ênfase em eficiência, resultados e redução de custos. Hypolito (2019, p. 189) distingue duas formas de *accountability* presentes nesse modelo:

em termos de *accountability*, tanto no sentido de responsabilização como de prestação de contas, os atores educacionais são responsabilizados pelo desempenho/performance por intermédio de avaliações com consequências, o que pretende ser alcançado tanto por uma *accountability* administrativa, em que os resultados dos exames são vinculados a prêmios ou sanções, na forma de incentivos salariais ou de recursos financeiros ou materiais para as escolas, e/ou por uma *accountability* de mercado, em que os resultados são utilizados tanto para políticas de escolha escolar como para incentivar a competição entre escolas.

Para Cara (2019, p. 28) “a educação é considerada um insumo econômico”, o que redefine as fronteiras entre o público e o privado. A mercantilização da educação pública não se dá sem tensão entre os princípios que orientam o serviço público e aqueles que orientam a iniciativa privada. A problemática desse embate, tem-se construído uma conformidade perigosa: a de que a educação pública só funciona se submetida a sistemas externos de regulação e controle de indicadores.

Em meio a tensões, os planos de educação tornam-se instrumentos de planejamento democrático e espaços de disputa entre projetos distintos de educação, para Peroni (2015, p.521) “ Estado e sociedade civil são perpassados por correlações de forças de classes sociais e projetos societários distintos” um comprometido com a garantia do direito social universal, outro orientado pela lógica da mercantilização e da *accountability*.

3. Relatório de Monitoramento do Plano Estadual de Educação do Estado do Piauí 2015-2025: a presença do Instituto Unibanco

O Plano Estadual de Educação (PEE) traz no artigo 5º da Lei 6.733/2015 a atribuição e a responsabilidade pelo seu monitoramento ao Conselho Estadual de Educação (CEE/PI), Comissão de Educação da Assembleia Legislativa do Estado do Piauí (CE-ALEPI),

Secretaria Estadual de Educação (SEDUC-PI) e ao Fórum Estadual de Educação do Piauí (2015):

Art. 5º A execução do PEE e o cumprimento de suas metas serão objeto de monitoramento contínuo e de avaliações periódicas, realizados pelas seguintes instâncias: I) Secretaria Estadual de Educação; II) Comissão de Educação da Assembleia Legislativa do Estado do Piauí; III) Conselho Estadual de Educação (CEE); IV) Fórum Estadual de Educação. § 1º Compete, ainda, às instâncias referidas no caput: I) divulgar os resultados do monitoramento e das avaliações nos respectivos sítios institucionais da internet, bem como elaborar estratégias de utilização de resultados; II) analisar e propor políticas públicas para assegurar a implementação das estratégias e o cumprimento das metas; III) analisar e propor a revisão do percentual de investimento público em educação. § 2º A cada 2 (dois) anos, ao longo do período de vigência deste PEE, a Secretaria Estadual de Educação publicará em seu sítio os resultados dos estudos realizados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) para aferir a evolução do Piauí no cumprimento das metas estabelecidas no PNE e do PEE tendo como referência os estudos e as pesquisas de que trata o art. 4º desta Lei, sem prejuízo de outras fontes e informações relevantes, as quais serão complementadas com estudos locais sobre o alcance das metas definidas neste Plano Estadual de Educação.

O Relatório de Monitoramento do PEE-PI é mais do que uma exigência legal. Ancorado no PNE e no próprio plano estadual, ele deveria funcionar como um instrumento de transparência, permitindo que a sociedade civil, os gestores e os demais atores educacionais acompanhem o que avança e o que “empaca” nas políticas implementadas. É nesse documento que a gestão democrática da educação se torna, ou deixa de se tornar, visível.

Documentos do Banco Mundial, do Banco Interamericano de Desenvolvimento e do Programa de Promoção das Reformas Educacionais na América Latina (PREAL) revelam que as organizações internacionais acompanham as reformas educacionais a partir de três dimensões: a política, a financeira e a técnica. Essa preocupação indica que o monitoramento da educação interessa a agentes que estão além das fronteiras do Estado nacional e que têm seus próprios critérios sobre o que conta como progresso educacional. O PREAL apresenta como objetivos centrais o monitoramento do progresso educacional, a produção de evidências para orientar políticas e o compromisso com uma educação universal e equitativa.

O relatório de monitoramento é o documento que torna visível a situação real da educação piauiense. É por meio dele que se identifica o que avançou, o que estagnou e o que segue distante de ser alcançado dentro do prazo previsto pelo plano. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2024) afirma que o monitoramento e a avaliação ajudam a garantir que as decisões sejam baseadas em evidências confiáveis e entregam os

resultados desejados. Esse diagnóstico revela escolhas políticas, avanços reais e omissões que os números sozinhos não explicam. As fragilidades estruturais da educação piauiense aparecem nos dados, mas precisam ser lidas com atenção. Jannuzzi (2014, p. 32) revela:

[...] monitoramento constitui um processo sistemático e contínuo de acompanhamento de uma política, programa ou projeto, baseado em um conjunto restrito mas significativo e periódico, de informações, que permite uma rápida avaliação situacional e uma identificação de fragilidades na execução, com o objetivo de subsidiar a intervenção oportuna e a correção tempestiva para o atingimento de seus resultados e impactos.

O monitoramento ultrapassa o campo técnico e é uma ferramenta política capaz de revelar quais projetos de educação estão em disputa e quais interesses orientam sua execução dentro da rede pública. Os planos decenais de educação exigem um esforço teórico-metodológico na medida em que requerem dos sujeitos envolvidos conhecimento e técnica e constante reflexão acerca das metas e estratégias do plano, das políticas educacionais, e de redes de disputas dos processos e ideais de gestão da educação brasileira.

Para Dourado et.al. (2016), o monitoramento e a avaliação são etapas distintas, mas inseparáveis. Uma não se realiza sem a outra e ambas exigem capacidade técnica, responsabilidade e, sobretudo, compromisso com a transparência dos dados e com a realidade concreta das escolas. Dourado et.al. (2016, p. 459) ressalta: “trata-se de processo complexo que irá requerer mobilização permanente da sociedade civil e política e, especialmente, dos atores definidos nos planos como responsáveis pelo monitoramento e pela avaliação”.

No que se refere à elaboração do relatório de monitoramento do PEE-PI, ele foi elaborado pela equipe técnica instituída pela Portaria SEDUC-PI/GSE 703/2023, de 12 de julho de 2023. O documento analisa o cumprimento das metas ao longo do decênio 2015-2025, os níveis de alcance de cada meta, as parcerias firmadas e os avanços nos processos formativos e na valorização dos profissionais da educação. O PEE estabelece 20 metas para a educação da rede e cada meta é acompanhada de estratégias que viabilizem e favoreçam os processos para o cumprimento dessas metas.

O documento é estruturado em formato de planilha, com indicadores organizados anualmente em porcentagem. Cada meta possui uma ficha própria, composta pelo texto da meta, prazo, relato sintético, análise qualitativa e indicadores de acompanhamento. Essa organização permite rastrear o percurso de cada objetivo ao longo dos dez anos de vigência do plano. A estrutura técnica do documento permite uma análise cristalizada dos dados, indicando em cada meta os dados percentuais do cumprimento das metas e as instituições protagonistas no processo de implementação das metas e estratégias.

O primeiro monitoramento foi divulgado em 2017 e o último em 2025, publicado no Portal da Transparência do Estado do Piauí em 21 de janeiro de 2026. Ele registra o percurso completo e, expõe o que foi alcançado, e o que ficou pelo caminho e por quais razões. Esse relatório é um documento potente para leitura da educação do Estado, que cristaliza os processos da educação piauiense demarcando o potencial das metas ao mesmo tempo que torna legítima as lutas por políticas educacionais mais efetivas.

O que se observa nos processos de avaliação e monitoramento é uma centralidade quase exclusiva no cumprimento numérico das metas. Os princípios democráticos da educação ficam em segundo plano. Faria (2005), Peroni (2003), Ramos e Schabbach (2012), destacam que em meio a transformação global que perpassa a economia e a cultura e o novo ideário neoliberal, começou-se a justificar a importância dos diversos processos avaliativos com o discurso da necessidade de modernizar a gestão pública pela adoção de mecanismos de cunho gerencial e competitivo.

Mais do que um registro técnico, o relatório carrega as marcas das disputas políticas que atravessam a educação pública do estado. Lê-lo é também ler os projetos que estiveram em jogo ao longo do decênio. No relatório também é visível a trama de parcerias que sustentou a execução das metas. As relações público-privadas aparecem descritas nas observações do documento, identificando quais instituições privadas participaram de cada estratégia e em que medida essa participação condicionou os rumos da educação estadual. Essa dimensão política do monitoramento encontra respaldo na perspectiva de Faria (2005, p. 100) ao denominar esse processo como política da avaliação de políticas públicas, na qual estão em disputa:

as questões e as disputas relativas à definição dos interesses prioritários e do escopo do Estado, à competição eleitoral, ao controle das interações intergovernamentais e à busca de acomodação de forças e de interesses no âmbito intraburocrático, entre muitas outras questões relacionadas às disputas de poder entre agentes principais e os mais diversos.

O monitoramento do PEE-PI revela quem ganhou centralidade no processo, quais agentes tiveram suas agendas priorizadas e de que forma os interesses privados foram sendo incorporados à educação pública piauiense. As próprias metas, ao definirem estratégias para sua execução, carregam consigo a presença de parcerias que introduzem e consolidam a lógica gerencialista no interior da educação pública do Estado.

A gestão escolar é o principal ponto de entrada dessa lógica nas instituições de ensino. É por meio dela que as RPP redefinem o funcionamento das escolas, ultrapassando o campo administrativo e alcançando a formulação dos currículos da rede estadual. Os fins e os meios

da educação piauiense passam a ser condicionados pela racionalidade do mercado. O relatório de monitoramento apresenta a relação público-privadas estabelecidas entre a SEDUC-PI e o Instituto Unibanco, Fundação Lemann e Instituto Sonho Grande, essas parcerias se dão na meta 7 e estratégia 7.3 do PEE.

A inserção do Instituto Unibanco (IU) na educação pública se consolidou de forma estruturada a partir de 2012, quando foi firmado um termo de cooperação técnica entre o Ministério da Educação (MEC) e o IU. Segundo o Unibanco, (2012, apud Peroni e Caetano 2015, p.525) a “parceria com o MEC representa o reconhecimento federal da efetividade da estratégia JF, daí, vem a relevância do setor privado para a melhoria da qualidade da educação pública no país”.

Essa parceria viabilizou a expansão do projeto em larga escala. Cinco Secretarias Estaduais de Educação aderiram voluntariamente, entre elas a do Piauí, o que inseriu o IU diretamente na formulação e execução das políticas de Ensino Médio do estado. A partir daí, o Instituto passa a atuar sobre as próprias metas do PEE-PI, influenciando não apenas a gestão das escolas, mas os objetivos que orientam toda a rede estadual. O IU apresenta como propósito central o aprimoramento da educação pública na etapa do Ensino Médio, atuando por meio da criação, testagem e difusão de metodologias e tecnologias educacionais voltadas à elevação da qualidade e da efetividade das políticas públicas de ensino.

O Projeto Jovem de Futuro estrutura-se a partir do conceito de Gestão Escolar para Resultados (GEpR), que propõe às escolas participantes apoio técnico e financeiro no período de três anos correspondente ao ciclo do Ensino Médio para melhorar indicadores de desempenho. As escolas recebem capacitação, assessoria técnica e recursos financeiros por aluno para implementar planos de ação voltados à melhoria dos resultados.

Esse modelo transfere para a iniciativa privada a definição do conteúdo e da lógica da gestão educacional, substituindo progressivamente a gestão democrática pela gestão gerencial, orientada pela eficiência, pelo controle e pela responsabilização por resultados. Peroni e Caetano (2015, p. 521) afirma que “o modelo se utiliza de programas padronizados para os diferentes estados do país e um forte controle e monitoramento dos resultados, como já vem sendo pesquisado em outros programas”. Esse mecanismo reforça a política de *accountability*, em que os sujeitos escolares são responsabilizados individualmente pelo desempenho coletivo, desconsiderando as condições estruturais que atravessam a realidade das escolas públicas.

A análise do Conselho de Governança do Instituto Unibanco feita por Peroni e Caetano (2015) é reveladora. A maioria de seus membros vem do setor financeiro ou de

instituições privadas de ensino. São pessoas sem trajetória na educação pública que definem os rumos de um projeto que atua diretamente sobre ela. Articulados a redes nacionais e internacionais de poder, exercem influência direta sobre a política educacional brasileira para capacidade de pautar agendas no âmbito dos ministérios e secretarias de educação.

Em 11 de janeiro de 2023 foi realizado um evento intitulado “Acelera Educação: encontro de trabalho alinha parcerias com fundações nacionais”. A matéria que noticia o evento traz que o encontro é para “apresentar o Plano de Governo, metas e planejamento para os primeiros 100 dias”.

O encontro reuniu as instituições parceiras do governo do estado, dentre elas: IU, Fundação Lemann, Instituto Gesto, Itaú Educação e Trabalho, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) Nacional e Sebrae Piauí. O então secretário de Educação Washington Bandeira, em uma de suas declarações, Piauí (2023) expressa que:

o encontro é voltado a receber essas entidades do terceiro setor que já têm parceria com a Seduc e adequar as novas rotas de atuação para um novo planejamento estratégico alinhado com o Plano de Governo da gestão Rafael Fonteles. Em suma, fortalecer essas parcerias e fazer adequações nesses alinhamentos para que possamos alcançar as nossas prioridades

O portal oficial do da SEDUC-PI destaca que entre os eixos centrais debatidos no encontro, ressalta o fortalecimento da educação em tempo integral, a expansão do ensino profissional e técnico, a busca pela liderança no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) na etapa do Ensino Médio, além do aprofundamento do regime de colaboração com os municípios visando garantir a alfabetização e a aprendizagem dos estudantes na faixa etária adequada. O secretário ressaltou ainda que “cada uma das entidades vai nos ajudar de uma forma na construção desse planejamento para chegarmos a essas realizações, sempre com foco no aluno e nas condições de sala de aula”. Essa articulação entre Instituições privadas, organismos internacionais e poder público se configura como privatização do público, em que a propriedade permanece estatal, mas sua lógica de funcionamento passa a ser orientada pelo mercado.

No caso piauiense, a parceria entre SEDUC-PI e o Instituto Unibanco consolidou-se como uma das relações mais duradouras da educação estadual. A longevidade dessa relação foi reconhecida pelo próprio superintendente da instituição, Ricardo Henriques, no mesmo evento, que destacou a trajetória de oito anos de atuação conjunta com a SEDUC-PI, até então. Ressaltou ainda a relevância do alinhamento entre as fundações que atuam em âmbito nacional.

Essa presença prolongada e estruturada revela que o IU atua na disputa pelos sentidos e pelos rumos da educação pública piauiense. Ainda no texto de redação da notícia sobre o evento “Acelera Educação: encontro de trabalho alinha parcerias com fundações nacionais” no discurso do superintendente do IU, ele ressalta a ampla atuação do IU na educação do Estado do Piauí, que passa pela política de inclusão, metodologias para aprendizagem, disciplinas. Como destacado, o Circuito de Gestão é caracterizado como o “coração” da parceria.

O Unibanco tem uma parceria de longa data com a Educação do Piauí e nos últimos oito anos tivemos uma colaboração muito produtiva com os secretários e com o governador Wellington Dias, que gerou resultados fortes. O que nós estamos construindo agora é não só a continuidade da parceria com o governador Rafael e o secretário Washington Bandeira, mas podermos ser capaz de ajudar a Seduc a dar um salto de patamar do ponto de vista da inclusão dos estudantes e da capacidade de aumentar significativamente a aprendizagem de língua portuguesa, em matemática, no Ensino Fundamental II e no Ensino Médio, sobretudo. Então, nós estamos calibrando a parceria para dar conta de seguir com mais sustentabilidade no circuito de gestão que é o coração da nossa parceria. Piauí (2023)

O Circuito de Gestão é a principal ferramenta metodológica do Projeto Jovem de Futuro, ancorada no conceito de Gestão Escolar para Resultados (GEpR). Seu funcionamento é cíclico e organiza o trabalho das escolas em quatro etapas que se repetem ao longo dos três anos do Ensino Médio: planejamento, execução, avaliação e comunicação. O ciclo orienta todas as atividades desenvolvidas nas escolas e nas secretarias estaduais de educação, sendo implementado inclusive no Projeto Político Pedagógico da escola, introduzindo todo o ideal identitário neoliberal e gerencialista do sistema capitalista. Balduino (2020, p.13) ressalta que:

o Programa Jovem de Futuro, ao introduzir suas metodologias no projeto político pedagógico das escolas públicas estaduais de Ensino Médio, busca apenas alcançar números que viabilizem sua proposta como válida e eficiente, já que não considera a realidade regional e local para a elaboração de propostas educativas que se ajustem a um ideal comum; ao invés disso, lança objetivos e metas para a aprendizagem por meio de uma padronização de métodos.

O ponto de partida do Circuito de Gestão é a elaboração de um Plano de Ação por escola, construído a partir de um diagnóstico da realidade institucional. Esse plano não fica apenas no papel. Uma equipe de supervisores do IU acompanha sua execução por meio de visitas periódicas, análise de relatórios e verificação dos cronogramas. A escola planeja, mas quem valida é o Instituto. Peroni e Caetano (2015) apontam que além da supervisão intensiva,

o monitoramento físico-financeiro é contínuo, funcionando como mecanismo de controle da aplicação dos investimentos e de responsabilização das escolas pelos resultados alcançados.

O objetivo central do Circuito de Gestão é, segundo o próprio IU, assegurar que as escolas desenvolvam uma cultura de gestão focada em resultados mensuráveis, especialmente nos indicadores de aprendizagem, frequência e conclusão do Ensino Médio. Peroni (2012) critica a interferência do terceiro setor nas instituições públicas pois, ao atuar no sistema de ensino público, elaboram modelos de gestão marcados por desenhos e objetivos prontos, metas e resultados que seguem um padrão geral e não levam em consideração as necessidades e especificidades de cada local.

Esse modelo substitui a gestão democrática. O repertório construído historicamente em torno da autonomia, da participação e da gestão coletiva vai sendo apagado à medida que a lógica mercadológica se instala no núcleo escolar. Dourado e Siqueira (2019) nomeiam esse processo com precisão de “pedagogia das competências” afirmando que é um modelo empresarial de responsabilização individual dos sujeitos envolvidos no processo educacional, Dourado e Siqueira (2019, p.297) destacam “a pedagogia das competências reafirma o modelo de gestão empresarial de responsabilização individual dos sujeitos frente aos processos de aprendizagem e apropriação do conhecimento”.

Esse perfil de gestão se fecha na eficiência quantitativa. O que ele produz dentro da escola é uma competição permanente, entre estudantes, entre professores, entre turmas. A lógica do mercado não une, classifica. Para Souza (2017, p. 44-45):

com o perfil de busca pela eficiência mercadológica e de resultados quantitativos imediatos, temos observado, nas relações pedagógicas de ensino-aprendizagem e nas práticas de gestão administrativa, o acirramento da competitividade intra-institucional e entre as instituições, dividindo-se docentes e estudantes em grupos produtivos, eficientes, de um lado, e improdutivos e incompetentes, de outro. A divulgação dos rankings elaborados a partir dos resultados obtidos por escolas nas diferentes avaliações em larga escala promovidas pelo MEC nos últimos anos, pode ser entendida como expressão dessa ‘nova’ racionalidade institucional, que a cada dia ganha reforço e valorização externa.

Balduino (2020) identifica as raízes teóricas do Circuito de Gestão no ideário do economista Peter Drucker, conhecido pela Administração por Objetivos. A lógica operacional do modelo remete ao Taylorismo: padronização de ações, controle rigoroso dos processos e separação entre quem planeja e quem executa. Princípios do século XX aplicados à escola pública do século XXI. É preciso retomar as políticas que embasam a gestão democrática. Dourado (2007, p. 925) complementa “democratização dos processos de organização e gestão

deve considerar as especificidades dos sistemas de ensino, bem como os graus progressivos de autonomia das unidades escolares a eles vinculados”. O autor acrescenta ainda a necessidade de “buscar a participação da sociedade civil organizada, especialmente o envolvimento de trabalhadores em educação, estudantes e pais” Dourado (2007, p. 925).

O que esse modelo instala na escola pública é uma separação entre quem pensa e quem faz. Professores e estudantes são reduzidos a executores. A autonomia institucional se esvazia e os princípios constitucionais de gestão democrática ficam no papel, enquanto a lógica empresarial ocupa o espaço. Val, Santos e Souza (2022) apontam que para a prática pedagógica acontecer da sua forma mais exitosa a gestão deve ser entendida como “mediação dos bastidores e dos elementos estruturantes” para que construa uma visão coletiva e circular das decisões, metas e objetivos.

4. A Meta 7 do PEE-PI: entre o Índice e o Mercado

No caso piauiense, a racionalidade empresarial não aparece declarada nos documentos. Ela está inscrita de forma velada nas projeções das metas do PEE-PI e se torna mais visível quando se lê o relatório de monitoramento com atenção. É lá que a GEpR deixa suas marcas mais concretas.

O relatório de monitoramento revela que o PEE-PI não é um documento neutro. Os registros presentes no documento demonstram as relações desenvolvidas entre a SEDUC-PI e terceiro setor como é o caso da presença sistemática do Instituto Unibanco na meta 7 do plano, atuação que vai da formação das equipes técnicas da secretaria até a projeção de indicadores de desempenho para a rede estadual. Ela atravessa o planejamento, o monitoramento e a avaliação da educação piauiense de ponta a ponta.

É o caso da meta 7 que trata sobre a qualidade da Educação Básica através do IDEB;

Fomentar a qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem de modo a atingir as seguintes médias para o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – Ideb: IDEB Piauí – Metas Projetadas: Estado: 4,5 (2017), 4,8 (2019), 5,1 (2021) | Anos iniciais do ensino fundamental: 4,5 (2017), 4,8 (2019), 5,1 (2021) | Anos finais do ensino fundamental: 4,6 (2017), 4,8 (2019), 5,1 (2021) | Ensino médio: 3,6 (2017), 3,8 (2019), 4,1 (2021). Piauí (2015)

Por se tratar de metas projetadas para as etapas da Educação Básica e com dados numéricos já estabelecidos, há aí uma tensão que o relatório de monitoramento torna visível: as metas do plano convivem com projeções elaboradas pelo próprio Instituto Unibanco, que passou a operar como referência paralela aos instrumentos oficiais do Estado.

A parceria entre SEDUC-PI e IU não nasceu com o PEE-PI. Ela antecede o plano em três anos. Em matéria divulgada na página da SEDUC-PI no ano de 2012, o MEC e o IU assinaram o Termo de Cooperação Técnica para implantação do Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro.

A matéria noticia que o governo do Piauí sob comando do governador Wilson Martins, e o Secretário de Estado da Educação e Cultura, Átila Lira¹ Realizaram um encontro com o superintendente executivo do Instituto Unibanco, Ricardo Henriques, o evento contou com a participação de gerentes regionais, professores, alunos e técnicos da Educação, gestores de escolas e convidados, para firmar o pacto. A notícia faz uma demarcação histórica da parceria e tem peso político considerável. A notícia traz a declaração do objetivo da parceria SEDUC-PI (2012):

A Seduc vem trabalhando em parceria com o Instituto Unibanco na gestão do ProEmi. Com a implantação do Projeto Jovem de Futuro já foram realizadas formações de gestores e supervisores, monitoramento e avaliação das 06 escolas que já participavam do ProEmi e mais o atendimento de 68 novas escolas, totalizando 74 escolas e mais de 36 mil alunos beneficiados com o Programa, em 40 municípios do Estado. A meta é beneficiar todas as escolas de Ensino Médio com a inclusão progressiva ao longo dos próximos anos.

Quando o PEE-PI foi elaborado em 2015, o IU já desenvolvia serviços educacionais para a rede estadual, já havia formado técnicos, já havia instalado sua metodologia nas escolas. O plano estadual traz metas para o IDEB que foram estabelecidas pelo IU. O relatório traz na descrição da meta essa informação, o que reitera a discussão sobre a inserção do IU nos planejamentos da educação do Piauí.

No ano de 2017 no portal eletrônico do Conselho Nacional de Secretários de Educação-Consed, a secretária Rejane Dias apresentou ao governador Wellington Dias os resultados da parceria. O resultado apresentado foi que o IU, instituição privada, organizou o planejamento estratégico de uma secretaria de Estado. O que deveria ser uma atribuição exclusivamente pública, a definição dos rumos da educação estadual, foi delegada, com naturalidade e sem constrangimento, a um agente do mercado financeiro.

Em evento do CONSED a secretária Rejane Dias afirma Consed (2017) :

O instituto nos ajudou a organizar o planejamento estratégico da Seduc e com a ferramenta de gestão Jovem de Futuro estamos conseguindo melhorar

¹ Átila Freitas Lira (Piripiri, 7 de abril de 1947), economista e administrador de empresas pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), com pós-graduação em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Exerceu oito mandatos de deputado federal pelo Piauí. Atuou como Secretário de Estado da Educação e Cultura do Piauí no segundo governo Wilson Martins (2011-2014), cargo que ocupava quando foi firmado o Termo de Cooperação Técnica entre a SEDUC-PI e o Instituto Unibanco, em 2012.

a gestão das nossas escolas e, por consequência, melhorar nossos índices educacionais. Evoluímos muito na proficiência dos alunos, na melhoria do fluxo escolar, monitoramento, combate à evasão e formação da dupla gestora em nossas escolas. A nossa meta é ampliar cada vez mais esse trabalho, essa parceria, com vistas para melhorarmos os índices no IDEB.

Esse processo de cessão se aprofundou ao longo do decênio e encontrou sua expressão jurídica mais clara no Acordo de Cooperação, Lei nº 13.019/14, que ganhou um aditivo assinado em 2021. O documento estabelece delimitações das instituições. A SEDUC coleta dados de estudantes e professores da rede estadual em nome do Instituto Unibanco, que é definido como Controlador dos dados educacionais, conforme SEDUC-PI e Unibanco (2021). A secretaria pública atua como operadora de dados de uma instituição privada e assume juridicamente a responsabilidade por eventuais danos, inclusive por indenizações ao próprio Instituto. O Estado carrega o risco e o privado detém o controle.

Ainda no âmbito do acordo são atribuições do IU: definir as metas por escola, por regional e por secretaria; implantar o Circuito de Gestão nas escolas; oferecer assessoria técnica, formação, sistemas digitais, monitoramento e avaliação. O IU é o “Controlador” dos dados pessoais de estudantes e professores coletados pela SEDUC. O documento revela que o IU determina prazos, diretrizes, cronogramas e padrões de qualidade e pode solicitar a qualquer momento acesso irrestrito aos dados. O IU define quando e como os dados devem ser excluídos ou devolvidos, licencia o *software* de gestão do projeto à SEDUC, sem ceder a propriedade. Os sistemas digitais utilizados pelas escolas são de titularidade do próprio IU.

Diante do Acordo de Cooperação e dos requisitos estruturantes é possível afirmar que essa relação está ancorada no processo de privatização das políticas educacionais. Caetano e Peroni (2022, p. 4) definem que “o foco das mudanças é o Estado empreendedor que não mais é o executor de políticas sociais”. No contexto educacional, transferir a responsabilidade de produção de dados, processos de formação, diretrizes e demais responsabilidades citadas no trecho anterior, parte do pressuposto de que o Estado é uma empresa. Caetano e Peroni (2022, p. 5) trazem que “a reforma de Estado proposta desvincula o público do estatal e reforça um espaço público-privado que tem o mercado como paradigma”.

Essa trajetória revela uma lógica de institucionalização progressiva da presença do IU na educação piauiense. Em 2012, o IU desenvolveu projetos de intervenções para a gestão escolar da rede, dando início a uma parceria prolongada, que se renova de forma cíclica. Em 2015, sua presença é inscrita no PEE-PI, com as projeções para a meta 7 que trata das propostas para o IDEB. Segundo o relatório de monitoramento, Piauí (2026, p. 37) “o Instituto Unibanco projetou uma meta de 4,73 para o Ensino Médio e 5,01 para as séries

finais do Ensino Fundamental para a rede pública Estadual” essas mesmas projeções estão presentes no PEE-PI. A relação do IU com os planos e execuções estão intrinsecamente ligados a ele, Piauí (2016,p. 125)

Meta 7-qualidade da Educação Básica (IDEB) Fomentar a qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem de modo a atingir as seguintes médias para o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – Ideb: IDEB Piauí – Metas Projetadas: Estado: 4,5 (2017), 4,8 (2019), 5,1 (2021) | Anos iniciais do ensino fundamental: 4,5 (2017), 4,8 (2019), 5,1 (2021) | Anos finais do ensino fundamental: 4,6 (2017), 4,8 (2019), 5,1 (2021) | Ensino médio: 3,6 (2017), 3,8 (2019), 4,1 (2021).

A Meta 7 tem um objetivo aparentemente técnico: fomentar a qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem, de modo a atingir médias específicas no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. Os números estão ali, organizados por etapa e por biênio, do Estado aos anos iniciais do Ensino Fundamental, dos anos finais ao Ensino Médio. Esse planejamento tem dentro de si uma escolha política muito precisa: reduzir a qualidade da educação piauiense a um índice (Piauí, meta 7, 2016).

O IDEB não é um termômetro de qualidade democrático, ele combina dois indicadores: o desempenho dos estudantes nas avaliações do SAEB e as taxas de aprovação das escolas, e transforma esse cruzamento num número que vai de zero a dez. A lógica é simples e sedutora. Um número único, comparável entre estados, municípios e escolas, fácil de comunicar, fácil de cobrar. A política de *accountability* se alimenta de indicadores assim, porque eles criam a ilusão de que a complexidade da educação cabe numa escala numérica.

A SEDUC, ao delegar ao IU o monitoramento da qualidade da educação, a tarefa de projetar as metas e parâmetros de qualidade, formar os técnicos, não desaparece do processo. Ela permanece presente em um papel muito específico: o de responder pelos resultados. Peroni (2015) revela: se os índices sobem, o Instituto celebra e desenvolve projetos de premiações para escolas que apresentam eficiência na lógica da parceria. Se não sobem, é a escola pública que presta contas e sofre punições.

Trata-se da privatização da educação pública, nos seus processos mais importantes. O IU se apropria das dificuldades das escolas públicas, tomando para si a responsabilidade de melhorar os processos de ensino e aprendizagem, incorporando a eles os ideais neoliberais do capitalismo. Peroni (2015, p. 530) traz que:

a premiação por desempenho é entendida como incentivo, bem dentro da lógica mercantil. Em escolas carentes de tudo, professores com baixíssimos

salários e alunos em condição social precária, o Instituto acaba entrando com a sua proposta pedagógica e de gestão sem grandes resistências. Questionamos se não é uma forma de privatização da escola pública e de comprar políticas e princípios educacionais.

A definição dos processos educacionais complexos fica com o privado e a culpabilização fica com a instituição pública. Essa margem entre o público e o privado, guiada à luz do capitalismo neoliberal das políticas públicas, configura-se como política de *accountability*. Ela transfere para os sujeitos escolares o peso de condições que estão muito além do seu controle, desconsiderando as estruturas que atravessam a realidade das escolas públicas. Peroni (2015, p. 531) destaca que “avançam as formas de privatização que vêm alterando a maneira como a educação é planejada, organizada, gerida e como o currículo é definido. Também altera a forma como o desempenho dos alunos é avaliado”.

No Piauí, esse peso foi amplificado por uma parceria que, ao mesmo tempo que retirou do Estado a autonomia de definir seus próprios parâmetros de qualidade, manteve sobre ele toda a cobrança quando esses parâmetros não foram alcançados. Se a avaliação do IDEB é para avaliar a os processos de ensino aprendizagem, porque as escolas sofrem sanções quando não alcançam esses índices? Para Sousa e Soares (2020,p.4) “Sob um contexto de contradições, a avaliação educacional perde sua essência contínua e processual, tornando-se mecanizada e periódica na realidade escolar”.

Quando a Meta 7 do PEE-PI faz do IDEB sua referência central de qualidade, ela não está apenas adotando um instrumento de medição. Está aderindo a uma concepção de educação que responde à lógica do mercado, não à vida concreta dos estudantes piauienses. É justamente nessa adesão que a parceria com o IU encontra seu terreno mais fértil. O Instituto não chegou à rede piauiense para discutir o sentido da educação.

As avaliações externas apresentam parâmetros de qualidade da educação, dados que se tornam base para os órgãos públicos e, conseqüentemente, argumentos para que instituições do terceiro setor formulem e executem as políticas educacionais. Custódio, Pessoa e Jesus (2026, p. 14) ressaltam que quando “as políticas educacionais são excessivamente padronizadas e focadas em métricas de desempenho, há uma tendência a negligenciar o contexto cultural e social em que a educação ocorre, comprometendo a eficácia e a relevância do ensino”. Essa constatação somada às análises do relatório de monitoramento revela o IU que chegou nas políticas educacionais da SEEDUC-PI para se comprometer em melhorar o índice, para isso existem planos focados no alcance do índice. O IU se concentra em desenvolver planejamentos para que a gestão escolar execute. O relatório

de monitoramento deixa isso claro nas estratégias 7.3. É aqui que a presença do IU se torna mais estruturada e mais reveladora.

A Estratégia 7.3 prevê a elaboração de um conjunto estadual de indicadores de avaliação institucional, abrangendo perfil discente, condições de infraestrutura, formação docente e características da gestão escolar. Segundo o texto PEE-PI:

7.3. Constituir, em colaboração com os municípios, um conjunto estadual de indicadores de avaliação institucional com base no perfil do alunado e do corpo de profissionais da educação, nas condições de infraestrutura das escolas, nos recursos pedagógicos disponíveis, nas características da gestão e em outras dimensões relevantes, considerando as especificidades das modalidades de ensino. Piauí (2016, p. 143)

O que o relatório revela é que, no caso do Piauí, essa arquitetura de controle foi desenhada por fora do Estado. O Instituto Unibanco orienta a definição das dimensões avaliadas, coordena a formação técnica dos gestores regionais e escolares para interpretação desses dados, e estrutura o planejamento estratégico com base nos resultados produzidos. O relatório traz, no eixo "observações/Relato sintético/Análise qualitativa/Indicadores" (ORSAQI), a seguinte descrição, segundo Piauí (2026, p. 39):

A Secretaria Estadual de Educação trabalha esse quesito em parceria com o Instituto Unibanco e Fundação Lemann. Estratégias desenvolvidas nas bases do Programa Gestão da Aprendizagem em parceria com o Instituto Unibanco e Instituto Sonho Grande. Pactuação com as Regionais de Ensino: realização de consultas públicas e escutas regionais com escolas, professores e gestores. Aplicação de levantamentos e questionários diagnósticos sobre o contexto escolar: Perfil socioeconômico dos alunos; formação e atuação dos profissionais da educação; condições de infraestrutura física e tecnológica; Recursos pedagógicos disponíveis; Modalidades de Ensino (regular, EJA, campo, indígena, etc.); Mapeamento de Práticas de Gestão Escolar e de participação da comunidade. Definição de Indicadores por Dimensão: Construção de indicadores específicos para cada dimensão, como: indicadores de perfil do aluno: taxas de abandono, rendimento, distorção idade-série. Indicadores de docentes: formação inicial e continuada, carga horária, estabilidade. Infraestrutura: acesso à água potável, internet, bibliotecas, laboratórios. Gestão: rotatividade de diretores, existência de conselhos escolares, planejamento participativo. Formação Técnica para Gestores e Técnicos: Realização do projeto Gestão que transforma: Realização de formação continuada em avaliação. Desenvolvimento de manuais e guias técnicos com orientações sobre coleta e análise de dados. Monitoramento, Transparência e Ações: Estabelecimento de relatórios periódicos por regional e escola. Publicação de boletins de indicadores educacionais acessíveis à comunidade escolar. Uso dos dados para planejamento estratégico e correção de fluxo.

A responsabilidade de construir indicadores institucionais significa, na prática, atribuir a esse agente o poder de definir o que conta como qualidade educacional e o que deve

ser medido, monitorado e corrigido nas escolas públicas piauienses. É claro a incorporação da lógica de *accountability* na gestão. Caetano e Peroni (2022, p. 8) desvendam a sistematização do tipo desse movimento estabelecido entre a SEDUC-PI e IU, para elas “processos de execução e direção, analisamos os casos das parcerias entre o poder público e institutos privados”.

Para Caetano e Peroni (2022, p. 8) “as parcerias definem o conteúdo da educação e executam sua proposta através da formação, da avaliação e monitoramento, premiação e sanções que permitem um controle de que seu produto será executado”. As políticas de responsabilização educacional operam pela imposição de métricas externas às escolas, vinculando os resultados obtidos a consequências para os sujeitos envolvidos, sejam gestores, professores ou estudantes.

Esse é o movimento que observamos no interior da parceria entre o SEDUC-PI e IU. O relatório revela que, no caso do Piauí, essa arquitetura de controle foi desenhada por fora do Estado. O Instituto Unibanco participa da coleta de dados, orienta a definição das dimensões avaliadas, coordena a formação técnica dos gestores regionais e escolares para interpretação desses dados, e estrutura o planejamento estratégico com base nos resultados produzidos, influenciando e controlando as políticas educacionais da rede. Caetano e Peroni (2022, p. 18-19) refletem sobre a relação público-privada e revelam que “público e privado alteraram as relações do Estado para com as políticas”. Nas transformações gerencialistas o Estado passa a empreender, financiar e conduzir ideias de avanços e crescimentos econômicos, isso fortaleceu a intervenção dos grupos privados em setores das políticas públicas do Estado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do Relatório de Monitoramento do PEE-PI, decênio 2015-2025 constituiu a base empírica central desta pesquisa. Além dele, as matérias disponíveis nos veículos de comunicação da SEDUC-PI tornou possível reconstruir, com precisão, os caminhos que a RPP percorreu dentro do plano estadual de educação. Esse percurso responde diretamente ao objetivo de apresentar a trajetória da parceria no interior das metas e estratégias do plano.

A pesquisa revelou que a RPP entre a SEDUC-PI e o IU é a expressão de um projeto político mais amplo, no qual a lógica gerencialista se instala progressivamente nos processos de planejamento, monitoramento e avaliação da educação pública, redefinindo seus fins a partir de uma racionalidade que é embutida nos processos pedagógicos.

A discussão que se estabelece perante as evidências é que enquanto militantes educacionais buscam conquistar um ambiente seguro para a educação pública, de qualidade e democrática, e por diretrizes para uma administração participativa e inclusiva, a prática cotidiana reflete os desafios impostos pela lógica gerencialista, com sua ênfase na eficiência, produtividade e controle de resultados. Caetano e Peroni (2022, p.23) entendem que RPP é “um processo de correlação de forças que não ocorre por acaso e que está cada vez mais dando direção para a política pública”.

Ao analisarmos de que forma essa atuação desenvolve a lógica gerencialista e a política de *accountability* na educação pública piauiense, encontramos resposta justamente nesse deslocamento. Esse enquadramento desloca a educação da formação cidadã para uma lógica de eficiência e competitividade. Trata-se de uma operação discursiva que transforma um direito social em um serviço negociável, as dimensões sociais, culturais e políticas da escola são apagadas, Peroni e Oliveira (2019).

A análise da meta 7 evidenciou que a presença do Instituto Unibanco no PEE-PI não pode ser lida como uma parceria de cooperação técnica, trata-se da privatização da educação piauiense, através dos processos educacionais. Na análise do Relatório de monitoramento do Plano Estadual de Educação, chegamos ao que trazem Caetano e Peroni (2022, p. 23) “o Estado, em muitos casos, continua sendo o responsável pelo acesso e inclusive amplia as vagas públicas, mas o conteúdo pedagógico e de gestão da escola é cada vez mais determinado por instituições privadas”.

Na meta 7 e estratégia 7.3 evidenciou-se que ele orienta a definição das dimensões avaliadas, coordena a formação dos gestores regionais e escolares, projeta as metas do IDEB inscritas no próprio PEE-PI e estrutura o planejamento estratégico da secretaria com base nos resultados que ele mesmo ajudou a produzir. Esse conjunto de evidências corresponde ao objetivo proposto de identificar as metas e estratégias em que o Instituto Unibanco atua como parceiro da SEDUC-PI.

O caso piauiense não se isola das demais elaborações de políticas educacionais do país, o discurso das Relações Público-Privadas é produzido e difundido por uma rede de especialistas que são vinculados a organismos internacionais e instituições acadêmicas de prestígio. O que revela a existência de um campo restrito de produção de políticas educacionais globalizado, que determina ideias que ganham centralidade e legitimidade.

Para Catini (2019, p.36) “introduzir empreendedorismo no trabalho educativo é a solução para ensinar pela prática que é natural aderir à competitividade para poder sobreviver”. A hegemonia discursiva deve ser problematizada, pois tende a invisibilizar

experiências locais e alternativas pedagógicas, reforçando uma lógica de dependência e padronização das políticas educacionais.

Cabe destacar que durante a pesquisa encontramos uma limitação entendida como estratégia da instituição, a de acesso à página institucional do IU e aos documentos normativos produzidos pela organização. Boa parte do material disponível publicamente demonstra pouca transparência sobre os critérios técnicos usados na definição de metas e indicadores. Essa restrição limita a análise mais aprofundada dos mecanismos internos de atuação do IU, especialmente no que diz respeito aos parâmetros utilizados para a formulação das diretrizes repassadas à SEDUC-PI.

Como desdobramento desta pesquisa, sugerimos investigar, em trabalhos futuros, quem são os sujeitos concretos por trás dos planejamentos educacionais elaborados pelo Instituto Unibanco e quem são aqueles que executam. Pouco se sabe, sobre a formação, a trajetória e os vínculos institucionais das equipes técnicas responsáveis por desenhar o Circuito Gestão da Aprendizagem e demais instrumentos de gestão aplicados às redes públicas. Entendemos a necessidade de prosseguimento deste estudo, para revelar mais sobre os mecanismos de atuação do IU.

Também reconhecemos que o mapeamento dos atores do setor público piauiense merece atenção. Eles viabilizam e sustentam politicamente as relações entre o público e privado na educação estadual. Identificar cargos, redes de relacionamento e interesses que explicam a abertura recorrente do Estado a essas organizações poderá lançar luz sobre as mediações humanas e políticas que hoje permanecem invisibilizadas por trás dos documentos oficiais e dos acordos de cooperação analisados neste trabalho.

Este estudo busca oferecer subsídios para que professores, técnicos, gestores escolares e os que atuam na rede pública piauiense compreendam com maior clareza os mecanismos pelos quais decisões pedagógicas são tomadas fora do espaço da escola, que fogem da realidade cotidiana de quem ensina e de quem aprende. Esperamos que este trabalho possa servir de estímulo para novas pesquisas que aprofundem a discussão sobre autonomia docente, participação social e os limites da gestão democrática num cenário de crescente influência de organizações privadas na definição dos rumos da educação pública do Estado do Piauí.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, Almerindo Janela. Para uma concetualização alternativa de accountability em educação. **Educação & Sociedade, Campinas**, v. 33, n. 119, p. 471-484, abr./jun. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302012000200008> . Acesso em: 22 jun. 2026.
- BALDUINO, Maria Aparecida Canale. Programa Jovem de Futuro: **uma tecnologia educacional do terceiro setor. Interações**, Campo Grande, v. 21, n. 2, p. 233-243, abr./jun. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.20435/inter.v21i2.2098> .
- BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências**. Brasília, DF: Presidência da República, 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm OpenDocument. Acesso em: 04 jun. 2026.
- CABRAL NETO, Antônio. Gerencialismo e gestão educacional: cenários, princípios e estratégias. In: FRANÇA, Magna; BEZERRA, Maura Costa (Org.). Política educacional: gestão e qualidade do ensino. Brasília: Liber, 2009. p. 169-204.
- CAETANO, Maria Raquel; PERONI, Vera Maria Vidal. Relações entre o público e o privado na educação brasileira: neoliberalismo e neoconservadorismo: projetos em disputa. **Trabalho Necessário**, Niterói, v. 20, n. 42, p. 1-26, maio/ago. 2022. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/trabalhonecessario/article/view/53469> .
- CARA, Daniel. Educação contra a barbárie: por escolas democráticas e pela liberdade de ensinar. In: CÁSSIO, Fernando (Org.). Educação contra a barbárie: por escolas democráticas e pela liberdade de ensinar. São Paulo: **Boitempo**, 2019. p. 23-32.
- CATINI, Carolina. Empreendedorismo e educação: a escola como negócio. In: CÁSSIO, Fernando (Org.). Educação contra a barbárie: por escolas democráticas e pela liberdade de ensinar. São Paulo: **Boitempo**, 2019. p. 32-39.
- Ceci Misoczky, Maria, Zilio Abdala, Paulo Ricardo, Damboriarena Luiza . A trajetória Ininterrupta da Reforma do Aparelho de Estado no Brasil: Continuidades nos Marcos do Neoliberalismo e do Gerencialismo. **Administração Pública e Gestão Social**. 2017. p 184-193. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351557760006>
- CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO. SEDUC-PI e **Instituto Unibanco apresentam balanço de ações**. Brasília: CONSED, 2017. Disponível em: <https://consed.org.br/noticia/seduc-pi-e-instituto-unibanco-apresentam-balanco-de-acoes> . Acesso em: 22 mai, 2026.
- CUSTÓDIO, Elivaldo Serrão; PESSOA, Regina Ribeiro; JESUS, Poliana Teodoro de. Políticas curriculares e formação docente no Brasil: pontos e contrapontos. Revista e-Curriculum, São Paulo, v. 24, p. 1-22, 2026. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/curriculum/article/download/67380/50018> .

DOURADO, Luiz Fernandes; GROSSI JÚNIOR, Geraldo; FURTADO, Roberval Alves. Monitoramento e avaliação dos planos de educação: breves contribuições. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 32, n. 2, p. 449-461, maio/ago. 2016.

DOURADO, Luiz Fernandes; SIQUEIRA, Romilson Martins. A arte do disfarce: BNCC como gestão e regulação do currículo. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 35, n. 2, p. 291-306, maio/ago. 2019. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/vol35n22019.95407>.

Faria, C.A.P. (2005). A política da avaliação de políticas públicas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. 20(59), 97-109. Recuperado em 28 de janeiro de 2017, de <http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v20n59/a07v2059>.

FERREIRA, Marinalva da Silva; HORA, Dinair Leal da. Gestão escolar: entre os princípios da democracia e as exigências de um estado gerencial. **Jornal de Políticas Educacionais**. V.20, e 100965. Abril de 2026.

FREITAS, Luiz Carlos de. A reforma empresarial da educação: nova direita, velhas ideias. São Paulo: **Expressão Popular**, 2018.

HYPOLITO, Álvaro Moreira. BNCC, agenda global e formação docente. **Retratos da Escola**, Brasília, v. 13, n. 25, p. 187-201, jan./maio 2019. DOI:<https://doi.org/10.22420/rde.v13i25.995>. Disponível em: <https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/995>

INSTITUTO UNIBANCO. **Acelera Educação: encontro de trabalho alinha parcerias com fundações nacionais no Piauí**. São Paulo: Instituto Unibanco, 2023. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/conteudo/accelera-educacao-encontro-de-trabalho-alinha-parcerias-com-fundacoes-nacionais-no-piaui/> . Acesso em: 10 mai. 2026.

JANNUZZI, Paulo de Martino. Avaliação de programas sociais: conceitos e referenciais de quem a realiza. **Estudos e Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 25, n. 58, p. 22-42, maio/ago. 2014.

JUNIOR, Eduardo Brandão Lima; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; SANTOS, Adriana Cristina Omena dos; SCHNEKENBERG, Guilherme Fernando. **Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa**. Cadernos da Fucamp, v. 20, n. 44, p. 36-51, 2021.

MASSON, Gisele. Materialismo histórico e dialético: uma discussão sobre as categorias centrais. **Práxis Educativa**, Ponta Grossa, v. 2, n. 2, p. 105-114, jul./dez. 2007

MOURA, Gustavo Alberto Pereira. Ausência de mediações: portas de entrada para o tecnicismo e economicismo na discussão sobre educação politécnica. In: ARRAIS NETO, Eneas; FERNANDES, Manuel José Pina; FELISMINO, Sandra Cordeiro (Org.). **Trabalho e educação face à crise global**. Fortaleza: LCR, 2002. p. 119-130.

OECD. Education at a Glance 2024: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/c00cad36-en>. Acesso em: 30 jun. 2026.

PERONI, Vera Maria Vidal. **Política educacional e papel do Estado no Brasil dos anos 1990**. São Paulo: Xamã, 2003.

PERONI, Vera Maria Vidal. A gestão democrática da educação em tempos de parceria entre o público e o privado. **Pro-Posições**, Campinas, v. 23, n. 2, p. 19-31, maio/ago. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pp/a/tpC76cg8bvZGYZJW5BwSfkR/> . Acesso em: 26 jun. 2026.

PERONI, Vera Maria Vidal; FLORES, Maria Luiza Rodrigues. Sistema nacional, plano nacional e gestão democrática da educação no Brasil: articulações e tensões. In: SOUZA, Donaldo Bello de; MARTINS, Angela Maria (Orgs.). **Planos de educação no Brasil: planejamentos, políticas, práticas**. São Paulo: Loyola, 2014. p. 147-166.

PERONI, Vera Maria; CAETANO, Maria Raquel. Relações entre o público e o privado na educação: o Projeto Jovem de Futuro do Instituto Unibanco. **Educação: Teoria e Prática**, Rio Claro, v. 25, n. 50, p. 533-546, set./dez. 2015.

PERONI, Vera Maria Vidal; OLIVEIRA, Cristina Maria Bezerra de. O marco regulatório e as parcerias público-privadas no contexto educacional. **Práxis Educacional**, Vitória da Conquista, v. 15, n. 31, p. 38-57, jan./mar. 2019. DOI: <https://doi.org/10.22481/praxis.v15i31.4657>. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/index.php/praxis/article/view/4657> .

PIAUÍ. Secretaria de Estado da Educação. Governo e Instituto Unibanco assinam **Termo de Cooperação Técnica para o ProEMI Jovens de Futuro**. Teresina, 2012. Disponível em: <https://seduc.pi.gov.br/noticias/noticia/162/governo-e-instituto-unibanco-assinam-termo-de-coopera-ao-tecnica-para-o-proemi-jovens-de-futuro>. Acesso em: 12 mai. 2026.

PIAUÍ. *Lei nº 6.733, de 17 de dezembro de 2015. Aprova o Plano Estadual de Educação do Piauí – PEE-PI*, para o decênio 2015-2025, e dá outras providências. Teresina, 2015. Disponível em: <https://transparencia.pi.gov.br/plano-relatorio-educacao>. Acesso em: 04 jun. 2026.

PIAUÍ. Secretaria de Estado da Educação do Piauí. **Acordo de Cooperação nº 013/2021, celebrado entre o Estado do Piauí, por intermédio da Secretaria de Estado da Educação do Piauí, e o Instituto Unibanco**. Teresina: SEDUC-PI, 24 jun. 2021. Processo SEI nº 00011.023734/2021-71. Documento SEI nº 1805970.

PIAUÍ. Secretaria de Estado da Educação. **Currículo Ensino Médio: Linguagens, Códigos e suas Tecnologias; Ciências da Natureza e suas Tecnologias; Ciências Humanas e suas Tecnologias; Matemática e suas Tecnologias**. Teresina: SEDUC-PI, 2021.

PIAUÍ. Secretaria de Estado da Educação. **Seminário Educação Piauiense em Avanço Contínuo marca 10 anos de parceria com Instituto Unibanco e Mediação Tecnológica no Piauí**. Teresina, 2022. Disponível em: <https://seduc.pi.gov.br/noticias/noticia/9766/seminario-educacao-piauiense-em-avanco-continuo-marca-10-anos-de-parceria-com-instituto-unibanco-e-mediacao-tecnologica-no-piaui>. Acesso em: 14 mai.2026.

PIAUÍ. **Secretaria de Estado da Educação. Acelera Educação: encontro de trabalho alinha parcerias com fundações nacionais.** Teresina: SEDUC-PI, 11 jan. 2023. Disponível em:

<https://seduc.pi.gov.br/noticias/noticia/10367/acelera-educa-ao-encontro-de-trabalho-alinha-parcerias-com-funda-oes-nacionais> . Acesso em: 06 jun. 2026.

PIAUÍ. **Fórum Estadual de Educação. Relatório de Monitoramento do Plano Estadual de Educação:** PEE 2015-2025, período 2025. Teresina: SEDUC-PI, 2026. Disponível em: <https://www.transparencia.pi.gov.br>. Acesso em: 13 mai. 2026.

Ramos, M. P. Schabbach, L. M. (2012). O estado da arte da avaliação de políticas públicas: conceituação e exemplos de avaliação no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 46(5), 1.271-1.294.

ROBERTSON, Susan; VERGER, Antoni. A origem das parcerias público-privada na governança global da educação. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 33, n. 121, p.1133-1156, out./dez. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/J4LqqtJBmwML9cR4dg8p65L/>.

SOUZA, Antônio Lisboa Leitão de. A conjuntura político-econômica e os desafios da educação no Brasil. In: FRANÇA, Magna; BARBOSA JÚNIOR, Walter Pinheiro (Org.). **Políticas e práxis educativas.** Natal: Caule de Papiro, 2017. p. 16-48.

SOUSA, Maria Lília Imbiriba; SOARES, Lucas de Vasconcelos. Avaliação educacional ou política de resultados? **Educação & Formação, Fortaleza**, v. 5, n. 3, p. 1-24, set./dez. 2020. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/redufor/article/view/2951>. Acesso em: 26 jun. 2026.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). **Indicadores de qualidade do Sistema de Avaliação da Educação Básica.** Curitiba: CRV, 2022.

Vidal Peroni, V. M. (2013) Redefinições no papel do Estado: parcerias público-privadas e a democratização da educação. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 21, n. 47, 2013. Disponível em: <http://epaa.asu.edu/ojs/article/view/116>.

VAL, Virgílio Lisboa do; SANTOS, Alexandro do Nascimento; SOUZA, Mariana Aranha de. Gestão escolar e resultados educacionais no Ensino Médio. **Revista Nova Paideia**, v. 4, n. p. 467-480, 2022. Disponível em: <https://ojs.novapaideia.org/index.php/RIEP/article/view/177>