



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PIAUÍ
CAMPUS PROFESSOR ALEXANDRE ALVES DE OLIVEIRA
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**



VINÍCIUS JOSÉ VERAS DO NASCIMENTO

GESTÃO EDUCACIONAL NO PIAUÍ: análise sobre a formação de Gestores e as
Parcerias Público-Privadas.

PARNAÍBA

2025

VINÍCIUS JOSÉ VERAS DO NASCIMENTO

GESTÃO EDUCACIONAL NO PIAUÍ: análise sobre a formação de Gestores e as
Parcerias Público-Privadas.

Monografia apresentada ao Curso de
Licenciatura Plena em Pedagogia da
Universidade Estadual do Piauí/UESPI,
Campus prof. Alexandre Alves de Oliveira,
como requisito para a obtenção do título de
Licenciada em Pedagogia.
Orientadora: Prof^a. Dra. Samara de Oliveira
Silva.

PARNAÍBA

2025

VINÍCIUS JOSÉ VERAS DO NASCIMENTO

N244g Nascimento, Vinicius Jose Veras do.

Gestão educacional no Piauí: análise sobre a formação de gestores e as parcerias público-privadas / Vinicius Jose Veras do Nascimento. - 2025.

54 f.: il.

Monografia (graduação) - Universidade Estadual do Piauí-UESPI, Licenciatura em Pedagogia, Campus Professor Alexandre Alves de Oliveira, Parnaíba-PI, 2025.

"Orientadora: Profa. Dra. Samara de Oliveira Silva".

1. Formação de gestores. 2. Parcerias público-privadas. 3. Canal Educação. I. Silva, Samara de Oliveira . II. Título.

CDD 371.2

GESTÃO EDUCACIONAL NO PIAUÍ: análise sobre a formação de Gestores e as
Parcerias Público-Privadas.

Monografia apresentada ao Curso de
Licenciatura Plena em Pedagogia da
Universidade Estadual do Piauí/UESPI,
Campus prof. Alexandre Alves de Oliveira,
como requisito para a obtenção do título de
Licenciada em Pedagogia.
Orientadora: Prof^a. Dra. Samara de Oliveira
Silva.

Aprovado em: ____/____/____

Profa. Dra. SAMARA DE OLIVEIRA SILVA (Orientadora)
Universidade Estadual do Piauí – UESPI

Profa. Dra. MARINA GLEIKA FELIPE SOARES
Universidade Estadual do Piauí – UESPI

Prof. Dr. JONAS HENRIQUE DE OLIVEIRA
Universidade Estadual do Piauí – UESPI

Profa. Ma. ANA BEATRIZ LIMA DA SILVA
Universidade Federal de São Carlos – UFSCAR

Dedico este trabalho primeiramente a Deus e Jesus Cristo, que me sustentam em todos os momentos de minha vida, sempre me abençoando, sendo minha fortaleza nos momentos mais difíceis e me dando graça e saúde em minha jornada nessa terra. Aos meus pais, Maria do socorro e Arimatéia, por todo amor, dedicação e apoio, que acreditaram em meus esforços e me influenciaram desde criança a importância dos estudos.

AGRADECIMENTOS

Sou grato primeiramente ao senhor Deus e a Jesus Cristo, pois como está escrito em 1 Tessalonicenses, capítulo 5, versículo 18: “ Em tudo dai graças, porque esta é a vontade de Deus em Cristo Jesus para convosco”. Agradeço a Deus por tantas bênçãos, por mostrar a força que o evangelho tem na vida das pessoas, que sempre manifesta em todos os momentos o seu amor incansável e incondicional, por ser a grande fortaleza em cada instância de minha vida. Agradeço com todo amor e sinceridade por me guiar em minha jornada, por fortalecer meu espírito, enchendo-me com tua graça e me transformando em uma pessoa melhor a cada dia, e que mesmo quando eu não tinha perspectiva nenhuma em minha vida, me apresentou a tua palavra e teu evangelho. No âmbito acadêmico da mesma forma, me apresentando ao curso de Pedagogia da Universidade Estadual do Piauí, por isso sou grato a ti Senhor.

Aos meus pais, Maria do socorro Veras do Nascimento e Arimatéa Monteiro do Nascimento, por todo amor, por cada luta diária. Por sempre acreditarem em mim, mesmo nos momentos em que eu não acreditava, por cada conselho e por diversos sacrifícios que foram feitos em minha caminhada não apenas no mundo acadêmico, mas em minha vida como um todo. Vocês foram essenciais para que este sonho se tornasse realidade.

À minha companheira de vida e noiva, Sarah Raquel de Matos, por sua paciência, compreensão, companherismo, por seu amor que me fortalece e me faz a cada dia ter mais vontade de vencer as barreiras que a vida nos impõe. Agradeço por estar comigo seja nos momentos bons ou ruins de nossa caminhada. Você foi uma das pessoas que mais me influenciou a seguir a vida acadêmica após o fim do ensino médio e hoje estou aqui encerrando um ciclo da vida acadêmica, que é a graduação , por grande motivação sua. Você foi crucial para que esse momento acontecesse, obrigado por tudo.

Agradeço aos meus primos, Cawan e Carlos Victor, à irmã Lara e ao meu cunhado William, que tornaram a caminhada universitária mais leve e mais simples.

À Universidade Estadual do Piauí (UESPI), instituição que me acolheu e proporcionou a formação acadêmica que hoje celebro. Sou grato pelo compromisso com a educação pública, pela qualidade do ensino oferecido e por ter sido parte de uma trajetória que me transformou não apenas como estudante, mas como cidadão.

Levo comigo não só o conhecimento adquirido, mas também o orgulho de ter feito parte desta universidade que forma, inspira e resiste.

À FAPEPI (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Piauí) pelo incentivo à pesquisa por meio da concessão da bolsa de Iniciação Científica. Como estudante de primeira graduação, essa oportunidade foi essencial para minha formação acadêmica, permitindo que eu desenvolvesse um olhar crítico e investigativo desde os primeiros passos na vida universitária, ainda assim, estendo meus agradecimentos à Universidade Estadual do Piauí e, em especial, aos(às) docentes do Curso de Pedagogia do campus de Parnaíba, pelo apoio e orientação ao longo dessa trajetória.

À professora Dra. Samara de Oliveira Silva, coordenadora do curso de Pedagogia da UESPI, orientadora deste Trabalho de Conclusão de Curso, assim como em meu projeto de Iniciação Científica. Sua dedicação, comprometimento e sensibilidade foram fundamentais em cada etapa da minha formação. Mais do que uma orientadora, foi uma guia, me incentivando a pesquisar com responsabilidade, a refletir com profundidade e a acreditar no poder transformador da educação. Levo comigo seus ensinamentos, que marcaram profundamente minha trajetória acadêmica e pessoal.

Agradeço também aos colegas e amigos que o futebol e a universidade me deram ao longo da vida. Mais do que simples companhias, foram parcerias que tornaram a caminhada mais leve, divertida e significativa. O futebol me ensinou valores como união, respeito e superação, enquanto a universidade me presenteou com amizades que irei lembrar para toda a vida. Em cada conversa, em cada apoio nos momentos difíceis, encontrei força para continuar. Sou grato por cada laço construído, dentro e fora de campo, dentro e fora da sala de aula.

Epigrafe

A formação de um pensamento crítico exige que não apenas saibamos ler e escrever, mas que sejamos capazes de ler o mundo, entender suas injustiças e lutar para transformá-lo. A educação não transforma o mundo. A educação transforma as pessoas. E as pessoas transformam o mundo.

Paulo Freire

NASCIMENTO, Vinícius José Veras do. **GESTÃO EDUCACIONAL NO PIAUÍ**: análise sobre formação de Gestores e as Parcerias Público-Privadas, 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) – Universidade Estadual do Piauí, Parnaíba, 2025.

RESUMO

Este trabalho analisa a gestão educacional no estado do Piauí, com foco na formação de gestores escolares e na influência das Parcerias Público-Privadas (PPPs) no contexto da educação pública. A pesquisa, de abordagem qualitativa, caracteriza-se como exploratória e documental, com levantamento bibliográfico e análise de documentos oficiais, legislações, relatórios institucionais e materiais disponibilizados pelo Canal Educação da Secretaria de Estado da Educação do Piauí (SEDUC-PI). Fundamentado em autores como Adrião (2018), Paro (2007), Contreras (2002) e Freire (1996), o estudo problematiza a adoção de modelos de gestão empresarial e gerencialista impostos por fundações privadas, como Instituto Unibanco, Fundação Lemann e Instituto Natura, nos processos formativos de gestores escolares. Os resultados apontam que a formação de gestores por mediação tecnológica, mediada por essas parcerias, prioriza uma lógica voltada para resultados, metas e desempenho, em detrimento da gestão democrática, participativa e voltada para as especificidades locais. Observou-se também a fragilidade na transparência dos recursos públicos utilizados e uma tendência de esvaziamento do papel do Estado na condução das políticas educacionais. A análise conclui que esse modelo de formação compromete a autonomia da gestão escolar, enfraquece os princípios constitucionais da educação pública e amplia a dependência das redes públicas em relação aos interesses privados. Dessa forma, defende-se a necessidade urgente de retomada do papel do Estado na formação de gestores, pautado em princípios democráticos, inclusivos e comprometidos com a qualidade social da educação.

Palavras-chave: Formação de gestores; Parcerias Público-Privadas; Canal Educação.

NASCIMENTO, Vinícius José Veras do. *Educational Management in Piauí: An Analysis of Administrator Training and Public-Private Partnerships*, 2025. Undergraduate Thesis (Bachelor's Degree in Pedagogy) – State University of Piauí, Parnaíba, 2025.

ABSTRACT

This paper analyzes educational management in the state of Piauí, focusing on the training of school managers and the influence of Public-Private Partnerships (PPPs) in the context of public education. The research, with a qualitative approach, is characterized as exploratory and documentary, with bibliographic survey and analysis of official documents, legislation, institutional reports and materials made available by the Education Channel of the State Department of Education of Piauí (SEDUC-PI). Based on authors such as Adrião (2018), Paro (2007), Contreras (2002) and Freire (1996), the study problematizes the adoption of business and managerialist management models imposed by private foundations, such as Instituto Unibanco, Fundação Lemann and Instituto Natura, in the training processes of school managers. The results indicate that the training of managers through technological mediation, mediated by these partnerships, prioritizes a logic focused on results, goals and performance, to the detriment of democratic, participatory management focused on local specificities. It was also observed the fragility in the transparency of the public resources used and a tendency to empty the role of the State in the conduct of educational policies. The analysis concludes that this training model compromises the autonomy of school management, weakens the constitutional principles of public education and increases the dependence of public networks on private interests. Thus, the urgent need to resume the role of the State in the training of managers is defended, based on democratic, inclusive principles and committed to the social quality of education.

Keywords: Educational management; Training of managers; Public-Private Partnerships; Privatization of education; Education Channel.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1	-	Fluxograma sobre organização da pesquisa documental.....	19
Figura 2	-	Site Canal Educação.....	35
Figura 3	-	Aulas do Encontro de formação de gestores 2023.....	38

QUADROS

Quadro 1	-	Parcerias Público-Privadas para a Formação de Gestores na Rede Estadual do Piauí (2015-2024).....	28
Quadro 2	-	Processo de Eleição de Diretores na Rede Estadual de Educação do Piauí (2015–2024).....	30
Quadro 3	-	Formações para Gestores na Rede Estadual do Piauí via Canal Educação (2018–2024).....	33
Quadro 4	-	Recursos Investidos na Mediação Tecnológica no Piauí.....	36
Quadro 5	-	Formato, Temáticas e Calendário da Formação de Gestores 2024 (Piauí).....	40

LISTA DE SIGLAS

CGU	- Controladoria-Geral da União
CP	- Conselho Nacional de Educação
GREs	- Gerências Regionais de Educação
IDEB	- Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDEB	- Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PARC	- Parceria pela Alfabetização em regime de colaboração
PNE	- Plano Nacional de Educação
PPAIC	- Programa de Alfabetização na Idade Certa
PPP	- Projeto Político-Pedagógico
PPPs	- Parcerias Público-Privadas
PROAJA	- Programa de Alfabetização de Jovens e Adultos
SAEPI	- Sistema de Avaliação do Piauí
SciELO	- <i>Scientific Electronic Library</i>
SEDUC/PI	- Secretaria Estadual de Educação do Piauí
TCC	- Trabalho de conclusão do curso
TCE	- Tribunal de Contas do Estado
UNDIME	- União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	SEÇÃO 2 -O CAMINHO METODOLOGICO DA PESQUISA	18
2.1	Abordagem e Objetivos Metodológicos	18
2.2	Contexto da Pesquisa	20
2.3	Prodecimentos Metodologicos	20
3	SEÇÃO 3- BREVE HISTÓRICO SOBRE A GESTÃO EDUCACIONAL	23
3.1	A Gestão democrática x gestão por resultados	23
3.2	Formação de Gestores Educacionais para as redes públicas no Brasil	25
3.3	Parcerias Público-Privadas na Educação	27
3.4	Impacto das Parcerias Público-Privadas na Gestão Educacionais	29
4	SEÇÃO 4- CANAL EDUCAÇÃO E A FORMAÇÃO DE GESTORES	32
4.1	O Canal Educação é um Programa de Mediação Tecnológica do Piauí	32
4.2	Formação de gestores “Gestão que Transforma”	37
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
	REFERÊNCIAS	44
5	ANEXOS	47

INTRODUÇÃO

O efeito do processo de privatização e suas principais implicações tornou-se recorrente e evidente com grande ênfase a partir da Constituição federal de 1988, quando o Estado reduz sua atuação e inicia a modernização a economia, permitindo assim uma maior participação do setor privado, incluindo na educação.

A privatização da educação é um fenômeno que ocorre desde o início do século XXI, e isso se torna ainda mais evidente com a criação da Lei Federal nº. 11.079 de 30 de dezembro de 2004, que institui normas gerais para licitação e contratação de parceria Público-Privada no âmbito de administração pública. Diferente da Lei de Diretrizes e Bases – Nº 9394/1996 que diz que a educação brasileira é gerida e financiada pelo Poder Público (Adrião, 2018).

Portanto, existe por meio de leis, uma facilidade de parcerias do governo do estado com empresas e com o terceiro setor, que são as instituições filantrópicas, por onde as mesmas vêem a educação como um grande mercado e podem lucrar bastante por meio dela. Além disso, há uma transferência de responsabilidade por parte do governo de gerir a educação transferindo-a para as empresas gerirem a educação.

A gestão democrática da educação no Brasil é concebida como princípio constitucional (Art. 206, VI, da Constituição Federal de 1988) e se constitui como um dos pilares da efetivação do direito à educação. Segundo Oliveira (2005), a gestão democrática está intrinsecamente ligada à efetivação da participação social como condição para construção de políticas públicas educacionais mais justas, transparentes e eficazes. Para o autor, democratizar a gestão é mais do que envolver formalmente a comunidade; trata-se de viabilizar espaços efetivos de decisão e controle social sobre os processos educativos e seus recursos.

Jamil Cury (2003) complementa essa perspectiva ao afirmar que a gestão democrática deve ser entendida como um elemento estruturante da gestão pública educacional. Não se restringindo ao espaço da escola, mas abrangendo a formulação de políticas educacionais, os sistemas de ensino e os conselhos de controle social. Para ele, a gestão democrática é tanto um instrumento de aprimoramento da qualidade educacional quanto uma prática de cidadania, na

medida em que fortalece a participação, a corresponsabilidade e a autonomia das comunidades escolares e dos sistemas de ensino.

Por sua vez, Paro (2000;2007) defende que a gestão democrática só se realiza plenamente quando coloca o atendimento às necessidades dos alunos como centro das ações, rompendo com modelos administrativos tradicionais, burocráticos e hierárquicos. Paro destaca que a participação democrática não pode ser meramente procedimental, mas deve se materializar em ações efetivas que promovam a melhoria das condições de ensino, o diálogo, a escuta ativa e a corresponsabilidade dos sujeitos envolvidos no processo educativo. Dessa forma, a concepção de gestão democrática segundo esses autores articula-se em torno de três dimensões centrais: participação efetiva da comunidade escolar e local nas decisões, gestão dos recursos públicos de forma transparente, responsável e com controle social e centralidade no atendimento às necessidades dos educandos como finalidade maior do trabalho escolar e da política educacional.

A relação entre a privatização da educação e a gestão educacional, é de suma importância para o interesse e entendimento público da população a respeito dessa problemática, uma vez que, o estado deveria ser o principal responsável e provedor da educação básica que se abstém desta responsabilidade ao estabelecer parcerias público-privado e com organizações filantrópicas.

Dessa forma, os reflexos dessa terceirização do estado na educação por meio de instituições de cunho privativo e seus sistemas privados, além de destacar como isso afeta a população em geral, principalmente as pessoas menos favorecidas de capital, uma vez que a ausência do estado torna ineficiente a distribuição igualitária dos subsídios, pois os mesmos são transferidos em maior quantidade para as instituições privadas (Adrião, *et al.*, 2016).

Em vista disso, entende-se que há influência principalmente de forma negativa no processo ensino-aprendizagem, trazendo a precarização, desigualdade, elitismo, tal como transformando a educação básica pública em um mercado educacional, visando cada vez mais o lucro de grandes conglomerados e corporações educacionais privados em setores como gestão da educação, oferta educacional e currículo (Adrião, 2018).

Assim, com a lei 13.019, de 31 de julho de 2014 (Brasil, 2014), tornou-se mais forte a aquisição das instituições filantrópicas, pois, por intermédio do estado, é facilitada o financiamento de tais entidades, mediante a colaboração, por exemplo, em educação e em saúde. Assim, no Piauí, encontram-se institutos e fundações filantrópicas, como: Fundação Lemann (PRO Alfabetização), Instituto Unibanco (Jovem do Futuro), Fundação Itaú Social (Educação: Garantia do Direito da Criança e do Adolescente no município de Altos), dentre outras.

Além do mais, o estudo concentra-se no esforço crítico sobre a temática, aspirando a colaborar com a elucidação desse contexto na rede pública de educação do Piauí, com a luta dos educadores em defesa da escola pública e com a construção de políticas de educação planejadas que se articulem à responsabilidade federativa do papel do Estado para com sua educação estatal, assegurando o direito à educação de forma ampla, irrestrita, sem ações privatistas e, cada vez mais, em contraposição ao projeto neoliberal presente na educação brasileira. Este trabalho é também fruto da participação do(a) autor(a) em um projeto de Iniciação Científica, desenvolvido ao longo da graduação, cujo foco foi a análise dos efeitos da privatização na gestão educacional, o que possibilitou o amadurecimento teórico e metodológico da presente pesquisa de conclusão de curso.

Este trabalho foi desenvolvido para a conclusão do curso – TCC, por onde se encontra o estudo da presente temática sobre a privatização da gestão escolar, que apresenta o objetivo geral: analisar a gestão educacional no Piauí com foco na formação de gestores escolares e nas parcerias público-privadas firmadas para a educação básica pública. E com objetivos específicos: a) investigar as políticas estaduais voltadas à formação e capacitação de gestores escolares no Piauí com mediação tecnológica; b) caracterizar o perfil dos gestores perfilados com base no programa de formação oferecido na rede estadual; c) mapear as parcerias público-privadas no estado, com destaque para a Gestão; d) descrever essas parcerias nas dimensões da autonomia, na cultura de gestão e nos resultados educacionais das escolas.

Compreender os limites e potencialidades dessas estratégias no contexto de uma gestão democrática da educação e a presença da privatização dos serviços educacionais envolvendo a gestão da educação básica pública, a partir da

identificação dos agentes privados na adoção de programas/projetos implementados na política educacional da Secretaria Estadual de Educação do Piauí (SEDUC/PI), e tem como objetivos específicos analisar as motivações políticas e econômicas da privatização em larga escala, de comparar os indicadores de qualidade e eficiência do ensino e aprendizagem, além de identificar os efeitos dessa privatização em âmbito estadual.

SEÇÃO 2

O CAMINHO METODOLOGICO DA PESQUISA

Na seção 2 delineiou-se a metodologia da pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, aliada ao método da pesquisa documental, instrumentalizada pelo levantamento bibliográfico. Assim, busca-se não apenas descrever, mas interpretar e compreender os significados, os discursos, os documentos e as práticas que envolvem o desenvolvimento do projeto Canal Educação – Formação de Gestores.

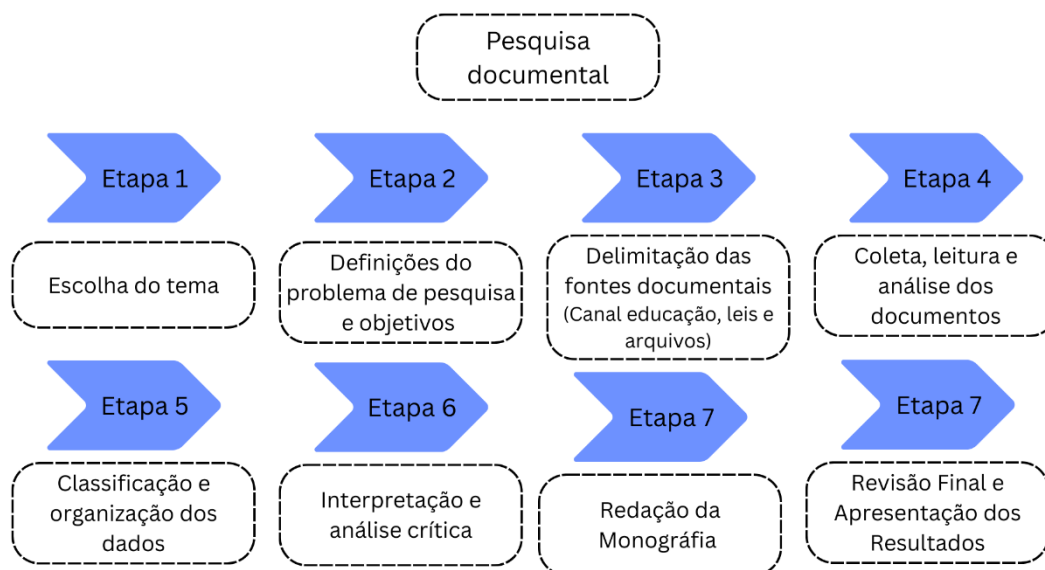
2.1 Abordagem e Objetivos Metodológicos

O presente trabalho foi realizado de forma qualitativa com uso da Pesquisa documental (Figura 1) instrumentado pelo levantamento bibliográfico, utilizando o canal educação como fonte para obtenção dos dados analisados, pois o mesmo trata sobre a formação de gestores que tem apoio do governo do Estado do Piauí que são realizadas nesse canal. Sobre pesquisa documental Kripka, Scheller e Bonotto (2015 p. 244) esclarecem:

[...] é aquela em que os dados obtidos são estritamente provenientes de documentos, com o objetivo de extrair informações neles contidas, a fim de compreender um fenômeno [...] A pesquisa documental é um procedimento que se utiliza de métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos.

Portanto, o uso da pesquisa documental para construção metodológica desse trabalho foi de suma importância, pois o principal objeto analisado - o Canal educação- constitui-se como um documento disponível como plataforma digital. Assim, buscou-se através dos dados coletados entender as falhas, e os impactos negativos na formação de gestores dentro do contexto educacional.

Figura 1: Fluxograma sobre organização da pesquisa documental



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Após a etapa de pesquisa e seleção dos textos e livros relacionados à temática, iniciou-se o levantamento bibliográfico em sites, livros, artigos acadêmicos, monografias, dissertações e teses. A pesquisa seguiu apoiada em autores Adrião (2018), Paro (2007), Contreras (2002) e Freire (1996). Vale mencionar que essa etapa é de extrema importância para a sistematização da pesquisa. Nesse ínterim, Boccato (2006, p. 266) salienta que:

[...] a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação.

A pesquisa teve como objetivo geral analisar os impactos e reflexos da privatização da gestão a partir do projeto canal educação – formação de gestores, assim, foram realizadas pesquisas como o uso do descritor: “Mapeamento da Produção de Estratégias de Privatização na Educação Básica”, voltada principalmente para a área de gestão educacional na plataforma digital na *SciELO – Scientific Electronic Library* com recorte teórico de 2005 a 2023.

2.2 Contexto da Pesquisa

Inicialmente foram feitas pesquisas sobre a temática da privatização em larga escala, buscando entender cada vez mais como que a privatização afeta de maneira ruim o desenvolvimento da educação e principalmente as pessoas de classe baixa, além do mais, buscou-se entender como o neoliberalismo age nas instâncias educacionais públicas a partir das empresas que visam a educação como um “mercado” que lhes provém grande lucro.

Foi analisado o canal educação - formação de gestores, projeto do governo do Estado do Piauí voltado para formação de gestores que visa a melhoria da Gestão Educacional do Estado, por onde são feitos cursos de formação visando aumentar a qualificação dos gestores das escolas públicas e alinhar de forma geral a gestão das escolas Públicas do Estado do Piauí com os interesses dos atores privados.

Baseado na perspectiva do projeto neoliberal voltado para uma educação tecnicista e por intermédio de parcerias público-privada, por onde são vendidos os currículos, gestão e oferta do ensino, a formação de gestores por intermédio destes e parceria com o governo estadual, traz uma grande questão, sobre como são utilizados os recursos públicos e quais os interesses em serem repassados para empresas “cuidarem” da educação de uma forma geral.

2.3 Prodecimentos Metodológicos

Foram utilizados documentos do Governo do Estado do Piauí e da Secretaria Estadual da Educação (SEDUC/PI). Ademais, os conteúdos foram explorados de acordo com as técnicas de Bardin para análise de conteúdo (2011), por onde foi analisado em 3 fases: 1º pré-análise, 2º exploração de materiais e categorização e 3º fase tratamentos dos resultados, interferências e interpretação.

Com isso, se buscou as principais informações sobre o funcionamento do programa e suas especificidades, como por exemplo: quando foi lançado, quais os temas das aulas, as fundações privadas que estão presentes nas formações de gestores, quem lançou o canal educação, quais são os parceiros privados envolvidos

no projeto, qual o intuito desse projeto, e quais as consequências visando os modelos neoliberais na educação pública por meio de uma educação em tempo integral a partir do projeto canal Educação – formação de gestores.

A Pesquisa é do tipo Qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, com a abordagem qualitativa busca-se compreender, interpretar e analisar os significados presentes nas práticas, documentos e discursos relacionados ao Canal Educação.

O caráter exploratório foi realizado no período de 2018 a 2024. um marco relevante para a pesquisa que permitiu conhecer mais profundamente um fenômeno ainda pouco estudado no meio acadêmico. Enquanto o descritivo, visa apresentar e sistematizar informações sobre seu funcionamento, objetivos e resultados.

Utilizou-se dos Métodos da Pesquisa Documental, por este método baseia-se na coleta, análise e interpretação de documentos oficiais, registros, legislações, relatórios institucionais, materiais pedagógicos, gravações de aulas, planos de formação e outros documentos produzidos pelo Canal Educação e pela Secretaria de Estado da Educação do Piauí (SEDUC-PI).

As fontes Documentais foram primárias com dados dos Documentos institucionais da SEDUC-PI (planos de ação, relatórios anuais, dados estatísticos) e levantamento dos planos de formação do Canal Educação, com foco nos Materiais audiovisuais (gravações de aulas, vídeos institucionais, transmissões arquivadas). Analisou-se ainda as Leis, decretos, portarias e normativas que regulamentam o Canal Educação.

No estudo das Fontes secundárias, buscou-se os artigos científicos, dissertações e teses que abordem o Canal Educação ou temas correlatos (educação a distância, formação continuada, gestão educacional no Piauí). Contudo, não foram localizados, constatando-se que ainda não existem estudos sobre o Canal Educação. Para compor esse quadro de informações, analisou-se ainda as publicações em sites institucionais, notícias, reportagens e materiais de divulgação.

O procedimento de coleta de dados contou com um levantamento dos documentos nos seguintes espaços: Portal oficial da SEDUC-PI; Plataforma do Canal Educação e Arquivos digitais disponíveis no site da SEDUC(PI) e redes sociais das Gerências Regionais de Educação (GREs). Foi realizada uma seleção criteriosa dos documentos, considerando: pertinência com os objetivos da pesquisa, a credibilidade

e autenticidade da fonte, período de análise (por exemplo, últimos cinco anos ou desde a implantação do Canal Educação) considerando a a Técnicas de Análise de Conteúdo (Bardin, 2011) com a técnica da leitura flutuante dos documentos e categorização dos dados (temas como: acesso, gestão, formação de gestores, resultados, desafios, metodologias).

A interpretação dos sentidos, buscando compreender como o Canal Educação contribui para a formação dos gestores escolares com a análise Comparativa entre os objetivos institucionais do Canal Educação e os resultados apresentados nos relatórios e documentos analisados com foco na formação de gestores escolares, podendo incluir outros públicos conforme a ampliação dos dados.

SEÇÃO 3

BREVE HISTÓRICO SOBRE A GESTÃO EDUCACIONAL

Na seção 3 aborda-se a Gestão educacional no Brasil vive entre a busca pela gestão democrática, baseada na participação, e os modelos gerenciais, focados em metas e resultados. O avanço do neoliberalismo e das parcerias público-privadas (PPPs) trouxe uma lógica de mercado à educação, impactando a autonomia das escolas. A formação de gestores, como no Canal Educação do Piauí, reflete essa dualidade, priorizando produtividade em detrimento da formação integral. Apesar dos avanços legais, os desafios para consolidar uma gestão verdadeiramente democrática e autônoma permanecem.

3.1 A Gestão democrática x gestão por resultados

O Estado ao desvincular sua responsabilidade social com a população, contribui para o aumento da desigualdade, falta de qualidade no ensino, além da perda da autonomia do ente estatal, principalmente em relação a garantia dos direitos da população e fiscalização dos recursos provenientes da educação.

A respeito das “parcerias” público-privadas Adrião (2018, p. 9) comenta que:

trata-se de processos pelos quais a educação pública brasileira, entendida como aquela financiada e gerida pelo poder político, conforme indicado na lei de Diretrizes e Bases- N° 9394/1996, subordina-se formal e concretamente ao setor privado com fins de lucro.

Portanto, entende-se quais os interesses por trás desse fato tão recorrente, com impactos negativos no meio educacional e social, que visam apenas o lucro de grandes organizações privadas. A gestão educacional, passou por diversas mudanças e alterações ao longo do tempo, principalmente no seu conceito e nas formas de como pode ser uma gestão dentro da escola. Segundo Paro (2008) a administração escolar se dá com ajuda de homens trabalhando mutuamente um com o outro, dando assim uma ideia de uma gestão democrática em todo o âmbito escolar, apontando para uma coletividade na administração escolar.

Com a Constituição Federal de 1988, houve diversos avanços relacionados a gestão, assim, de acordo com o artigo 206, inciso VI, da Constituição Federal, o ensino deve ser ministrado com gestão democrática do ensino público, na forma da lei (Brasil, 1998). Seguindo a mesma linha de raciocínio, Paro (1996) a administração escolar está constantemente ligada a sociedade, a partir deste contato se encontra as soluções para seu o funcionamento. Dessa maneira, entende-se que a gestão deve ser democrática em todos os aspectos, envolvendo sempre a comunidade, corpo docente, alunos, pais e funcionários.

Com a implementação de leis a partir da Constituição federal, a educação passa a ser um direito social e para que haja uma maior autonomia nas políticas educacionais para os estados e municípios deve ter como princípio uma gestão democrática dentro da escola, para isso, é necessário que os gestores obtenham formações qualificadas para que possam desempenhar melhores resultados qualitativos e quantitativos para os Estados e Municípios em relação do desempenho escolar e da formação humana.

A formação de gestores, é um programa do Governo do Estado do Piauí que foi criado em janeiro de 2017 na plataforma Canal Educação, onde é realizado a formação de gestores e tem como ideia trazer resultados positivos tanto na Gestão como no desempenho escolar em todos os setores, seja no administrativo como também na melhoria de indicadores educacionais, principalmente no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

A Secretaria de Educação do Piauí (SEDUC) e o Governo do Estado, ao observar a necessidade da formação de gestores iniciaram tal programa em conjunto com a criação das escolas de tempo integral com o intuito de melhorar a aprendizagem e conseqüentemente melhorar o desempenho dos alunos e dos gestores nas instituições públicas, com isso, foi criado o programa formação de gestores dentro do canal Educação, para suprir as necessidades tanto da gestão como no ensino das escolas.

O programa formação de gestores além de parceria com a SEDUC e Governo do Estado do Piauí, tem parcerias com agentes privados como Instituto Unibanco com o Programa Jovem do Futuro e Fundação Getúlio Vargas que influencia nas políticas públicas e formação de gestores, ambas são instituições de cunho filantrópico, porém,

os responsáveis por essas instituições são donos de grandes conglomerados educacionais privados que visam a educação pública como um mercado de grande aporte financeiro, ou seja, seus ideais são de acordo com seus interesses, como exemplo, uma educação que visa o lucro sobre as instituições públicas e uma educação por resultados e não para formação plena do indivíduo.

Para Flickinger (2010), “O processo de formação vê-se guiado pelas diretrizes da racionalidade econômica que servem também de critérios para a avaliação dos resultados.” De acordo com esse pensamento, entende-se que o processo de formação de gestores está atrelado principalmente com a lógica capitalista de mercado, por onde primeiramente é mensurado o desempenho, eficiência e produção, visando cada vez mais resultados quantitativos ao invés de resultados qualitativos como forma de avaliar determinada gestão, estudantes e modelo educacional, fazendo com que seja esquecido o princípio pedagógico de uma educação humanista voltada para a formação plena do cidadão.

Partindo de uma educação mais humanista dentro da sociedade, a gestão educacional como uma forma de transformação política e social necessita priorizar a qualidade da educação de uma forma geral, ou seja, tanto de forma qualitativa e quantitativa, buscando sempre a formação plena do indivíduo, além da busca por uma escola democrática, respeitando os educadores e educandos (Paro, 2000). Nessa mesma lógica, para Paulo Freire (1970) a educação deve ser como um ato de amor, coragem e transformação da realidade. Portanto, a educação deve ser vista como algo que irá transformar a realidade e vida das pessoas, e não apenas como uma etapa que todos e todas haverão de passar.

3.2 Formação de Gestores Educacionais para as redes públicas no Brasil

A formação de gestores educacionais tem ganhado destaque no cenário das políticas públicas brasileiras nas últimas décadas, à medida que a gestão escolar passou a ser reconhecida como um fator estratégico para a melhoria da qualidade da educação. A figura do gestor (diretor ou coordenador pedagógico) transcende funções administrativas, assumindo um papel de liderança pedagógica, articulador de processos democráticos e mediador entre políticas públicas e a realidade da escola.

Segundo Libâneo (2001), a gestão educacional precisa articular competência técnica, sensibilidade política e compromisso ético, sendo um espaço não apenas de organização, mas de formação cidadã e construção coletiva. Isso exige que os gestores tenham formação sólida, tanto do ponto de vista teórico quanto prático, envolvendo dimensões pedagógicas, administrativas e sociais.

As Bases Legais e diretrizes nacionais estão prescritas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – Lei nº 9.394/1996), em seu artigo 67, estabelece que os sistemas de ensino devem assegurar formação continuada aos profissionais da educação, inclusive para os que exercem funções de gestão. Além disso, o Plano Nacional de Educação (PNE 2014–2024), na meta 15 e na estratégia 15.6, prevê a criação de programas específicos de formação de gestores escolares, valorizando a formação inicial em nível superior e a formação continuada em serviço.

Destaca-se que recentemente, a Resolução CNE/CP nº 1, de 2020, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação de Professores e Gestores da Educação Básica, reforça a necessidade de que as formações contemplem conhecimentos sobre: Gestão democrática; Avaliação institucional; Planejamento pedagógico; Liderança educacional e mediação de conflitos e Direitos humanos e diversidade. Esses documentos apontam para uma concepção ampla e crítica da formação de gestores, que vai além do viés técnico-administrativo.

No entanto, aponta-se para os desafios na formação de gestores nas redes públicas, que embora os marcos legais reconheçam a importância da formação para o exercício da função gestora, ainda há uma lacuna significativa entre o que é previsto e o que é efetivamente implementado nas redes públicas de ensino.

Como afirmam Paro (2000) e Heloani (2004), muitos gestores assumem o cargo sem formação específica para tal, enfrentando dificuldades em lidar com questões como: conflitos escolares e violência; clima institucional; implementação de políticas curriculares; gestão de recursos escassos e burocracia excessiva. Além disso, o acesso à formação continuada muitas vezes depende da iniciativa individual dos profissionais ou de convênios com instituições externas, o que pode gerar desigualdades entre os gestores de diferentes regiões e escolas.

Nesse sentido, tem-se os modelos de formação adotados que se relacionam por meio de parcerias entre o setor público e o privado que tem se intensificado nos

últimos anos, parte da formação de gestores nas redes públicas tem sido oferecida por meio de parcerias com fundações privadas, como o Instituto Unibanco, a Fundação Lemann e o Instituto Ayrton Senna (Adrião, 2018). Embora esses programas ofereçam ferramentas e formações técnicas voltadas para o planejamento estratégico, uso de dados e liderança, há críticas quanto à padronização de práticas, à verticalização do conteúdo e à redução da autonomia das escolas.

Para Oliveira (2014) e Adrião (2018), essas parcerias refletem a influência do modelo gerencial-empresarial na educação pública, o que tensiona a proposta de uma gestão democrática, baseada na participação coletiva e no respeito à diversidade das realidades escolares. A adoção desses modelos se contrapõe a uma perspectiva de formação de gestores voltados para a gestão democrática.

Na medida em que a gestão democrática das escolas, contrapõem-se ao modelo gerencial, autores como Dourado (2012) e Neves (2005) defendem uma formação voltada para a liderança democrática, que considere o contexto social da escola, promova a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e valorize a escuta, o diálogo e o protagonismo dos diferentes segmentos da comunidade escolar.

Para esses autores, a formação do gestor deve promover competências como: capacidade de análise crítica das políticas públicas; Valorização da escuta e do diálogo com os professores e estudantes; Promoção de práticas participativas e inclusivas; Reflexão sobre o papel político da escola na transformação social.

3.3 Parcerias Público-Privadas na Educação

As parcerias público-privadas na formação de gestores no Piauí trouxeram a adoção de práticas que reforçam o debate sobre os limites da colaboração com entes privados na formulação e execução de políticas públicas, sobretudo em um campo sensível como a educação. O maior desafio está na adoção de experiências pontuais tratadas como políticas públicas permanentes, robustas, e com o financiamento público. No Quadro 1, verifica-se que as parcerias são majoritariamente com organizações do terceiro setor e fundações privadas, como: Fundação Lemann,

Instituto Unibanco, Fundação Roberto Marinho, Instituto Natura e o Movimento Todos Pela Educação.

Quadro 1: Parcerias Público-Privadas para a Formação de Gestores na Rede Estadual do Piauí (2015-2024)

INSTITUIÇÃO PARCEIRA	TIPO DE PARCERIA	PERÍODO DE VIGÊNCIA	OBJETIVO DA PARCERIA	FONTES DE FINANCIAMENTO
FUNDAÇÃO LEMANN	Formação Continuada de Gestores	2018-2022	Aprimorar práticas de gestão escolar com foco em resultados de aprendizagem.	Fundação Privada
INSTITUTO UNIBANCO	Gestão Educacional e Avaliação de Desempenho	2015-2021	Implementação de programas de gestão e uso de indicadores para melhoria das escolas.	Fundação Privada + Governo Estadual
FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO	Desenvolvimento de Tecnologias Educacionais	2019-2023	Criação de plataformas e recursos digitais para apoio à gestão educacional.	Fundação Privada
INSTITUTO NATURA	Apoio Pedagógico e Formação de Lideranças	2020-2024	Formação de gestores escolares em práticas de liderança e gestão pedagógica.	Fundação Privada
MOVIMENTO TODOS PELA EDUCAÇÃO	Consultoria Técnica e Produção de Indicadores	2017-2021	Apoiar a rede com dados, diagnósticos e recomendações para melhoria dos indicadores educacionais.	ONG + Governo Estadual

Fonte: Site da SEDUC - PI. Elaborado pelo autor, 2025.

Esse perfil de parceiros revela uma forte influência de organizações ligadas à agenda de modernização da gestão educacional e foco em resultados. As parcerias ocorreram, em média, entre 2015 e 2024, com vigências de 3 a 5 anos, indicando ações de médio prazo, suficientes para gerar impactos perceptíveis, mas que exigem continuidade para consolidar os resultados.

Essas parcerias estão centradas em três eixos principais: a Formação de lideranças escolares (ex.: Fundação Lemann, Instituto Natura) a Gestão baseada em dados e melhoria do desempenho escolar (ex.: Instituto Unibanco) e no Uso de tecnologias educacionais e indicadores de desempenho (ex.: Fundação Roberto Marinho e Todos Pela Educação).

As Fontes de Financiamento para a maioria dos projetos é financiada por fundos privados, embora alguns combinem recursos privados e públicos, especialmente via cooperação técnica com a SEDUC-PI. Isso revela uma estratégia em que o estado fez adoção, ao mesmo tempo em que mantém a gestão pública,

compartilhando as responsabilidades formativas e operacionais com entidades privadas.

3.4 Impacto das Parcerias Público-Privadas na Gestão Educacionais

Para Adrião (2018), as PPPs (Parcerias Público-Privadas) representam a subordinação da educação pública aos interesses do setor privado, o que resulta na transferência de responsabilidades do Estado para empresas e fundações privadas.

As parcerias, segundo ela, fragilizam o caráter público da educação, transformando-a em um espaço de mercado, onde prevalece uma lógica de resultados, eficiência e produtividade, desconsiderando as finalidades sociais, culturais e formativas da escola. “Esses processos de privatização acabam por redefinir as práticas educativas, subordinando-as aos modelos empresariais.” (ADRIÃO, 2018).

Na área da Gestão as formações focam na profissionalização da gestão escolar: diretores e coordenadores passaram a ter acesso a ferramentas modernas de planejamento e acompanhamento, implantando uma cultura de gestão orientada por dados e com maior controle sobre indicadores como fluxo escolar, aprendizagem e evasão. Uma outra área de incremento, é o apoio à inovação com o desenvolvimento de plataformas digitais, metodologias de gestão e monitoramento de metas pedagógicas.

Esses modelos apresentam limitações e desafios a serem enfrentados com o risco de dependência as soluções rápidas, e o uso exagerado de metodologias e plataformas muitas vezes são de propriedade das fundações privadas, podendo criar dependência da rede pública em relação aos parceiros privados.

As formações “oferecidas” têm foco tecnicista e se caracterizam por uma tendência à priorização de indicadores numéricos (IDEB, taxas de aprovação), em detrimento de aspectos qualitativos da educação, como inclusão, diversidade e bem-estar escolar. A situação causa fragilidades em relação à sustentabilidade, sobretudo, quando as parcerias são encerradas, pois parte dos ganhos pode não se consolidar se não houver internalização completa pela rede pública.

No Quadro 2 apresenta-se as alterações na gestão decorrente do processo de inserção das parcerias privadas nesse segmento.

Quadro 2: Processo de Eleição de Diretores na Rede Estadual de Educação do Piauí (2015–2024)

PERÍODO	MODELO ADOTADO	CRITÉRIOS DE PARTICIPAÇÃO	ETAPAS DO PROCESSO	DESAFIOS IDENTIFICADOS	AVANÇOS OBSERVADOS
2015–2017	Indicação técnica + Processo seletivo simplificado	Avaliação de currículo e entrevista. Sem eleição direta.	Análise de perfil, experiência e nomeação via SEDUC.	Falta de participação da comunidade escolar. Centralização na escolha.	Profissionalização inicial dos critérios de gestão.
2018–2019	Início da Consulta Pública não vinculante	Comunidade escolar (pais, alunos, funcionários e professores) consultada, mas decisão final da SEDUC.	Inscrição dos candidatos, apresentação de plano de gestão, consulta pública e homologação pela SEDUC.	Consulta sem efeito vinculante. Descontentamento da comunidade.	Mais transparência no processo e maior participação social.
2020–2022	Consulta Pública + Avaliação Técnica	Necessário ser servidor efetivo, apresentar plano de gestão e cumprir critérios mínimos de formação (superior completo).	Formação inicial, apresentação do plano de gestão, avaliação técnica, consulta pública (não obrigatória) e homologação da SEDUC.	A consulta continuou não vinculante. Resistência à democratização plena.	Aumento da qualificação dos gestores e mais engajamento da comunidade.
2023–2024	Processo Seletivo com elementos híbridos (Avaliação Técnica + Consulta Pública não vinculante)	Servidor efetivo, com experiência em gestão escolar, formação superior e participação em curso preparatório da SEDUC.	1. Curso de formação; 2. Avaliação técnica (prova e análise de plano de gestão); 3. Consulta pública (peso indicativo); 4. Nomeação final pela SEDUC.	Consulta ainda sem efeito obrigatório. Tensões sobre a autonomia da escolha local.	Processo mais estruturado, fortalecimento da formação prévia, avanço na seleção por mérito e participação.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

A Rede Pública Estadual de Educação do Piauí, no contexto do processo formativo voltado para a qualificação dos critérios de escolha, incluiu etapas de

formação, análise de planos de gestão e avaliações técnicas, adotando modelos gerenciais no processo de seleção dos gestores escolares. A única ação democrática mantida foi a consulta pública como etapa não vinculante, o que limita a democratização plena e gera críticas de setores da comunidade escolar e sindicatos.

Oliveira (2005; 2014) aponta que as PPPs na educação pública são expressões da captura do Estado pela lógica neoliberal, onde os processos educativos passam a ser geridos sob a ótica do mercado. Isso significa que as escolas são vistas como unidades produtivas, os gestores como administradores e os alunos como clientes ou produtos a serem qualificados.

As parcerias impõem uma cultura de avaliação permanente, padronização de processos e responsabilização dos sujeitos, desconsiderando as desigualdades estruturais. “A privatização da gestão educacional rompe com os princípios da gestão democrática, impondo modelos externos e desconsiderando a participação da comunidade.” (OLIVEIRA, 2014).

Há, ainda, uma transição gradual de modelos puramente políticos ou técnicos para modelos híbridos, que combinam elementos de participação social e meritocracia técnica. Para além dos impactos sobre a autonomia da gestão pública, o uso de diretrizes e metodologias pode acabar alinhado às agendas e concepções de parceiros privados, nem sempre compatíveis com a realidade local e com a responsabilidade federativa do Estado com a educação pública.

Dourado (2012) aponta que, ao representarem uma ameaça à gestão democrática, as parcerias público-privadas (PPPs) tensionam o princípio constitucional da gestão democrática da educação pública, previsto no Art. 206 da Constituição Federal. Para o autor, a gestão democrática exige a participação efetiva da comunidade escolar nas decisões, o que entra em choque com a lógica tecnocrática e verticalizada trazida pelos modelos “gerencialistas” privados.

Além disso, Dourado questiona a dependência tecnológica e metodológica gerada por essas parcerias, que podem comprometer a autonomia dos sistemas públicos. “A entrada massiva de organizações privadas nas políticas públicas educacionais enfraquece a autonomia dos sistemas de ensino e compromete a natureza pública da educação.” (DOURADO, 2012).

SEÇÃO 4

CANAL EDUCAÇÃO E A FORMAÇÃO DE GESTORES

Na Seção 4 destaca-se o Canal Educação, que oferece formação de gestores baseada em modelos gerenciais, com influência de parcerias privadas que priorizam resultados e dados. O canal apresenta fragilidades como desigualdade no acesso, foco tecnicista e enfraquecimento da gestão democrática, desconsiderando o contexto real das escolas.

4.1 O Canal Educação é um Programa de Mediação Tecnológica do Piauí

O Canal Educação, criado pelo Governo do Piauí em 2012, oferece formação de gestores por meio de mediação tecnológica, com foco em planejamento, gestão por resultados e uso de dados. As formações realizadas entre 2018 e 2024, são fortemente influenciadas por parcerias público-privadas (PPPs), como Fundação Lemann, Instituto Natura e Instituto Unibanco, priorizando modelos gerenciais.

Apesar do alcance, há problemas estruturais como falhas de acesso, baixa interatividade e desigualdade digital. Além disso, críticas apontam que o modelo adotado reforça uma lógica empresarial, desconsiderando a realidade das escolas e enfraquecendo a gestão democrática, em desacordo com os princípios da Constituição Federal (Art. 206, VI) e da LDB (Lei 9.394/1996). O excesso de foco em indicadores e resultados compromete a função social e pedagógica da escola, aumentando a dependência de soluções privadas e distanciando-se de práticas inclusivas, participativas e transformadoras.

O Canal Educação é um Programa de Mediação Tecnológica do Piauí, sendo regulamentado pelo Decreto Nº 14.628¹ publicado no dia 31 de outubro de

¹ O Decreto Nº 14.628 publicado no dia 31 de outubro de 2011 consta nas notícias das páginas oficiais do governo do Estado (<https://www.seduc.pi.gov.br/noticias/noticia/5960>), porém ao ser realizada a consulta do decreto a fim de referenciá-lo, observou-se a ausência de documentos

2011, que estabeleceu bases legais e as normas para a implementação e funcionamento do programa, somente em julho de 2012 foi lançado oficialmente pelo Governo do Estado do Piauí, após sua estruturação física e pode ser acessado através do endereço eletrônico <https://www.canaleducacao.tv/>. No Quadro 3 tem-se:

Quadro 3: Formações para Gestores na Rede Estadual do Piauí via Canal Educação (2018–2024).

ANO	TEMA DA FORMAÇÃO	CARGA HORÁRIA (H)	MODALIDADE	PÚBLICO ALVO	OBJETIVO DA FORMAÇÃO
2018	Gestão Escolar e Planejamento Pedagógico	40	Remota (via Canal Educação)	Diretores, Coordenadores e Técnicos	Fortalecer práticas de planejamento pedagógico e gestão escolar.
2019	Uso de Tecnologias na Gestão Escolar	30	Remota	Diretores e Coordenadores	Capacitar gestores para uso de plataformas digitais na gestão.
2020	Gestão em Tempos de Crise (Pandemia)	60	Remota (emergencial)	Toda a equipe gestora	Apoiar a gestão escolar durante a pandemia de COVID-19.
2021	Gestão de Aprendizagens e Avaliação	40	Remota	Diretores, Coordenadores e Supervisores	Fortalecer estratégias de acompanhamento das aprendizagens.
2022	Gestão de Pessoas e Liderança Escolar	35	Híbrida	Gestores escolares e técnicos da SEDUC	Desenvolver competências de liderança e gestão de equipes.
2023	Gestão Inclusiva e Diversidade	45	Híbrida	Gestores, coordenadores e orientadores pedagógicos	Promover práticas inclusivas na gestão escolar.
2024	Avaliação de Resultados e Planejamento Estratégico	50	Híbrida	Diretores, coordenadores e equipes técnicas	Aprimorar o uso de dados para planejamento e melhoria dos resultados.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

O Canal Educação apresenta Infraestrutura Tecnológica Deficiente em algumas localidades, a qualidade da internet ou dos equipamentos compromete a

oficiais, assim como, a notícia de uma possível alteração que foi realizada, sendo o documento da alteração também não localizado.

participação ativa dos gestores nas formações. Outra questão consiste no baixo Engajamento em alguns nos momentos formativos, a depender da metodologia adotada (excessivamente expositiva, por exemplo), as formações podem se tornar pouco interativas e gerar desinteresse.

A Produção de Conteúdo no Canal Educação produziu 9.325 aulas ao vivo e gerou aproximadamente 21 *terabytes* de material, incluindo vinhetas, cartelas, slides e documentos. A Seduc PI também investiu na Formação de Professores: O programa "No Chão da Escola" promoveu 33 cursos de formação continuada para professores, com cerca de 65 mil acessos. No entanto, observou-se dificuldades na aplicação prática dos conteúdos e que nem sempre são imediatamente aplicáveis à realidade das escolas, especialmente diante da falta de recursos humanos ou financeiros para implementação das estratégias discutidas. Além do mais, existe falta de avaliação mais rigorosa dos impactos e ainda há pouca sistematização na avaliação do impacto direto dessas formações sobre a melhoria da gestão escolar e, conseqüentemente, sobre os indicadores de aprendizagem.

O fator da desigualdade digital persiste entre gestores de escolas urbanas e rurais no acesso e uso eficiente das tecnologias educacionais oferecidas pelo Canal. As discussões estabelecidas até o presente momento enfatizaram a realização de uma análise crítica em torno da temática que envolve a privatização dos serviços educacionais e a identificação dos agentes privativos na adoção de programas/projetos implementados na política educacional da Secretaria Estadual de Educação do Piauí (SEDUC/PI).

Na Figura a seguir apresenta-se a interface do Programa Canal Educação (Figura 2).

Figura 2: Site Canal Educação



Fonte: Canal Educação, 2025.

Na presente plataforma o usuário, tanto como estudante quanto docentes, têm acesso a vários conteúdos. Para realização do acesso é necessário preencher um cadastro com seus dados pessoais e a criação de uma senha. Todavia, o acesso ao site é dificultado, pois apresenta vários erros ou falhas a pontuar o não reconhecimento do cadastro realizado e da senha criada, sendo necessário várias tentativas para conseguir acessar o site.

As informações que caracterizam o Canal educação destacam-se como principal objetivo do projeto em qualificação da oferta da educação básica, através da mediação presencial na modalidade de ensino médio regular e profissional, com base na elevação do índice de escolarização, a inclusão social e o prosseguimento nos estudos da sociedade piauiense (CANAL EDUCAÇÃO, 2024). Para tanto, é valido pontuar que os erros e falhas que estão no site podem dificultar o acesso dos estudantes e dos professores da rede pública, e que podem ter dificuldade ao se cadastrar na plataforma mesmo com uma conexão de internet boa.

Contudo, não existe uma planilha financeira específica detalhando os custos do Canal Educação da Secretaria de Estado da Educação do Piauí (SEDUC-PI). No entanto, algumas informações disponíveis podem oferecer uma visão geral dos investimentos. No Quadro 4 apresenta-se:

Quadro 4: Recursos Investidos na Mediação Tecnológica no Piauí

CATEGORIA	DESCRIÇÃO
INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA	O Canal Educação conta com 9 estúdios equipados para produção e transmissão de aulas ao vivo. - Kits Tecnológicos: Foram distribuídos 900 kits para recepção e interatividade nas escolas, compostos por antena via satélite, computador multimídia e modem com conexão à internet.
COBERTURA E ALCANCE	- Municípios Atendidos: O programa alcança todos os 224 municípios do estado.- Escolas Participantes: São 648 escolas integradas ao Canal Educação.
PRODUÇÃO DE CONTEÚDO	- Aulas Transmitidas: Até 2022, foram produzidas 9.325 aulas ao vivo.- Material Gerado: Aproximadamente 21 terabytes de conteúdo, incluindo vinhetas, cartelas, slides e documentos.
FORMAÇÃO DE PROFESSORES	- Cursos Oferecidos: O programa "No Chão da Escola" realizou 33 cursos de formação continuada para professores, com cerca de 65 mil acessos.
PLATAFORMA DIGITAL	- Nova Plataforma: Lançada em 2023, utiliza inteligência artificial para oferecer planos de estudo personalizados aos alunos, focando nas áreas de maior necessidade.
EXPANSÃO DE CURSOS TÉCNICOS	- Novos Cursos: Em 2023, foram adicionados cursos de Marketing e Gerência em Saúde, totalizando oito cursos técnicos concomitantes oferecidos via mediação tecnológica.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Diante do exposto, destaca-se a falta de transparência financeira detalhada do Canal Educação. Embora existam informações sobre infraestrutura e alcance do programa, observa-se a existência de contratos firmados sem licitação e sem concorrência pública. Não há, até o momento, divulgação de uma planilha financeira específica que detalhe os custos associados ao projeto. Segundo matérias disponíveis no site institucional, em janeiro de 2025, a SEDUC-PI firmou um contrato no valor de R\$ 42 milhões, sem licitação, destinado à formação de profissionais da educação e à prestação de serviços técnicos especializados, como revisão, edição, diagramação, impressão e logística de distribuição de materiais didáticos complementares..

A justificativa para a inexigibilidade de licitação foi a alegada exclusividade dos serviços contratados. No entanto, especialistas questionam se outras instituições públicas, como universidades federais ou estaduais, não poderiam ter sido consideradas para a execução desses serviços, promovendo maior competitividade e transparência no processo.

A “Operação Aquarela”, deflagrada em setembro de 2022 pela Polícia Federal, Controladoria-Geral da União (CGU) e Tribunal de Contas do Estado (TCE-PI), investigou irregularidades na execução do Programa de Alfabetização de Jovens e Adultos (PROAJA), sob responsabilidade da SEDUC-PI. As investigações apontaram indícios de fraude na execução do programa, incluindo inserção de dados de alunos que não atendem aos critérios estabelecidos, superfaturamento do quantitativo do objeto contratual e favorecimento a entidades privadas contratadas pela SEDUC-PI. Foram empenhados mais de R\$ 111 milhões no âmbito do PROAJA, com um prejuízo potencial aos cofres públicos estimado em R\$ 13 milhões.

As Promessas de Transparência não Cumpridas pela SEDUC-PI anunciaram, em 2020, a elaboração de um portal para disponibilizar informações sobre os gastos, visando dar total transparência à aplicação dos recursos do programa “Educar Piauí”. No entanto, até o momento, não há evidências de que esse portal tenha sido efetivamente implementado, o que dificulta o acompanhamento e a fiscalização por parte da sociedade civil e dos órgãos de controle.

A ausência de transparência na gestão dos recursos do Canal Educação compromete a confiança da sociedade nas políticas educacionais do Piauí. A falta de divulgação de informações detalhadas sobre os investimentos, aliada a contratos firmados sem licitação e a investigações sobre irregularidades, evidencia a necessidade urgente de adoção de práticas mais transparentes e participativas na administração pública. É fundamental que a SEDUC-PI implemente mecanismos eficazes de prestação de contas, garantindo o uso adequado dos recursos públicos e o fortalecimento da educação no estado.

4.2 Formação de gestores “Gestão que Transforma”

A formação de gestores o qual interessa a presente pesquisa é disposta no site em uma aba específica, denominada; capacitação. A formação contida no site teve como tema “Gestão que Transforma” e foi dividida em seis parte que vão de 17 minutos a 2 horas e 30 minutos cada parte, como ilustra a figura 3 a seguir:

Figura 3: Aulas do Encontro de formação de gestores 2023

Início / Aulas Grátis Curso Formação

Aulas Formação de Gestores **Canal Educação/Seduc**

FORMAÇÃO DE GESTORES				
▼ ENCONTRO DE GESTORES 2023 - #GESTÃO QUE TRANSFORMA				
Download	Assistir	Material	Assunto	Video
⬇	▶	-	Abertura e fala do Governador	⌚ 00:40:00
⬇	▶	-	Apresentação do Banco de Gestores	⌚ 00:17:00
⬇	▶	-	Palestra Profº Francisco Soares - INEP	⌚ 01:15:00
⬇	▶	-	Abertura e Apresentação do MAIS Formação	⌚ 00:25:34
⬇	▶	-	Apresentação dos Painéis das Escolas	⌚ 02:30:00
⬇	▶	-	Palestra Profº Amaral Barbosa - CE	⌚ 00:49:00

Fonte: Canal Educação, 2024.

Assim, em 2023 houve a formação de gestores e um dos palestrantes foi o Professor Francisco Soares – INEP. PARCEIROS: PARC (Parceria pela Alfabetização em regime de colaboração), Fundação Lemann, B3 social, Instituto Natura, Governo do Estado do Piauí, PPAIC (Programa de Alfabetização na Idade Certa) e SEDUC.

O lançamento da formação para dirigentes municipais, gerentes regionais e equipes aconteceu no dia 11/04/2024 no Canal Educação na plataforma de vídeos Youtube que contém 17,6 mil inscritos, onde houve 2.100 visualizações e 151 curtidas. O assunto principal foi sobre a política de Educação pública do Estado do Piauí, especialmente a alfabetização das crianças do Piauí, além de um fórum ministrado por Francisco Douglas (dirigente municipal do estado do Ceará) com a temática gestão para resultados.

A palestrante professora Gabriela Oliveira, fala sobre a importância do conhecimento do gestor sobre o currículo do Piauí, ter o domínio dos dados

educacionais regionais e municipais, além de ter uma liderança dos gestores. Ela discorre que o governo tem dado todas as condições pedagógicas para que todas as crianças sejam alfabetizadas na idade certa. O professor Gilberto Vieira que é membro da diretoria da UNDIME-Piauí, e representou a presidente Eliane Moraes, além de ser dirigente Municipal da cidade de Ipiranga.

Outra palestrante foi a professora Eritânia Holanda, que é coordenadora do eixo de fortalecimento da gestão municipal escolar, e apresenta o plano de formação para as equipes regionais e municipais do estado do Piauí, e discorre que o objetivo geral é aprofundar a compreensão do modelo sistêmico de regime de colaboração com ênfase na alfabetização das crianças e no desenvolvimento profissional nas áreas de gestão administrativa e pedagógica para a construção de ações efetivas com foco na aprendizagem nos estudantes.

A formação se destina a dois grupos: grupo 1: Dirigentes Municipais da educação e as equipes de ensino das secretarias Municipais da educação. Grupo 2: Gerente Regional, coordenadores de ensino das Gerências, Formadores de Gestão e os Coordenadores Regionais de PPAIC.

A formação de gestores educacionais por meio de mediação tecnológica, conduzida ou financiada por fundações privadas, reflete uma tendência crescente de privatização dos processos formativos no âmbito das políticas públicas educacionais. Embora se apresente como solução moderna, acessível e eficiente, essa modalidade carrega sérias contradições e limitações que precisam ser problematizadas. No Quadro 5 apresenta-se o programa Temático para a ano de 2024.

Quadro 5: Formato, Temáticas e Calendário da Formação de Gestores 2024 (Piauí)

FORMATO DA FORMAÇÃO	CARGA HORÁRIA	MODALIDADE	PÚBLICO-ALVO	TEMÁTICAS ABORDADAS	CALENDÁRIO
Fórum	3 horas	Virtual	Todos os gestores	- Debate geral sobre os desafios e diretrizes da gestão educacional	Data não especificada
Mentorias (1ª, 2ª, 3ª)	6 horas (cada) (3 encontros de 2h)	Virtual	Dirigentes Municipais de Educação	<ul style="list-style-type: none"> O ponto de partida para uma gestão educacional eficaz Gestão da educação municipal com foco nos resultados de aprendizagem Impactos dos resultados de aprendizagem no financiamento da educação 	1ª: 15 a 26/04 2ª: 20 a 31/05 3ª: 10 a 21/06
			Coordenadores Municipais PPAIC e Coordenadores Pedagógicos da SME	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de formação de professores Gestão do ensino e acompanhamento pedagógico Gestão das avaliações de aprendizagem 	Mesmas datas das mentorias
			Gerentes Regionais de Educação e Equipes Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> Liderar processos e pessoas na administração pública Mobilização das redes municipais para alfabetização plena (WAAR, Alfa 10, cota-parte ICMS) Resultados SAEPI 2023 e desafios para a equidade na alfabetização regional 	Mesmas datas das mentorias
Seminário	8 horas	Presencial (Teresina)	Todos os gestores	<ul style="list-style-type: none"> Socialização dos resultados das mentorias Debates sobre os desafios e soluções para a gestão educacional no estado 	11/07

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

As formações ainda trazem diversas formas gerencialistas empresariais como: líder motivado e motivador. Esse tipo de formação revela um distanciamento

da realidade escolar. Neste sentido, Freire (1996) defende que qualquer processo educativo precisa ser dialógico, construído a partir da escuta e da valorização das realidades concretas dos sujeitos. As aulas, muitas vezes, apresentam modelos generalizados de gestão que não dialogam com as especificidades das escolas de contextos rurais, quilombolas, urbanos periféricos ou escolas com diferentes desafios. “Ninguém educa ninguém, ninguém educa a si mesmo, os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo” (Freire, 1996, p.46).

Nota-se que no canal educação formação de gestores, há uma padronização de modelos de formação e educacionais que utilizam um ideal baseado nos âmbitos empresariais, onde buscam eficiência e resultados a todo o instante, sem observar o contexto de cada escola que está inserida em determinada região, diferentemente de uma gestão democrática e preocupada com a função pedagógica e social da escola. Estes processos de Formações Técnicas estão descolados das Dimensões Críticas, por isso, Contreras (2002) critica formações que reduzem o gestor a mero executor de tarefas administrativas, negligenciando sua função como líder pedagógico e agente de transformação social. Destaca-se que esse tipos de formações de 2023 enfatizaram muito os aspectos burocráticos da gestão (prestação de contas, uso de plataformas, processos administrativos), em detrimento da discussão sobre gestão democrática, inclusão, equidade e enfrentamento das desigualdades.

Além disso, á notoriamente influência das Parcerias Públicos Privadas-PPPs, onde o estado perde sua autonomia pois deixa a formação de gestores e professores atrelados a lógica capitalista por resultados das PPPs, esquecendo a especificidade de cada indivíduo inserido no contexto escolar, além de trazer o enfraquecimento da gestão democrática previsto na constituição Federal (Art. 206, inciso VI) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/1996).

Com essas parcerias há uma agenda de privatização na educação Pública, afetando a autonomia e natureza social da mesma. Tais efeitos serão notados nas escolas com a segregação socioeconômica e racial dos alunos, a qualidade no ensino e o enfraquecimento da gestão pública e a participação da comunidade escolar na tomada de decisões.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo geral analisar a gestão educacional no estado do Piauí, com foco na formação de gestores escolares e na influência das parcerias público-privadas (PPPs) sobre as práticas e políticas educacionais. A pesquisa, de caráter qualitativo e documental, permitiu compreender que, apesar dos avanços em termos de acesso à formação, os processos formativos oferecidos, principalmente via Canal Educação, apresentam limitações que comprometem uma gestão efetivamente democrática e contextualizada.

Ficou evidente que a presença de fundações privadas, como Instituto Unibanco, Fundação Lemann, Instituto Natura, entre outras, tem moldado os processos formativos, priorizando modelos “gerencialistas”, focados na busca por resultados, metas e indicadores quantitativos. Tal lógica está diretamente associada à racionalidade neoliberal, que reduz a gestão escolar a práticas tecnicistas e administrativas, desconsiderando as dimensões pedagógicas, culturais e sociais da educação pública.

A imposição de uma Lógica Gerencial-empresarial pelas fundações privadas, como Fundação Lemann, Instituto Unibanco e Instituto Natura, baseiam suas metodologias em modelos de gestão empresarial, transferindo para a educação conceitos como eficiência, produtividade, controle por resultados e meritocracia. Isso significa que a gestão educacional passa a ser tratada como uma empresa, e não como espaço de construção democrática, desenvolvimento humano e transformação social.

A formação de gestores, conforme analisado, muitas vezes se distancia das práticas de gestão democrática defendidas por autores como Freire (1996), Paro (2000; 2007) e Contreras (2002), que compreendem a escola como espaço de participação, construção coletiva, transformação social e emancipação. Ao invés disso, os modelos impostos pelas PPPs reforçam a padronização, o controle e a transferência da responsabilidade do Estado para organizações privadas, comprometendo a autonomia da escola pública e sua função social.

Essas ações reforçam a Desvinculação da Realidade Escolar, pois as plataformas de mediação tecnológica oferecem conteúdos generalistas,

descontextualizados e pouco sensíveis às diversidades regionais, culturais e socioeconômicas das escolas públicas, especialmente nas regiões mais vulneráveis, como áreas rurais, quilombolas e indígenas.

Os dados também revelam que embora as mentorias, fóruns e seminários representem um esforço de qualificação, esses formatos não garantem, por si só, o fortalecimento da gestão democrática, sobretudo quando são orientados por diretrizes externas às realidades locais e aos princípios constitucionais que garantem a educação como direito público e dever do Estado. Essas ações dialogam com medidas que tem a favorecer a Substituição do Papel do Estado com a educação ao delegar às fundações privadas a responsabilidade pela formação dos gestores, o Estado enfraquece sua função constitucional de garantir uma educação pública de qualidade. Isso representa uma transferência velada de funções públicas para interesses privados, comprometendo a autonomia da escola pública e a soberania das políticas educacionais.

Na dimensão da gestão à supervalorização dos dados e dos indicadores, com a centralidade dos cursos promovidos pelas fundações, está na gestão por dados. Embora o uso de dados seja importante, ele não pode se sobrepor à dimensão pedagógica, humana e social da escola. A obsessão por resultados, metas e rankings acaba invisibilizando questões como desigualdade, inclusão, bem-estar dos estudantes e participação da comunidade.

Conclui-se, portanto, que é urgente repensar as políticas de formação de gestores na Rede Estadual de Educação do Piauí, no sentido de fortalecer processos formativos críticos, participativos e emancipatórios, que estejam alinhados com a defesa da educação pública, gratuita, laica, de qualidade social e democrática. Além disso, é necessário que o Estado reassuma plenamente sua função social na garantia desse direito, rompendo com a lógica da privatização que precariza a educação e agrava as desigualdades sociais.

Por fim, este trabalho contribui para ampliar o debate sobre os impactos das parcerias público-privadas na gestão educacional, destacando a importância de fortalecer a luta por uma gestão pública, democrática, autônoma e comprometida com os interesses da coletividade, especialmente da população mais vulnerável.

REFERÊNCIAS

ADRIÃO, Theresa Maria de Freitas *et al.* Grupos empresariais na educação básica pública brasileira: limites à efetivação do direito à educação. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 37, n. 134, p. 113-131, mar. 2016. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302016000100113&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 28 out. 2020.

ADRIÃO, Theresa Maria de Freitas. A privatização da educação básica no Brasil: considerações sobre a incidência de corporações na gestão da educação pública. **Currículo sem Fronteiras**, v. 18, n. 1, p. 8-28, jan./abr. 2018.

AULAS FORMAÇÃO DE GESTORES. *In*: Canal Educação – Programa de mediação tecnológica, 2024. Disponível em: <https://www.canaleducacao.tv/aulas-gestores>. Acesso em: 15 Jan. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. 229 p.

BOCCATO, Vera Regina Casari. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, set./dez. 2006. Disponível em: https://arquivos.cruzeirodosuleducacional.edu.br/principal/old/revista_odontologia/pdf/setembro_dezembro_2006/metodologia_pesquisa_bibliografica.pdf. Acesso em: 4 out. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CP nº 1, de 27 de outubro de 2020**. Dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica e institui a Base Nacional Comum para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica (BNC-Formação Continuada). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 29 out. 2020, Seção 1, p. 103-106. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/docman/outubro%EF%BB%BF-2020-pdf/164841rcp00120/file#:~:text=\(*\)%20Resolu%C3%A7%C3%A3o%20CNE%2FCP%201,103%2D106](http://portal.mec.gov.br/docman/outubro%EF%BB%BF-2020-pdf/164841rcp00120/file#:~:text=(*)%20Resolu%C3%A7%C3%A3o%20CNE%2FCP%201,103%2D106). Acesso em: 3 fev. 2025.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 15 jan. 2024.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Plano Nacional de Educação PNE 2014-2024: linha de base**. Brasília, DF: Inep, 2015. 404 p. Disponível em: https://www.pimestrela.sp.gov.br/arquivos_cliente/plano_nacional_de_educacao_pne_2014_2024_linha_de_base.pdf. Acesso em: 20 maio 2025.

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, Brasília, DF, 31 dez. 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l11079.htm. Acesso em: 15 jan. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014**. Institui normas gerais para as parcerias entre a administração pública e organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação. Diário Oficial da União, Brasília, DF. 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm. Acesso em: 15 jan. 2024.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, Senado Federal, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 20 jul. 2022.

CONTRERAS, José. **Autonomia de professores**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Educação e gestão democrática: exigências da cidadania. **Revista Brasileira de Educação**, [S. l.], v. 1, n. 24, p. 31-44, 2003.

DOURADO, Luiz. Fernando. Plano Nacional de Educação: desafios para a construção de uma política de Estado. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 33, n. 119, p. 365-385, abr./jun. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302012000200002>. Acesso em: 20 maio, 2025.

FLICKINGER, Hans-Georg. **A caminho de uma pedagogia hermenêutica**. Campinas: Autores Associados, 2010.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 1. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1970.

HELOANI, José Roberto . **Assédio moral: o trabalho sob o fogo cruzado**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

KRIPKA, Rosana Maria Luvezute; SCHELLER, Morgana; BONOTTO, Danusa de Lara. Pesquisa documental: considerações sobre conceitos e características na pesquisa qualitativa. **Atas CIAIQ2015**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 243-247, 2015. Disponível em: <http://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2015/article/download/252/248>. Acesso em: 4 out. 2022.

LIBÂNEO, José Carlos. **O Sistema de Organização e Gestão da Escola**. 4.ª Ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

NEVES, Lúcia Maria de Oliveira. **A nova pedagogia da hegemonia: estratégias do capital para educar o consenso**. São Paulo: Xamã, 2005.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de. A educação brasileira na década de 1990: interfaces entre o público e o privado. *In*: OLIVEIRA, Romualdo Portela de; ADRIÃO, Theresa Maria de Freitas. (org.). **Organização do ensino no Brasil: níveis e modalidades**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2014. p. 15-42.

OLIVEIRA, Romualdo Portella de. **Gestão da educação: questões e tendências**. São Paulo: Xamã, 2005.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: uma introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1996.

PARO, Vitor Henrique. **Educação, administração escolar e democracia**. São Paulo: Cortez, 2000.

PARO, Vítor Henrique. Estrutura da escola e educação como prática democrática. *In*: CORREA, Bianca Coutinho; GARCIA, Teise Oliveira. (org.). **Políticas educacionais e organização do trabalho na escola**. São Paulo: Xamã, 2008. p. 11-38.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2007.