

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**  
**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

Autora: LUCIANA SARDENHA GALZERANO

**O GRUPO EMPRESARIAL OBJETIVO E A OFERTA EDUCACIONAL POR**  
**MUNICÍPIOS PAULISTAS**

Campinas

2012

Autora: LUCIANA SARDENHA GALZERANO

O GRUPO EMPRESARIAL OBJETIVO E A OFERTA EDUCACIONAL POR  
MUNICÍPIOS PAULISTAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do curso de Pedagogia da Faculdade de  
Educação da Universidade Estadual de Campinas, como  
parte dos requisitos para conclusão da graduação, na área  
de concentração *Políticas, Administração e Sistemas  
Educaçãois*.

Orientadora: THERESA MARIA DE FREITAS ADRIÃO

Campinas

2012

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA  
DA FACULDADE DE EDUCAÇÃO/UNICAMP  
Rosemary Passos – CRB-8ª/5751

G139g

Galzerano, Luciana Sardenha, 1988-

O Grupo Empresarial Objetivo e a oferta educacional por municípios paulistas / Luciana Sardenha Galzerano. – Campinas, SP: [s.n.], 2012.

Orientador: Theresa Maria de Freitas Adrião.  
Trabalho de conclusão de curso (graduação) –  
Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de  
Educação.

1. Grupo Empresarial Objetivo. 2. Sistema apostilado de ensino. 3. Parceria público-privada. I. Adrião, Theresa Maria de Freitas, 1965- II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Educação. III. Título.

12-151-BFE

Autora: LUCIANA SARDENHA GALZERANO

O GRUPO EMPRESARIAL OBJETIVO E A OFERTA EDUCACIONAL POR  
MUNICÍPIOS PAULISTAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do curso de Pedagogia da Faculdade de  
Educação da Universidade Estadual de Campinas, como  
parte dos requisitos para conclusão da graduação, na área  
de concentração *Políticas, Administração e Sistemas  
Educativas*.

Data de aprovação: \_\_\_\_\_

---

Orientadora:

PROF<sup>a</sup>. DR<sup>a</sup>. THERESA MARIA DE FREITAS ADRIÃO  
Faculdade de Educação/Universidade Estadual de Campinas

---

Segunda Leitora:

PROF<sup>a</sup>. DR<sup>a</sup>. ADRIANA MISSAE MOMMA  
Faculdade de Educação/Universidade Estadual de Campinas

*Aos meus pais, Junior e Isabel, ao meu irmão,  
Murilo, e ao meu amor, Lalo, maiores e mais  
sinceros incentivadores deste trabalho.*

## **Agradecimentos**

Partindo do pressuposto de que um trabalho nunca se desenvolve de modo individual, mas sim a partir das relações que o permeiam, gostaria de agradecer aqueles que fizeram parte de minha trajetória de formação humana e acadêmica e que muito contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), pelo financiamento da Iniciação Científica que resultou neste Trabalho de Conclusão de Curso.

À minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Theresa Maria de Freitas Adrião, pelas críticas e sugestões ao trabalho e por me ensinar a importância da ética e da responsabilidade na pesquisa.

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Adriana Missae Momma, pela rigorosa leitura ao texto e pelas sugestões e contribuições para elaboração do trabalho.

Ao Grupo de Estudos e Pesquisas em Políticas Educacionais (Greppe/Unicamp), pelas contribuições ao trabalho, pelas discussões ao longo desses dois anos de minha efetiva participação no grupo e pelas pesquisas e trabalhos realizados, os quais foram fundamentais para minha formação acadêmica. Agradeço, especialmente, às amigas Rosilene Rodrigues da Silva Souza, Kátia Tamara Luiz e Roberta Cristina Gobi, por compartilharem de minhas dúvidas, angústias e inseguranças e também de alegrias e conquistas.

Às amigas Pamela Michelle Greco Bertrão e Roberta Cristina Gobi, pela companhia, discussões, risadas e fofocas. À Pamela, agradeço pelo contato com o entrevistado Rômulo Castanho, representante do Grupo Empresarial Objetivo, e à Roberta, pelo acompanhamento para realização da entrevista.

À Inajara Iana da Silva, companheira do Greppe, pela realização da entrevista com representante do Grupo Empresarial Objetivo de um município de médio porte do interior de São Paulo.

À minha “gêmea”, Gabriela Rosa Balão, amiga inseparável e insuperável, desde o primeiro dia na graduação. Agradeço pelos trabalhos, pelas discussões, pelos estágios e, principalmente, pela companhia, pelas risadas, pelos momentos de aflição e pela amizade que levarei para o resto da vida.

À Thais Cristina Segura Siteo, por me ensinar o real sentido das palavras responsabilidade, seriedade e coletividade no trabalho e na pesquisa. Agradeço pela oportunidade de conviver e trabalhar juntas e por nos tornarmos grandes amigas.

À Família “Forti”, por incentivar e acompanhar minha trajetória desde menina, como uma segunda família. Agradeço especialmente à Regina Cristina Rebelato Forti, por ter sido a primeira pessoa a me incentivar e parabenizar pela escolha da profissão docente e à minha “irmã”, Maira Cristina Rebelato Forti, por estar sempre ao meu lado e nunca me deixar abater.

Ao meu amor, Lalo Watanabe Minto, pelas discussões, críticas e sugestões ao trabalho, pelo apoio incondicional e por confiar em mim quando eu mesma achei que não podia mais. Agradeço ainda pela alegria, carinho e amor que me fornece todos os dias.

Aos meus pais, Arlindo Galzerano Junior e Maria Isabel Sardenha Galzerano, e ao meu irmão, Murilo Sardenha Galzerano, meus amores mais sinceros, por minha formação e crescimento e pelo apoio irrecusável nos momentos mais difíceis de minha vida.

Por fim, agradeço a todos os amigos e familiares que sempre me apoiaram e incentivaram e que, de alguma forma, contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

*Fôssemos infinitos  
Tudo mudaria  
Como somos finitos  
Muito permanece*

(Bertold Brecht)



## RESUMO

Este trabalho resulta de pesquisa de Iniciação Científica financiada pela FAPESP. Vincula-se à pesquisa “‘Sistemas apostilados de ensino’ e municípios paulistas: o avanço do setor privado sobre a política educacional local”, financiada pela FAPESP e pelo CNPq, coordenada pela Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Theresa Maria de Freitas Adrião e desenvolvida no âmbito do Grupo de Estudos e Pesquisas em Políticas Educacionais (Greppe/Unicamp), cujas questões resultaram de pesquisa interinstitucional coordenada pela mesma professora e concluída em 2009. Pretende-se apresentar a origem, o funcionamento e a inserção no mercado educacional paulista, enfatizando o período de 2001 a 2010, do Grupo Empresarial Objetivo, bem como caracterizar os produtos e serviços que integram seus “sistemas de ensino”. Para além da atuação no setor privado de ensino, este Grupo vem se destacando por sua ampliação na esfera pública, por meio da adoção de seus “sistemas apostilados de ensino” por um número significativo de municípios paulistas. Os dados referem-se a levantamento realizado pela autora, que resultou: de materiais institucionais disponibilizados pela empresa; de informações acessadas nos endereços eletrônicos da instituição; de dados publicados pela imprensa escrita de abrangência nacional; de informações contidas no *Banco de Dados Parcerias Público-Privadas*, desenvolvido pelo Greppe, de dados provenientes de entrevistas com representantes comerciais da instituição e de trabalhos acadêmicos que se referem ao Grupo Empresarial Objetivo. Observa-se uma crescente oferta dos “sistemas de ensino” oferecidos pelo Grupo Empresarial Objetivo para as redes públicas, gerando consequências como padronização de conteúdos escolares e práticas metodológicas, padronização de qualidade e transferência de responsabilidades do setor público para a esfera privada.

**Palavras-chave:** Grupo Empresarial Objetivo. Sistema apostilado de ensino. Parceria público-privada.

## LISTA DE SIGLAS

- ABED – Associação Brasileira de Educação a Distância
- ABVCAP – Associação Brasileira de *Private Equity & Venture Capital*
- Acafe – Associação Catarinense das Fundações Educacionais
- Anresc – Avaliação Nacional do Rendimento Escolar
- APM – Associação de Pais e Mestres
- Arena – Aliança Renovadora Nacional
- CE – Conselho Escolar
- CEE – Conselho Estadual de Educação
- CFE – Conselho Federal de Educação
- CME – Conselho Municipal de Educação
- CNE – Conselho Nacional de Educação
- CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- COC – Curso Osvaldo Cruz
- DEM – Democratas
- ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio
- FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
- FGV – Fundação Getúlio Vargas
- FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
- Fundeb – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
- Fundef – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério
- Grepe – Grupo de Estudos e Pesquisas em Políticas Educacionais
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

ITA – Instituto Tecnológico de Aeronáutica

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MARE – Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado

MEC – Ministério da Educação

OUI – Organização Universitária Interamericana

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação

PDRAE – Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado

PFL – Partido da Frente Liberal

PISA – Programa Internacional de Avaliação de Estudantes

PNLA – Programa Nacional do Livro Didático para a Alfabetização de Jovens e Adultos

PNLD – Programa Nacional do Livro Didático

PNLEM – Programa Nacional do Livro Didático para o Ensino Médio

PSDB – Partido da Social Democracia Brasileira

SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica

SEB – Sistema Educacional Brasileiro

SEE – Secretaria Estadual de Educação

TCE/SP – Tribunal de Contas do Estado de São Paulo

UDN – União Democrática Nacional

Undime – União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação

Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

Unicamp – Universidade Estadual de Campinas

USP – Universidade de São Paulo

## LISTA DE SIGLAS II<sup>1</sup>

Arcco – Arte e Cultura no Colégio Objetivo

BICO – Boletim Informativo do Colégio Objetivo

CLICO – Concurso Literário Interno do Colégio Objetivo

CPT – Centro de Pesquisa e Tecnologia

FAC – Festival de Arte e Comunicação

FICO – Festival Interno do Colégio Objetivo

Ginco – Gincana do Colégio Objetivo

IEEP – Instituto de Ensino de Engenharia Paulista

IOP – Instituto de Odontologia Paulista

IUP – Instituto Unificado Paulista

JACO – Jogos Abertos do Colégio Objetivo

Jicão – Jogos Interunidades do Colégio Objetivo

JICO – Jogos Internos do Colégio Objetivo

PA – Programação Avançada

POIT – Programa Objetivo de Incentivo ao Talento

PP – Programação Paralela

Shaco – Show dos Alunos do Colégio Objetivo

SOME – Sistema Objetivo Municipal de Ensino

Unip – Universidade Paulista

---

<sup>1</sup> Siglas referentes ao Grupo Empresarial Objetivo.

## SUMÁRIO:

INTRODUÇÃO .....	13
<b>CAPÍTULO 1 – MARCO TEÓRICO: A CHAMADA “NOVA GESTÃO PÚBLICA” .....</b>	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO 2 – O CASO BRASILEIRO .....</b>	<b>24</b>
2.1. Reforma do Estado .....	24
2.2. Municipalização do ensino fundamental no estado de São Paulo .....	27
2.3. Aquisição de “sistemas apostilados de ensino”: uma modalidade de parceria público-privada .....	33
<b>CAPÍTULO 3 – O GRUPO EMPRESARIAL OBJETIVO .....</b>	<b>40</b>
3.1. Apontamentos sobre a constituição do Grupo Empresarial Objetivo .....	40
3.2. A estrutura organizacional do Grupo Empresarial Objetivo .....	52
3.3. Atuação do Grupo Empresarial Objetivo no setor privado de ensino .....	60
3.3.1. Sistema Objetivo de Ensino .....	61
3.3.2. Serviços diferenciados .....	68
3.4. Atuação do Grupo Empresarial Objetivo junto ao setor público de ensino .....	81
3.4.1. Sistema Objetivo Municipal de Ensino (SOME) .....	82
3.4.2. Projetos desenvolvidos pelo SOME .....	86
<b>CAPÍTULO 4 – PARCERIAS ENTRE O GRUPO EMPRESARIAL OBJETIVO E OS MUNICÍPIOS PAULISTAS: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES.....</b>	<b>96</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>107</b>
REFERÊNCIAS .....	114
GLOSSÁRIO .....	126
APÊNDICE .....	128
ANEXO .....	134

## Introdução

Este trabalho, denominado “O Grupo Empresarial Objetivo e a oferta educacional por municípios paulistas”, resultou de pesquisa de Iniciação Científica, financiada pela FAPESP. Vinculou-se à pesquisa “‘Sistemas apostilados de ensino’ e municípios paulistas: o avanço do setor privado sobre a política educacional local”, financiada pela FAPESP e pelo CNPq, coordenada pela Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Theresa Maria de Freitas Adrião e desenvolvida no âmbito do Grupo de Estudos e Pesquisas em Políticas Educacionais (Greppe/Unicamp), cujas questões resultaram de pesquisa interinstitucional<sup>2</sup> coordenada pela mesma professora e concluída em 2009.

Dentre tais questões foi selecionado para esta pesquisa de Iniciação Científica/Trabalho de Conclusão de Curso o mapeamento e a caracterização do processo de ampliação do Grupo Empresarial Objetivo junto à oferta educacional paulista por meio da adoção/compra de “sistemas apostilados de ensino” deste Grupo por um número significativo de municípios. De modo mais específico, pretende-se caracterizar a origem, o funcionamento e a inserção no mercado educacional paulista do Grupo Empresarial Objetivo; identificar, na série histórica selecionada (2001-2010), os municípios paulistas que adquiriram os “sistemas apostilados de ensino” desenvolvidos pelo Grupo, bem como os anos com maior incidência de compra; e caracterizar os produtos e serviços que integram tais “sistemas”.

A opção por este Grupo surgiu de mapeamento referente ao período de 1994 a 2006, realizado em pesquisa coordenada por Adrião (2009, p.133), a qual indicou ser este um dos Grupos Empresariais que apresentou maior presença junto aos municípios paulistas.

O período selecionado para o presente estudo refere-se aos anos de 2001 a 2010, que corresponde às duas gestões municipais em exercício com a implantação da Lei de Responsabilidade Fiscal, com extensão até 2010, ano de início de estudos para desenvolvimento desta pesquisa. A escolha ocorreu também com base em Adrião (2009, p.206), a qual apontou que a instituição da Lei de Responsabilidade Fiscal – Lei Complementar nº 101/2000, que regulamentou a Emenda Constitucional nº19, de 04 de junho de 1998, delimitando os gastos do poder público ao fixar o gasto com Pessoal em 60% dos

---

<sup>2</sup> Pesquisa intitulada “Estratégias municipais para a oferta da educação básica: uma análise das parcerias público-privado no estado de São Paulo”, financiada pela FAPESP, coordenada pela Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Theresa Maria de Freitas Adrião (Unicamp – Campinas) e integrada pelas pesquisadoras Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Lisete Arelaro (USP – São Paulo), Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Raquel Borghi (Unesp – Rio Claro), Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Teise Garcia (USP – Ribeirão Preto).

orçamentos públicos, parece ter contribuído para o aumento das parcerias entre os municípios e o setor privado.

A metodologia adotada foi a pesquisa documental. Entendem-se como documentos os materiais escritos tais como jornais, revistas, relatórios; as estatísticas que registram dados de matrícula, quantidade de municípios parceiros. Tais documentos são considerados “primários” quando produzidos por pessoas que vivenciaram diretamente o evento que está sendo estudado, e são chamados “secundários” quando coletados por pessoas que estavam ausentes na ocasião da sua ocorrência (GODOY, 1995, p.21-22). Para esta pesquisa, os documentos referem-se a materiais institucionais disponibilizados pela empresa; a informações acessadas via internet, sobretudo por meio dos endereços eletrônicos da própria instituição; a dados sobre o Grupo Empresarial na imprensa escrita de abrangência nacional; a informações contidas no *Banco de Dados Parcerias Público-Privadas*<sup>3</sup> desenvolvido pelo Greppe; a dados provenientes de entrevistas com representantes comerciais da instituição e de trabalhos acadêmicos que se referem ao Grupo Empresarial Objetivo.

As entrevistas foram do tipo *semiestruturadas*, a partir de roteiros orientadores, permitindo ao entrevistador abarcar um conjunto de informações, de maneira menos diretiva, adaptando-as às preocupações gerais da pesquisa e às peculiaridades locais. Por apresentar questões mais livres, o roteiro da entrevista foi elaborado a partir da previsão de análise. Entendendo que prever a análise é antecipar possíveis aspectos a serem relacionados, comparados e discutidos, ou seja, é uma maneira de antecipar os possíveis resultados e os aspectos que se pretende discutir (MOROZ & GIANFALDONI, 2006). Nesse sentido, ainda que a entrevista tenha sido menos diretiva, foi essencial ter a clareza dos seus objetivos bem como das informações que se pretendia obter através dela, a fim de compreender e direcionar o material coletado (SZYMANSKI; ALMEIDA; PRANDINI, 2004, p.18-19).

Observa-se que a ética na coleta das informações foi preservada, entre outros procedimentos, pelo consentimento prévio dos entrevistados em participar da pesquisa. A utilização de imagens e áudio aconteceu apenas com a autorização específica dos participantes, uma vez que a adesão à pesquisa foi voluntária.

As entrevistas com os representantes do Grupo Empresarial Objetivo foram a grande dificuldade deste trabalho. Só se conseguiu contatar os secretários de tais representantes, não

---

<sup>3</sup> O *Banco de Dados Parcerias Público-Privadas* foi desenvolvido durante realização da pesquisa “Estratégias municipais para a oferta da educação básica: uma análise das parcerias público-privado no estado de São Paulo” (ADRIÃO, 2009, p. 338). Seu acesso está disponível em: <http://www.fae.unicamp.br/greppe/bd/pesquisas/pesqdados.php>.

estando os mesmos autorizados a fornecer informações. Qualquer contato, por telefone ou por *e-mail*, era encaminhado para a assessoria de imprensa da instituição e a resposta, sempre a mesma: “A diretoria negou o fornecimento de qualquer informação”.

Em dezembro de 2010, através do número de telefone disponibilizado no endereço eletrônico institucional (COLÉGIO OBJETIVO, 2011c), pretendeu-se contatar algum funcionário relacionado às parcerias com os municípios paulistas; o número correspondia ao *Departamento de Apoio Pedagógico* do Grupo Empresarial Objetivo, situado na cidade de São Paulo. Durante a conversa, a informação obtida foi a de que a equipe responsável por tais parcerias trabalha naquele local, mas novamente a orientação foi procurar a assessoria de imprensa. Indagada sobre o funcionamento do departamento, visto que era fim de ano letivo, a secretária afirmou que o trabalho não pararia e, portanto, o horário seria normal. A decisão foi ir a campo.

Durante a permanência em São Paulo, o contato efetuou-se por meio do *Departamento de Apoio Pedagógico*, localizado próximo à Marginal Pinheiros, na Avenida Marechal Mário Guedes. Neste mesmo local há uma unidade da Universidade Paulista (Unip). Em conversa com a secretária que foi contatada por telefone naquela mesma semana, foi negado o fornecimento de qualquer informação ou mesmo disponibilização de materiais institucionais; ela recomendou procurar a assessoria de imprensa e agendar visitas com antecedência. Além disso, afirmou que os funcionários saíam para uma festa de confraternização e, portanto, não havia previsão de volta ao trabalho naquela semana.

Outro contato executou-se, dessa vez com uma das unidades próprias do Colégio Objetivo, situada no Edifício Gazeta na Avenida Paulista, local em que estão também a Fundação Cásper Líbero, o Teatro Gazeta, uma unidade da Unip e uma do curso pré-vestibular. Os funcionários foram muito receptivos e, embora tenham acontecido conversas informais acerca dos objetivos da pesquisa que aqui se desenvolve e do histórico do Colégio Objetivo com duas atendentes do curso pré-vestibular e três secretários do colégio de educação básica, nenhum deles se sentiu a vontade para disponibilizar informações. Aconselharam a entrar em contato com o *Departamento de Apoio Pedagógico* do Grupo Empresarial Objetivo e disponibilizaram materiais institucionais e de propaganda, os quais não se diferenciam muito daqueles encontrados nos endereços eletrônicos institucionais.

Tendo em vista a dificuldade para contatar representantes do Grupo Empresarial Objetivo direto na matriz, na cidade de São Paulo, optou-se por entrevistar proprietários de escolas conveniadas à instituição. Duas entrevistas foram realizadas. Uma foi feita pela aluna



do Programa de Pós-Graduação em Educação da Unicamp, Inajara Iana da Silva, que também se vincula ao Greppe, em outubro de 2010, e transcrita por mim. O entrevistado é proprietário de escolas conveniadas ao Grupo em um município de médio porte (até 100 mil habitantes) do interior de São Paulo; ele optou por não ter sua identidade revelada. A segunda entrevista contou com a ajuda de Pamela Michelle Greco Bertrão, aluna do curso de Pedagogia da Unicamp, que contatou o proprietário dos colégios Objetivo da cidade de Campinas. Em janeiro de 2011, Rômulo Castanho recebeu a mim e a aluna do curso de Pedagogia e pesquisadora de Iniciação Científica da Unicamp, Roberta Cristina Gobi, também vinculada à pesquisa “‘Sistemas apostilados de ensino’ e municípios paulistas: o avanço do setor privado sobre a política educacional local”. Ele autorizou a gravação da entrevista, a qual foi transcrita por mim.

Ambos os entrevistados relataram o funcionamento dos convênios estabelecidos entre o Grupo Empresarial Objetivo e as escolas privadas, o histórico da instituição e de suas próprias escolas, mas, por não estar vinculados às parcerias firmadas com a rede municipal de ensino, pouco puderam informar a respeito, alegando que não tinham informações.

Além das entrevistas realizadas, a dissertação de mestrado desenvolvida por Alessandra Cain (2009) sobre a adoção do Sistema Objetivo Municipal de Ensino (SOME) pelos municípios paulistas de Ipeúna e Santa Gertrudes muito contribuiu para o desenvolvido do trabalho. A autora conseguiu contatar uma representante do Grupo Empresarial Objetivo, a qual, quando da realização da entrevista, atuava há três anos na função de assessora pedagógica do SOME<sup>4</sup>. Esta apresentou a visão da instituição privada sobre a parceria com a administração municipal no fornecimento de material didático apostilado e assessoramento pedagógico.

Em relação à estrutura do trabalho, os capítulos estão organizados da seguinte maneira: no primeiro, há uma descrição sobre a chama “nova gestão pública”, que sintetiza os movimentos de reforma dos Estados Nacionais vivenciado por inúmeros países do Ocidente a partir das últimas décadas do século XX; no segundo, discorre-se sobre três movimentos, a reforma do estado brasileiro, cujas medidas foram sintetizadas no Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), a municipalização do ensino fundamental no estado de São Paulo, e o processo de implementação de parcerias entre a esfera pública e o setor privado, na modalidade de aquisição de “sistemas apostilados de ensino”; no capítulo terceiro, o Grupo

---

<sup>4</sup> Informações obtidas com a representante do Grupo Empresarial Objetivo, em outubro de 2008. (CAIN, 2009, p110).

Empresarial Objetivo é apresentado com relação à sua constituição, à sua estrutura organizacional e à sua atuação nos setores privado e público de ensino; no quarto, são realizadas algumas considerações acerca das parcerias estabelecidas entre os municípios paulistas e o Grupo Empresarial Objetivo; por fim, apresentam-se as considerações finais.

## Capítulo 1 – Marco teórico: a chamada “nova gestão pública”

Segundo Adrião (2009, p.49), a chamada “nova gestão pública” sintetiza o movimento de reforma dos Estados Nacionais vivenciado por inúmeros países do Ocidente a partir das últimas décadas do século XX; tinha como intuito responder à crise econômica do capitalismo nos anos 1970.

Neste período, as principais estratégias articulam, em todo ou em parte, prescrições neoliberais e da Terceira Via. Ambas identificam a origem da crise com uma crise fiscal e do padrão de intervenção do Estado, mas apresentam algumas diferenças. As medidas neoliberais combinam a diminuição da presença do Estado na oferta e manutenção de políticas sociais, ajustes fiscais e a liberalização dos mercados tendo em vista, sobretudo, as demandas do capital financeiro (ADRIÃO; PERONI, 2009, p.113). A Terceira Via, por sua vez, se configura do seguinte modo:

*Terceira via*, segundo seu mais importante propositor: “[...] se refere a uma estrutura de pensamento e de prática política que visa a adaptar a social democracia a um mundo que se transformou fundamentalmente ao longo das últimas duas ou três décadas. É uma Terceira Via no sentido de que é uma tentativa de transcender tanto a social democracia do velho estilo quanto o Neoliberalismo.” (GIDDENS, 2001, p.36 apud ADRIÃO; PERONI, 2009, p.113).

O pioneirismo dessas medidas de reforma estatal coube a países de capitalismo desenvolvido, com destaque para o Reino Unido. Este, nos anos 1980, iniciou a reforma sob o governo conservador de Margareth Thatcher:

O modelo inglês foi, ao mesmo tempo, o pioneiro e o mais puro. Os governos Thatcher contraíram a emissão monetária, elevaram as taxas de juros, baixaram drasticamente os impostos sobre os rendimentos altos, aboliram controles sobre os fluxos financeiros, criaram níveis de desemprego massivos, aplastaram greves, impuseram uma nova legislação anti-sindical e cortaram gastos sociais. E, finalmente – esta foi uma medida surpreendentemente tardia –, se lançaram num amplo programa de privatização, começando por habitação pública e passando em seguida a indústrias básicas como o aço, a eletricidade, o petróleo, o gás e a água. Esse pacote de medidas é o mais sistemático e ambicioso de todas as experiências neoliberais em países de capitalismo avançado. (ANDERSON, 1995, p.12).

Segundo Anderson (1995, p.14), inicialmente apenas governos explicitamente de direita radical se “atreveram” a pôr em prática políticas neoliberais; posteriormente qualquer

governo, inclusive os que se autoproclamavam e se acreditavam de esquerda, adotaram tais medidas.

De acordo com Adrião e Peroni (2009, p.110), não existe um único modelo proposto para a reforma do Estado e há diferenças entre os países nos quais as mudanças foram implementadas, mas há ideias centrais que se apresentam constantes e que marcam a “nova gestão pública”. Citando Junquillo, as autoras destacam:

- A ideia do gasto público como custo improdutivo ao contrário de investimento coletivo e social;
  - A identificação dos servidores públicos como hostis à sociedade, detentores de privilégios e defensores de interesses particulares;
  - A crítica à interferência negativa do Estado nos mercados e a eleição da supremacia destes últimos como mecanismos mais apropriados de distribuição de bens e serviços à sociedade;
  - A definição do Estado com o papel principal de promotor/ empreendedor, ao invés de provedor de bens e serviços sociais;
  - A importação de práticas gerenciais comuns ao setor privado da economia, incluindo nas agendas públicas temas como: eficiência, eficácia, produtividade, avaliação e controle de resultados, satisfação do consumidor, delegação e gestão participativa, prevenção e controle de gastos;
  - A ênfase na importância do poder e na mudança de papel dos chamados administradores públicos para gerentes ou gestores públicos profissionalizados, no sentido de que passa a ser desejado um perfil voltado à noção de orientador/integrador e empreendedor, distinto do papel de supervisor ou administrador;
  - A privatização de setores econômicos produtivos estatais;
  - A ênfase na desregulação dos mercados comerciais e de trabalho.
- (JUNQUILHO, 2002, p.2 apud ADRIÃO; PERONI, 2009, p.110-111).

Ainda sobre a “nova gestão pública”, Barroso (2005) afirma:

A modernização da gestão pública é considerada como um imperativo do Estado alterar radicalmente o conjunto do sistema de gestão dos negócios públicos para, segundo os seus defensores, responder às consequências da globalização econômica e financeira, à necessidade de redução da dívida pública, e à satisfação das exigências do cidadão-consumidor. Este processo de modernização tem dado lugar a propostas globais de renovação ou “reinvenção” do sistema de governo [...] e designado, no Reino Unido e em outros países da Commonwealth pela expressão “new public management”. (BARROSO, 2005, p.93)

De acordo com Matthias Finger e Bérangère Ruchaut (1997 apud BARROSO, 2005, p.94), a nova gestão pública constitui uma resposta para “aumentar a eficiência, a eficácia, a flexibilidade, e a inovação do Estado, mas preservando o serviço público”. Para tais autores,

este “modelo” não pode se reduzir à simples introdução de técnicas de gestão do setor privado no setor público, mas deve constituir uma transformação global da gestão do sistema público.

Essas preocupações “modernizadoras”, entretanto, são contaminadas por influências “gerencialistas”, tendo em vista que reduzem os problemas da administração pública a problemas de gestão, como modo de “escamotear sua complexidade enquanto organização e conflitualidade ideológica, política e social que lhe são inerentes.” (BARROSO, 2005, p.94-95).

Ball (2004, p.1109-1110), analisando o caso inglês, afirma que a mudança no papel do Estado – transformação de Estado-provedor em Estado-regulador – ocasionou duas outras mudanças políticas. Estando livre da prestação direta de serviços, o Estado pode considerar prestadores potenciais – públicos, voluntários e privados – fazendo surgir a concorrência, seja pelo melhor serviço seja pelo valor pelo dinheiro, e o uso de modelos comerciais de licitação e contratação; também permite considerar modelos alternativos de financiamento e a participação de financiadores privados para desenvolver a infraestrutura do setor público. Nas palavras do autor:

Nesta relação binária Estado/instituições privadas estão começando a se dissolver as fronteiras entre os campos sociais e econômicos, as quais se tornam cada vez mais porosas. Os efeitos de recontextualização estão se enfraquecendo. Existe uma multiplicação e uma efervescência do discurso sobre o “privado” e os “negócios” no setor público, articulado em especial por meio de noções como a de “parceria”. (BALL, 2004, p.1110).

O autor destaca que o “mundo dos negócios”, cada vez mais, tem considerado os serviços sociais uma área em expansão, na qual lucros consideráveis podem ser obtidos. O envolvimento do setor privado na escolarização pública acontece justamente pelo incentivo ao lucro e à concorrência (BALL, 2004, p.1111). Agrega-se a isso o mito político de “superioridade” da gestão do setor privado, em “parceria” com o Estado, sobre a “administração conservadora, burocrática e apática do setor público”. Tal mito encobre as falhas da gestão do setor privado e romantiza suas práticas (BALL, 2004, p.1117).

Duas “tecnologias” são fundamentais, segundo Ball (2005, p.546), para a reforma do setor público: o gerencialismo e a performatividade. Elas oferecem uma alternativa “politicamente eficaz” ao tradicional provimento de educação para o bem-estar público, centralizado no Estado. O gerencialismo é o mecanismo utilizado para reformar a estrutura e a cultura dos serviços públicos, por meio da criação de uma cultura empresarial competitiva:

[...] gerencialismo representa a inserção, no setor público, de uma nova forma de poder, ele é um “instrumento para criar uma cultura empresarial competitiva” (Bernstein, 1996, p.75), uma força de transformação. O gerencialismo desempenha o importante papel de destruir os sistemas ético-profissionais que prevaleciam nas escolas, provocando sua substituição por sistemas empresariais competitivos. (BALL, 2005, p. 544).

Um dos objetivos do gerenciamento é incutir performatividade nos trabalhadores (2005, p.546). Esta segunda tecnologia da reforma é definida como:

A performatividade é uma tecnologia, uma cultura e um método de regulamentação que emprega julgamentos, comparações e demonstrações como meios de controle, atrito e mudança. Os desempenhos de sujeitos individuais ou de organizações servem de parâmetros de produtividade ou de resultado, ou servem ainda como demonstrações de “qualidade” ou “momentos” de promoção ou inspeção. Eles significam ou representam merecimento, qualidade ou valor de um indivíduo ou organização dentro de uma área de julgamento (BALL, 2005, p. 543).

Esse contexto, segundo o autor, gera a lógica que permite a substituição de mão de obra e culturas institucionais especializadas por “sistemas de gestão genéricos” que visam o “desempenho”, a “melhoria da qualidade” e a “eficácia”, movida pelas preocupações políticas oscilantes do governo e as vicissitudes do mercado educacional (BALL, 2004, p.1117).

Para além das mudanças técnica e estrutural das organizações, as “tecnologias” do gerencialismo e da performatividade transformam os profissionais do setor público e as relações que estabelecem entre si. Os professores são transformados em “produtores/fornecedores, empresários da educação e administradores”, ficam sujeitos à avaliação e análise periódicas e à comparação de desempenho (BALL, 2005, p.546).

Ball (2005) afirma que, no período pós-reforma, o profissionalismo está cedendo espaço para o pós-profissionalismo. Aquele é “uma questão de agir dentro da incerteza e aprender com as consequências” (BALL, 2005, p.559), saber agir moralmente em um contexto educacional inconstante. O pós-profissionalismo tem como responsabilidade o seu desempenho, não o julgamento se tal desempenho é “correto” ou “apropriado”, mas somente se satisfaz os critérios de auditoria; os pós-profissionais são meros expectadores e são desligados de sua experiência social (BALL, 2005, p.544).

Os incentivos ao lucro e os valores dos negócios atuam para destruir os “valores do serviço e a ética profissional”. Prevalecem a “eficácia”, a “ordem”, a “produtividade” e a “competição”, as quais são incutidas no professor pós-reforma já em sua preparação:

A eficácia prevalece sobre a ética; a ordem, sobre a ambivalência. Essa mudança na consciência e na identidade do professor apóia-se e se ramifica pela introdução, na preparação do professor, de formas novas de treinamento não intelectualizado, baseado na competência. “Trata-se de uma educação resultante de supostas exigências funcionais ou instrumentais, não de objetivos pessoais, culturais ou políticos” (Muller, 1998, p.188; ver também Ryan, 1998). Durante o treinamento, o professor é “re-construído” para ser um técnico e não um profissional capaz de julgamento crítico e reflexão. Ensinar constitui apenas um trabalho, um conjunto de competências a serem adquiridas. (BALL, 2005, p.548).

A performatividade também é capaz de fazer com que as instituições se preocupem com seu estilo, sua imagem, sua semiótica, em suma, com a maneira como apresentam as coisas, não necessariamente em como as fazem funcionar (BALL, 2004, p.1117).

Ball (2005) denomina “profissional autêntico/reorientado” aquele que aprende com a reforma, mas não é substancialmente transformado por ela. Embora este não seja o movimento dominante, o autor acredita na existência de resistências, pois os profissionais vivenciam e reagem aos elementos institucionais de formas distintas. Ele afirma que “talvez haja lugares [...] onde ainda se possa tomar a decisão ‘correta’ dentro dos ‘objetivos diferenciados e complexos das organizações de serviço público’” (LOWNDES, 1992, p.62 apud BALL, 2005, p.547-548).

Nesse contexto de reforma estatal e de suas consequências nos serviços sociais, em particular a educação, destaca-se ainda, de acordo com Gracindo (1997, p.15), que as questões pedagógicas internas à escola tem sido prioritárias, em detrimento das questões políticas mais amplas. As conceituações sobre qualidade de ensino enfatizam apenas a dimensão pedagógica, como se tivessem sido construídas como um parâmetro “neutro” para qualquer realidade educacional. Busca-se, segundo Gracindo (1997), um novo padrão de qualidade, a partir da construção social coletiva:

Ao se compreender que a qualidade não retém, em si mesma, um conjunto de critérios que a delimite prévia e necessariamente, percebe-se que ela é o reflexo de uma visão de mundo e de sociedade, retratada na busca da formação de um tipo de indivíduo que seja compatível com aquele concepção. A partir de então é que a escola pode procurar desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes que irão definir o modo através do qual o indivíduo vai se relacionar com a sociedade, com a natureza e consigo mesmo. Nesse sentido, tanto as dimensões políticas quanto as pedagógicas merecem destaque no desenvolvimento da cidadania. (GRACINDO, 1997, p.15).

O cidadão se percebe como sujeito ativo na sua própria vida e na sociedade, capaz de lutar por seus direitos e cumprir seus deveres somente quando a dimensão política se faz presente na construção da cidadania. Para este cidadão, “a escola de qualidade é aquela que o instrumentaliza cultural, antropológica e politicamente” (GRACINDO, 1997, p.16). Desse modo, a gestão da educação pode contribuir para a transformação social, não no sentido de ação direta de interferência, mas como formação de cidadãos conscientes, que participam ativamente do cotidiano.



## Capítulo 2 – O caso brasileiro

As medidas de reforma estatal também foram implantadas no Brasil nos anos 1990 e sintetizadas no Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)<sup>5</sup>. Este propõe, como resposta a uma suposta crise de eficácia da administração pública, a adoção da administração gerencial e a transferência da oferta de serviços públicos para as esferas administrativas locais, por meio da descentralização, com destaque para a municipalização do ensino fundamental (ADRIÃO, 2009, p.13). A municipalização foi induzida no estado de São Paulo mais enfaticamente a partir de 1996, na primeira Gestão Mário Covas (1995-1998), e posteriormente implementada em nível nacional, após a criação do Fundef, por meio da Emenda Constitucional n. 14/96 (ADRIÃO et al, 2009, p.802).

Assim como Adrião (2009, p.131) acredita-se que da articulação desses dois movimentos complementares – alterações no padrão de intervenção estatal e municipalização do ensino fundamental – resultou o processo de implementação de parcerias entre a esfera pública e o setor privado, objeto de estudo dessa pesquisa.

Os três movimentos – reforma do Estado brasileiro, municipalização do ensino fundamental no estado de São Paulo e implementação de parcerias público-privadas – serão apresentados a seguir.

### 2.1. Reforma do Estado

Importante destacar, inicialmente, que na Reforma do Estado Brasileiro houve características do neoliberalismo e da Terceira Via. Para o ex-ministro, Luiz Carlos Bresser Pereira, o PDRAE teve influência do neoliberalismo pela crença no mercado e pelo diagnóstico acerca da crise ser originada no Estado, mas, ao mesmo tempo, influenciou-se pela Terceira Via, pois ao invés de optar, exclusivamente, pela diminuição do aparelho do Estado por meio da privatização de sua estrutura e pela transferência para o mercado da oferta de serviços públicos, apontou para a necessidade de reformá-lo, através da adoção de mecanismos de gestão vigentes no campo empresarial (ADRIÃO; PERONI, 2009, p.109).

---

<sup>5</sup> O PDRAE foi elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE) e aprovado em 21 de setembro de 1995 pela Câmara da Reforma do Estado. Esta era composta e presidida pelo ministro-chefe da Casa Civil (Clóvis Carvalho) e pelos ministros da Fazenda (Pedro Malan), do Trabalho (Paulo Paiva), do Planejamento e Orçamento (José Serra), do Estado-Maior das Forças Armadas (Gen. Benedito Onofre Bezerra Leonel) e da Administração e Reforma do Estado (Luiz Carlos Bresser Pereira). Em seguida, o documento foi submetido ao Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, que o aprovou em novembro de 1995 (BRASIL, 1995).

Durante a década de 1990, uma série de medidas governamentais voltou-se para alterações na organização e dinâmica do Estado brasileiro; tais alterações inseriam-se na perspectiva da manutenção das relações capitalistas e tiveram forte influência de Luiz Carlos Bresser-Pereira. Para ele, a grande crise do capitalismo, acirrada a partir da década de 1980, originava-se de “uma crise fiscal do Estado, uma crise do tipo de intervenção estatal e uma crise da forma burocrática de administração do Estado” (PEREIRA, 1998, p.23 apud ADRIÃO, 2006, p.35). Por resultar do modelo estatal, as soluções para a crise deveriam ser buscadas no interior do próprio Estado:

Os cidadãos exigem do Estado muito mais do que o Estado pode fornecer. E a causa imediata da lacuna que assim se cria não é apenas fiscal, como observou O'Connor (1973), nem apenas política, como Huntington (1968) destacou: é também administrativa. Os recursos econômicos e políticos são escassos por definição, mas se pode superar parcialmente a limitação com o uso eficiente pelo Estado, quando não se pode contar com o mercado, i.e., quando a alocação de recursos pelo mercado não é solução factível, dado seu caráter distorcido ou dada sua incompletude. Neste caso, a função de uma administração pública eficiente passa a ter valor estratégico, ao reduzir a lacuna que separa a demanda social e a satisfação desta demanda. (BRESSER-PEREIRA, 1998, p.24).

Bresser-Pereira (1998, p.28) defende a transformação da administração pública burocrática em administração gerencial. Aquela se concentra no processo e se caracteriza pela definição de procedimentos para contratação de pessoal, pela compra de bens e serviços e pela satisfação das demandas dos cidadãos; a administração gerencial se foca nos resultados e tem como características básicas a orientação para o cidadão e para a obtenção de resultados; o pressuposto de que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de um grau limitado de confiança; a estratégia de descentralização e incentivo à criatividade e à inovação; o contrato de gestão como instrumento de controle sobre os gestores públicos.

De acordo com Bresser-Pereira (1998, p.33-34), o Estado possui quatro setores: o Núcleo Estratégico, as Atividades Exclusivas, os Serviços Nãoexclusivos, e a Produção de Bens e Serviços para o Mercado. O Núcleo Estratégico refere-se à legislação, políticas e seu cumprimento; é formado pelo Parlamento, pelos Tribunais, pelo Presidente, por seus ministros e pela cúpula dos servidores civis, também pode haver autoridades locais e, em sistemas federais, governadores e seus secretários e a alta administração pública estadual. As Atividades Exclusivas são aquelas que envolvem o poder de Estado, isto é, atividades que garantem diretamente o cumprimento e o financiamento das leis e das políticas públicas;

fazem parte deste setor as forças armadas, a polícia, as agências de financiamento, fomento e controle dos serviços sociais e da seguridade social. Os Serviços Nãoexclusivos são aqueles oferecidos pelo Estado, mas que não se relacionam diretamente com o poder estatal, por este motivo, podem ser também oferecidos pelo setor privado e pelo setor público nãoestatal; aqui se inserem os serviços de educação, de saúde, culturais e de pesquisa científica. Por fim, o Setor de Produção de Bens e Serviços é formado pelas empresas estatais.

Para os Serviços Nãoexclusivos, Bresser-Pereira (1998, p.35) afirma que, por se tratarem de direitos humanos básicos não devem ser privados, por outro lado, como não implicam no exercício do poder de Estado, não devem ser controlados por ele. Sugere a adoção do regime de propriedade “pública nãoestatal” – “pública” porque se dedica ao interesse público, não visando ao lucro, e “nãoestatal” porque não faz parte do aparelho do Estado. Há, então, três possibilidades para os serviços nãoexclusivos: ficar sob o controle do Estado; ser privatizados; ser financiados ou subsidiados pelo Estado, mas controlados pela sociedade, isto é, ser transformados em organizações “públicas nãoestatais”.

As ideias de Luiz Carlos Bresser-Pereira encontram-se no PDRAE. Este documento foi elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE) e tinha como intuito básico transformar a administração pública brasileira, de burocrática, em administração gerencial a fim de tornar o serviço público mais coerente com o capitalismo.

O PDRAE apresenta como objetivos globais os seguintes:

- Aumentar a governança do Estado, ou seja, sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos;
- Limitar a ação do Estado àquelas funções que lhe são próprias, reservando, em princípio, os serviços não-exclusivos para a propriedade pública não-estatal, e a produção de bens e serviços para o mercado para a iniciativa privada;
- Transferir da União para os estados e municípios as ações de caráter local: só em casos de emergência cabe a ação direta da União;
- Transferir parcialmente da União para os estados as ações de caráter regional, de forma a permitir uma maior parceria entre os estados e a União. (BRASIL, 1995, p.45).

E para os Serviços Nãoexclusivos<sup>6</sup>, os objetivos são:

- Transferir para o setor público não-estatal estes serviços, através de um programa de “publicização”, transformando as atuais fundações públicas em

---

<sup>6</sup> Destacaram-se aqui os objetivos para os Serviços Nãoexclusivos, pois é neste setor que a educação é incluída.

organizações sociais, ou seja, em entidades de direito privado, sem fins lucrativos, que tenham autorização específica do poder legislativo para celebrar Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado contrato de gestão com o poder executivo e assim ter direito a dotação orçamentária.

- Lograr, assim, uma maior autonomia e uma conseqüente maior responsabilidade para os dirigentes desses serviços.
- Lograr adicionalmente um controle social direto desses serviços por parte da sociedade através dos seus conselhos de administração. Mais amplamente, fortalecer práticas de adoção de mecanismos que privilegiem a participação da sociedade tanto na formulação quanto na avaliação do desempenho da organização social, viabilizando o controle social.
- Lograr, finalmente, uma maior parceria entre o Estado, que continuará a financiar a instituição, a própria organização social, e a sociedade a que serve e que deverá também participar minoritariamente de seu financiamento via compra de serviços e doações.
- Aumentar, assim, a eficiência e a qualidade dos serviços, atendendo melhor o cidadão-cliente a um custo menor. (BRASIL, 1995, p.46-47).

De acordo com o documento, a administração pública gerencial é inspirada na administração empresarial, mas não se confunde com ela. A receita das empresas depende dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de produtos e serviços, já a receita do Estado, advém dos impostos, isto é, de contribuições obrigatórias. As empresas são controladas pelo mercado e visam o lucro, esperando que, através do mercado, o interesse coletivo seja atendido; a sociedade é controlada por meio de políticos eleitos e a administração pública gerencial está diretamente relacionada ao interesse público (BRASIL, 1995, p.16-17).

Para introdução do “novo padrão de gestão” no Estado, a administração gerencial, o PDRAE discrimina as seguintes estratégias: definição precisa dos objetivos que o administrador público deve alcançar em sua unidade; garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos que lhe forem oferecidos; controle ou cobrança, *a posteriori*, dos resultados; competição interna, quando possível; descentralização e redução de hierarquias (BRASIL, 1995, p.22 apud ADRIÃO, 2006, p.47).

## **2.2. Municipalização do ensino fundamental no estado de São Paulo**

A Reforma do Estado Brasileiro, implantada a partir da criação do PDRAE, previa a transferência da oferta de serviços públicos para as esferas administrativas locais, por meio da descentralização, ocasionando um intenso e crescente processo de municipalização do ensino fundamental (ADRIÃO, 2009, p.13).

Segundo Arelaro (1999):

O processo de municipalização do ensino no Brasil e no Estado de São Paulo foi e é quase exclusivamente fruto de iniciativas do Governo, visando adequar o Estado aos novos modelos de racionalidade adotados pela Administração Pública, com conseqüente enxugamento do aparato estatal, e não resposta a reivindicações da sociedade civil interessada em participar de forma mais ativa nas escolas e nos projetos pedagógicos que ali se desenvolvem. (ARELARO, 1999, p.65).

A municipalização no Estado de São Paulo teve início a partir da reforma educacional ocorrida durante o governo Mário Covas/PSDB (1995-1998). As diretrizes defendidas pelo governo eram racionalização e reforma da estrutura administrativa da Secretaria, descentralização e desconcentração dos recursos e mudanças no padrão de gestão (ADRIÃO, 2008, p.80). Destaca-se aqui a indução de convênios entre o governo do estado e os municípios, genericamente chamados de parcerias, que resultaram na municipalização do ensino fundamental. Sinteticamente, propunha-se que:

[...] ao invés de investir diretamente recursos públicos e manter um aparato administrativo que oferecesse os serviços educacionais, caberia ao Estado induzir “parceiros” (sociedade civil, empresas, níveis inferiores de governos etc.) a se responsabilizarem por essa oferta, resguardando-se a tarefa de definir o produto educacional a ser atingido e os mecanismos para aferição da qualidade desse produto. (ADRIÃO, 2008, p.81).

A Secretaria Estadual de Educação (SEE) adotava os municípios como parceiros prioritários para a oferta do ensino fundamental, mas também foram estimuladas outras formas de parceria. E elas se referiam à participação da iniciativa privada, conforme afirma Adrião (2008):

Foi com a Resolução n. 234, de 2 de outubro de 1995, que a parceria escola pública/setor privado passou a ser normalizada. Segundo a resolução, o estímulo às parcerias justificava-se em virtude da responsabilidade do estado na definição dos termos para a consolidação dos parceiros, pela importância da educação para o desenvolvimento econômico estadual e pela “necessidade de descentralizar e desconcentrar ações de forma a propiciar a autonomia de gestão a nível local”. (ADRIÃO, 2008, p.87).

A resolução definia como papel da secretaria o apoio a mecanismos que promovessem, a partir da iniciativa das unidades escolares, parcerias descentralizadas. Aos parceiros da sociedade civil caberia a elaboração de projetos junto com a unidade escolar,

aplicação de recursos financeiros e humanos para desenvolvimento de tais projetos, participação no gerenciamento dos recursos. A prioridade, segundo a resolução, era o provimento de recursos financeiros, humanos e materiais e o fornecimento de mobiliário, equipamentos, livros etc. A gestão dos recursos ficava sob responsabilidade da APM (ADRIÃO, 2008, p.87).

Incentivava-se que as escolas desenvolvessem atividades juntamente com a comunidade por meio da Associação de Pais e Mestres (APM). As atividades eram relativas à manutenção da infraestrutura, aquisição de materiais, promoção de atividades culturais, de capacitação da equipe escolar etc. A parceria deveria ser aprovada pelo Conselho Escolar (CE) e seguir a resolução e as diretrizes da SEE (ADRIÃO, 2008, p.87).

Ainda segundo Adrião (2008, p.87-88), a resolução indica que há uma tendência de transferência para a sociedade das responsabilidades pela manutenção e melhoria do ensino público. O estímulo à participação da população, ao que parece, se desloca do âmbito dos processos decisórios para o setor de manutenção física da escola. Essa situação fortalece o discurso que coresponsabiliza o usuário da escola por sua qualidade e, ao mesmo tempo, diminui a presença do Estado na oferta do ensino.

Além das parcerias entre a escola e o setor privado, havia, principalmente, como afirmado anteriormente, convênios entre estado e municípios para a oferta da educação básica. Segundo Arelaro (1999), tais convênios existem desde o início da década de 1980. Exemplo disso, de acordo com Adrião (2008, p.88) é a Resolução SE n.182, de 10 de julho de 1995, que dispõe sobre convênio com as prefeituras para utilização de material de apoio didático, através da criação do Centro Integral de Material de Apoio Didático, sob responsabilidade do município.

Para estimular a municipalização, uma série de medidas foi tomada. São elas: promulgação da Lei Estadual n. 9.143, de 9 de março de 1995, que fixava normas para criação, composição, atuação e funcionamento dos Conselhos Municipais de Educação (CME) e previa a existência do Conselho Regional de Educação, que engloba um ou mais municípios; homologação, em 10 de maio de 1995, da Deliberação 9/95 do Conselho Estadual de Educação de São Paulo (CEE) para formalizar os processos de constituição dos Conselhos Municipais e Regionais de Educação; Decreto n. 40.626, de 8 de janeiro de 1996, que autorizava a SEE a firmar convênio com municípios e APMs para reformar, construir e ampliar prédios escolares, sem implicar em obrigações financeiras específicas ao Estado (ADRIÃO, 2008, p.88-89).

O processo de municipalização, entretanto, foi intensificado a partir do Decreto n. 40.673, de 16 de fevereiro de 1996, que instituiu o *Programa de Ação de Parceria Educacional Estado-Município para atendimento do ensino municipal – municipalização*. Tal medida foi justificada oficialmente pela necessidade de se melhorar a qualidade e equidade do ensino fundamental público, o que se tornaria possível com uma melhor distribuição de responsabilidade entre estado e municípios (ADRIÃO, 2008, p.89).

O decreto instituiu a parceria entre estado e município através de uma “ação conjunta” entre eles para desenvolver o ensino fundamental. Segundo Adrião (2008, p.90), a implantação ocorreu de modo gradativo e de acordo com a adesão dos municípios para assunção total ou parcial da rede pública estadual e de sua gestão educacional. A absorção das escolas pelos municípios, segundo o decreto, deveria levar em consideração a capacidade “técnica-administrativa-financeira” de cada município, sendo responsabilidade do governo estadual cooperar através da “instituição do processo de avaliação do sistema de ensino, com a finalidade de proceder às correções necessárias para implantação do Programa” (ADRIÃO, 2008, p.90).

Em 12 de junho de 1996, foi instituído o Decreto Estadual n. 40.904, que alterou o Decreto n. 36.546, de 15 de março de 1993, responsável por instituir o *Programa de Ação Cooperativa Estado-Município para construções escolares*. No mesmo período, o Decreto n.40.903, de 12 de julho de 1996, autorizou a SEE a firmar convênios com 103 municípios para aquisição de veículos para transporte de alunos, sobretudo alunos do ensino fundamental residentes na zona rural (ADRIÃO, 2008, p.92).

A descentralização intensificou-se também com a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB/1996. Segundo Adrião (2008):

Com a aprovação da nova LDB, o CEE, mantendo a tendência de transferência do ensino fundamental para os municípios, traça, por meio da Indicação n. 1/97, diretrizes para a constituição dos Sistemas Municipais de Ensino, segundo as quais haveria dois caminhos para a ampliação da oferta de vagas dessa etapa da educação básica. O primeiro, por meio da criação de seu próprio sistema, de acordo com as orientações expressas na Lei Estadual n. 9.143/95 e em outros documentos legais elaborados sobre o assunto pelo CEE. O segundo seria integrar-se ao sistema estadual, para o que o município deveria procurar a SEE. Embora a LDB permitisse ainda uma terceira opção, a composição com o Estado de um sistema único para o atendimento ao ensino fundamental, essa possibilidade sequer chegou a ser tratada. (ADRIÃO, 2008, p.92).

As mudanças na gestão da educação básica, implantadas pelo governo Mário Covas (1995-1998) criou condições para a municipalização do ensino fundamental, a qual foi reforçada posteriormente pela Emenda Constitucional n. 14/96, que criou o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (Fundef) (ADRIÃO, 2008, p.81). Este previa que, a partir de 1998, 15% do total dos 25% dos recursos vinculados à educação, conforme estabelecido na Constituição Federal de 1988 (Art. 212) deveriam obrigatoriamente ser aplicados no ensino fundamental<sup>7</sup> (ARELARO, 1999, p.64).

No estado de São Paulo, o Decreto n. 43.072, de 4 de maio de 1998, normatizou o estabelecimento de convênios entre estado e municípios após a criação do Fundef. A lógica da descentralização da oferta do ensino fundamental no estado de São Paulo passou a ser a do Fundo, ficando sob responsabilidade da SEE a defesa dos “benefícios” da municipalização e do Fundef (ADRIÃO, 2008, p.93).

O Fundef, entretanto, apresentava um problema de redistribuição de renda, como apontou Adrião (2009):

Como a Constituição Federal não previu no seu texto uma redistribuição da renda nacional – dos estados e municípios mais ricos para os mais pobres – mas, somente, uma descentralização de recursos financeiros do âmbito federal para as esferas estaduais e municipais em torno de 25%, é óbvio que os municípios e estados mais ricos ganharam um pouco mais de condições financeiras do que os mais pobres, que praticamente não resolveram nem de perto, seus problemas de auto-sustentação e muito menos de autonomia financeira. (ADRIÃO, 2009, p.42).

Em 2007, foi criado um novo Fundo da Educação Básica, o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb). Este mantém a mesma lógica do Fundef, mas avança ao contemplar com recursos todas as etapas e modalidades da educação básica – ampliados para 20% do total dos 25%, no mínimo, dos recursos destinados constitucionalmente à manutenção e desenvolvimento do ensino<sup>8</sup> (ADRIÃO, 2009, p.44).

---

<sup>7</sup> A Emenda Constitucional n. 14, de 12 de setembro de 1996, em seu artigo 5º afirma: “Nos dez primeiros anos da promulgação desta emenda, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios destinarão não menos de sessenta por cento dos recursos a que se refere o caput do art. 212 da Constituição Federal, a manutenção e ao desenvolvimento do ensino fundamental, com o objetivo de assegurar a universalização de seu atendimento e a remuneração condigna do magistério.” (BRASIL, 1996a).

<sup>8</sup> A Emenda Constitucional n. 53, de 19 de dezembro de 2006, em seu artigo 2º afirma: “Até o 14º (décimo quarto) ano a partir da promulgação desta Emenda Constitucional, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios destinarão parte dos recursos a que se refere o caput do art. 212 da Constituição Federal à manutenção e



A tabela a seguir apresenta o número de matrículas no ensino fundamental estadual e municipal entre os anos de 1997 a 2010, no estado de São Paulo, evidenciando a tendência de municipalização dessa etapa da educação:

**Tabela 1 - Matrículas no Ensino Fundamental, por Dependência Administrativa – Estado de São Paulo, 1997-2010**

Ano	Rede Estadual	Δ%*	Rede Municipal	Δ%*	Estadual e Municipal
1997	4.634.560	-	1.075.850	-	5.710.410
1998	4.436.407	-4,3	1.194.819	11,1	5.631.226
1999	4.052.972	-12,5	1.511.184	40,5	5.564.156
2000	3.865.320	-16,6	1.595.881	48,3	5.461.201
2001	3.550.793	-23,4	1.771.767	64,7	5.322.560
2002	3.285.418	-29,1	1.935.101	79,9	5.220.519
2003	3.106.812	-33,0	2.011.743	87,0	5.118.555
2004	3.001.513	-35,2	2.075.869	93,0	5.077.382
2005	2.954.426	-36,3	2.127.994	97,8	5.082.420
2006	2.945.985	-36,4	2.249.262	109,1	5.195.247
2007	2.841.788	-38,7	2.278.235	111,8	5.120.023
2008	2.771.588	-40,2	2.293.609	113,2	5.065.197
2009	2.674.586	-42,3	2.381.566	121,4	5.056.152
2010	2.592.461	-44,1	2.363.520	119,7	4.955.981

Fonte: A autora com base em INEP, 2011.

\* Variação anual com base nas matrículas do ano de 1997.

Muitos municípios que foram responsabilizados pela oferta do ensino fundamental, sobretudo aqueles pequenos (número de habitantes entre 10.001 a 50.000) e muito pequenos (até 10.000 habitantes), não estavam preparados para esta tarefa. O resultado disso são escolas adaptadas com instalações inapropriadas, sem bibliotecas, laboratórios ou locais adequados para a prática de esportes, insuficiência de materiais pedagógicos etc. É nesse contexto de

---

desenvolvimento da educação básica e à remuneração condigna dos trabalhadores da educação” (BRASIL, 2006).

despreparo técnico dos governos municipais e de escassez de recursos que se iniciam a contratação de parcerias com o setor privado, para que os municípios, na melhor das hipóteses, consigam responder às demandas educativas assumidas (ADRIÃO, 2009, p.131).

### **2.3. Aquisição de “sistemas apostilados de ensino”: uma modalidade de parceria público-privada**

Segundo Adrião et al (2009, p.800), as parcerias entre as administrações municipais e o setor privado para a consecução da oferta educacional não é novidade, já que, além de estar presente na educação especial e nas creches, decorre da própria tradição liberal, presente na legislação educacional brasileira, que permite a coexistência de oferta pública e privada em todas as etapas da escolaridade<sup>9</sup>. O novo consiste na delegação de responsabilidades do setor público para o privado, por meio da ampliação da presença deste na consecução de políticas para a educação pública, na etapa de escolaridade obrigatória.

Como afirmado anteriormente, tal delegação ampliou-se no final do século XX, a partir da reforma do Estado brasileiro, iniciada na década de 1990, que previa a transferência da oferta de serviços públicos para as esferas administrativas locais, por meio da descentralização, com destaque para a municipalização do ensino fundamental.

Nesse contexto, perspectivas descentralizadoras impuseram aos municípios tarefas e atribuições que exigem não apenas repasse de recursos, mas também condições de elaboração e implantação de políticas públicas. Num quadro de despreparo técnico e escassez de recursos, as parcerias se apresentam como opção para que os municípios busquem responder às demandas educativas assumidas. O estímulo às parcerias fica evidente a partir da leitura do trecho que se segue:

Na rede estadual paulista, o estímulo às parcerias como mecanismo para melhora ou ampliação da oferta da educação básica tem sido parte constitutiva das políticas educacionais do governo do Estado desde a primeira gestão de Mário Covas (1995-1998), conforme declarava o Programa do então candidato do Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB) ao governo do Estado. Ao se referir às estratégias para mudanças na gestão da educação, o programa propunha o oferecimento de um leque diversificado de formas de parceria, que vá desde a construção ou simples manutenção das escolas, até a elaboração de normas mais complexas como o

---

<sup>9</sup> A LDB, em seu artigo 3º, inciso V, prevê a “coexistência de instituições públicas e privadas de ensino” (BRASIL, 1996b).

gerenciamento de toda uma rede de ensino (Municipalização). Formas cooperativas e de terceirização, com associações sem fins lucrativos (pais e professores, por exemplo) também serão consideradas (Programa Educação, 1994, p.13). (ADRIÃO 2009, p.14).

De acordo com Adrião et al (2009), essa situação demonstra as dificuldades enfrentadas pelas administrações municipais e, ao mesmo tempo, apresenta-se como justificativa para a opção de políticas governamentais que se apóiam em parcerias entre a esfera pública e o setor privado, ao invés de utilizar os recursos públicos “para a melhoria e/ou consolidação do aparato governamental necessário à manutenção e ao desenvolvimento do ensino” (ADRIÃO et al, 2009, p. 131).

Adrião et al (2009, p.801) destacaram uma modalidade peculiar de parcerias entre o poder público local e as empresas privadas *stricto sensu*, isto é, aquelas com fins lucrativos. Tal parceria se caracteriza pela adoção do que se denomina “sistemas apostilados de ensino”. A expressão “sistema” é aqui adotada de acordo com verbete apresentado no *Dicionário: trabalho, profissão e condição docente* (2010):

O termo sistema pressupõe uma opção coordenada e integrada de partes em “um todo que articula uma variedade de elementos que, ao se integrarem ao todo, nem por isso perdem a própria identidade” (SAVIANI, 1997, p.206). No mesmo sentido, para Carlos Roberto Jamil Cury, um sistema de educação supõe uma rede que agrega órgãos, instituições escolares, ordenamento jurídico, finalidades e bases comuns. Esses quatro elementos devem coexistir como “conjunto organizado sob um ordenamento com finalidade comum (valor) sob a figura de um direito”. (CURY, 2008, p.1204). Para Cury, no Brasil, não há sistemas privados de ensino, mas sistemas públicos de ensino que incluem redes privadas, tendo em vista principalmente a exclusividade do Estado para validar certificados e diplomas; autorizar o funcionamento de instituições e estabelecimentos escolares e estabelecer as diretrizes e bases da educação nacional (CURY, 2008, p.1196). Ainda que a expressão “sistema de ensino” seja teórica e juridicamente inapropriada para nomear o fenômeno aqui destacado, seu uso tem sido recorrente para designar uma “cesta de produtos e serviços” voltados para a educação básica e ofertados aos gestores públicos. (ADRIÃO, GARCIA, 2010).

Adrião (2009, p.129) indicou uma tendência crescente nos municípios paulistas, sobretudo naqueles com até 50 mil habitantes a buscar suporte político e pedagógico para o atendimento educacional sob sua responsabilidade junto a instituições privadas que oferecem verdadeiras “cestas educacionais”. Mais do que meras fornecedoras de materiais didáticos, tais empresas incidem sobre a política educacional local e sobre a organização do trabalho

docente e administrativo desenvolvido nas unidades de ensino da rede pública, firmando parcerias com os governos municipais. O termo parceria é adotado tal qual Bezerra (2008):

A expressão parceria público-privada [...] implica também na capacidade de intervenção que o setor privado passa a dispor junto à administração pública, por meio da assunção total ou parcial de responsabilidades até então atribuídas ao poder público em sua totalidade. (BEZERRA, 2008, p.62-63).

Mapeamento realizado por Adrião (2009, p.283) apontou que a aquisição de “sistemas de ensino” é mais recorrente em municípios com até 100 mil habitantes. Adrião et al (2009, p.805) indicaram que, dentre os 161 municípios paulistas que declararam ter adquirido algum “sistema apostilado de ensino” no período de 1994 a 2007, 150 possuem até 50 mil habitantes; desses 79 são considerados muito pequenos (até 10 mil) e 71, pequenos (de 10.001 a 50 mil).

Nota-se que a adoção de “sistemas” não é equânime entre os municípios paulistas e variam em função de seu tamanho. Essa situação, segundo Adrião (2009, p.133), parece confirmar a hipótese de que pequenos municípios, por possuírem condições mais adversas para oferta do ensino, do ponto de vista político e operacional, costumam ceder mais às pressões das empresas privadas para adoção de parcerias.

Evidenciou-se também, segundo Adrião (2009), a ampliação significativa da adoção dos chamados “sistemas apostilados de ensino” a partir de e, principalmente, em 2005. O mapeamento realizado apontou um total de 48 municípios paulistas que adotaram “sistemas” em 2005 (ADRIÃO, 2009, p.282); evidenciou ainda que as empresas com maior presença juntos aos municípios paulistas foram o Curso Osvaldo Cruz (COC), seguida pelo Positivo, pelo Objetivo e pelo Opet, além de existirem mais de uma dezena de outros Grupos Empresariais que disputam “o mercado aberto pela possibilidade de negócios com o poder público.” (ADRIÃO, 2009, p.133).

Adrião et al (2009, p.806-807) destacaram a importância de se ter cautela para com as parcerias entre a esfera pública e a privada, tendo em vista a constatação dos seguintes aspectos: falta de controle social ou técnico, fragilidade conceitual e pedagógica dos materiais e serviços comprados pelos municípios, duplo pagamento pelo mesmo serviço, vinculação do direito à qualidade de ensino submetida à lógica do lucro e padronização/homogeneização de conteúdos e currículos escolares como parâmetro de qualidade.

Quanto à falta de controle social ou técnico, o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCE/SP) passou a exigir processo licitatório para a aquisição de “sistemas apostilados

de ensino” apenas em 2007. Antes disso, os municípios contratavam tais serviços a partir de duas possibilidades: uma, relativa ao artigo 25, inciso I, da Lei nº 8.666/93 (BRASIL, 1993) que define regras para licitações e contratos no setor público. Este artigo dispensa a administração pública da licitação de materiais, equipamentos ou gêneros exclusivos; outra, referente ao artigo 13 da mesma lei, este se refere à contratação de “serviços técnicos”, incluindo “treinamento e aperfeiçoamento de pessoal” (SILVEIRA, 2008 apud ADRIÃO et al, 2009, p.807).

As duas possibilidades, segundo Silveira (2008 apud ADRIÃO et al, 2009, p.807) apresentam equívocos. A primeira porque os “sistemas apostilados de ensino” não podem ser considerados como exclusividade de nenhuma empresa e podem ser produzidos por diversas editoras e Grupos Empresariais; a segunda porque o serviço técnico é oferecido junto com o material didático, não atendendo o que prevê o artigo 13 e, portanto, pode ser discutida juridicamente a sua utilização.

Destaca-se que a licitação é importante para garantir igual oportunidade para todos os interessados, além de selecionar a proposta que melhor se adapta à Administração Pública. Nas palavras de Cain (2009):

[...] “a licitação visa garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração Pública, assegurando a todos os interessados oportunidades iguais” (SILVEIRA, 2008, p.2). Seguindo os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório e do julgamento objetivo. (CAIN, 2009, p.73).

Adrião et al (2009, p.808) constataram também uma fragilidade conceitual e pedagógica dos materiais e serviços comprados pelos municípios, evidenciado pela alta frequência com que Comissões Parlamentares de Inquérito de Câmaras Municipais, os especialistas da educação ou o Ministério Público têm questionado a qualidade deste material. Segundo as autoras, as empresas costumam oferecer para a rede pública materiais distintos daqueles fornecidos para suas escolas privadas conveniadas; são materiais de menor custo e que não fazem concorrência com aqueles existentes nas escolas privadas, pois isso poderia ocasionar uma migração de alunos da rede privada para a pública, estabelecendo-se uma concorrência intra-serviços oferecidos pela mesma empresa.

Destaca-se também, ainda segundo Adrião et al (2009, p.808-809), um duplo pagamento pelo mesmo serviço, já que o governo federal executa três programas de

distribuição de livros didáticos: O Programa Nacional do Livro Didático (PNLD), iniciado em 1989; o Programa Nacional do Livro Didático para o Ensino Médio (PNLEM), implantando em 2004, e o Programa Nacional do Livro Didático para a Alfabetização de Jovens e Adultos (PNLA), que teve início em 2007.

Sobre a adoção dos municípios aos programas de distribuição de livros didáticos, reportagem da *Agência Brasil*, de 11 de dezembro de 2009, apontou que, a partir de 2011, há uma nova regra do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE): secretarias estaduais e municipais devem firmar um termo de adesão para participarem do PNLD. Até então os livros didáticos eram recebidos compulsoriamente, mas segundo Sônia Schwartz, coordenadora do PNLD, isso resultava em desperdício, pois muitos municípios adotavam outro sistema e não comunicava a FNDE, por isso acabavam recebendo os livros, mas não os utilizavam (CIEGLINSKI, 2009).

Matéria publicada pelo jornal *O Estado de S. Paulo*, em 03 de novembro de 2010, apontou que, segundo balanço do FNDE, 143 prefeituras paulistas – 22% do total no Estado – não aderiram ao PNLD. O jornal indicou:

A grande maioria dessas cidades trocou a adesão aos livros pela contratação de sistemas de ensino apostilados [...] apoiando as aulas só nesse material. O custo do método, que prevê assessoria pedagógica e se consagrou em escolas particulares, varia de R\$ 125 a R\$ 170 por aluno. (BRUM, 2010).

Sobre isso, outra reportagem do jornal *O Estado de S. Paulo*, de 21 de julho de 2011, apontou que 282 municípios do estado de São Paulo adotam os “sistemas apostilados de ensino”. Destes, 115 abandonaram totalmente os livros didáticos que são distribuídos gratuitamente pelo governo federal, através Programa Nacional do Livro Didático (PNLD), os demais continuam aderindo ao programa, mas também adotaram as apostilas (APOSTILA...,2011).

Referente à adoção desses “sistemas”, evidencia-se ainda que o direito ao ensino de qualidade na educação básica, assegurado pela legislação e resultado de reivindicações históricas de entidades científicas, sindicais e populares é delegado a empresas privadas cujo principal objetivo é o lucro (ADRIÃO et al, 2009, p.809).

Adrião (2009, p.137) apontou que, até o início do século XXI, a tendência verificada em São Paulo era a de que o capital no campo educacional era restrito ao âmbito do setor privado. Desse modo, a inserção no mercado da educação básica acontecia principalmente por meio da aquisição ou incorporação de instituições de ensino menores ou deficitárias. Assim é

que se generalizou pelo estado de São Paulo a transformação de determinados colégios em imensas redes privadas de ensino que atendem níveis e etapas diversas. A nova estratégia se constituiu com a transformação de escolas privadas de menor porte ou experiência em franquias das grandes redes privadas de ensino. Assim, não era mais necessário adquirir o patrimônio físico das concorrentes, mas apenas assegurar a compra anual dos serviços oferecidos pelas redes.

A compra dos chamados “sistemas apostilados de ensino” se instala, segundo Adrião et al (2009, p.810) nesse movimento mais recente do capital. A busca por novos mercados parece ser um fator mobilizador para que as instituições privadas se insiram na rede pública.

Por fim, um último aspecto sobre a adoção de “sistemas de ensino” pela rede pública, destacado por Adrião et al (2009, p.810-811), refere-se à padronização de conteúdos e currículos escolares como parâmetro de qualidade. As instituições privadas elaboram material didático e de apoio padrão para todas as escolas conveniadas, oferecem assessoria, formação continuada e ferramentas disponíveis em portais *online* que evidenciam essa uniformização. Segundo Adrião et al (2009):

As instituições privadas que oferecem os sistemas de ensino, com algumas exceções e variações, tendem não só a determinar os conteúdos a serem desenvolvidos pelos professores, mas também os tempos de trabalho, as rotinas e a metodologia de ensino. Também a assessoria prestada, com variações de regularidade e de práticas, atua monitorando a implementação do material comprado pela municipalidade. (ADRIÃO et al, 2009, p.811).

Para Adrião et al (2009), mais do que desconsiderar as especificidades existentes em cada unidade de ensino, a busca de uma padronização de qualidade inibe a autonomia dos profissionais que lá se encontram. As autoras afirmam:

A busca de padronização da qualidade, ainda, desconsidera, por meio de ingerência externa, as especificidades existentes nas unidades de ensino, em uma tentativa de padronização do que é sabidamente diverso (Arroyo 2004, 2000), inibindo a autonomia de profissionais na gestão da educação e na unidade escolar, cujas conseqüências para a tarefa educativa estão por ser analisadas. (ADRIÃO et al, 2009, p.812).

Em matéria publicada pela *Folha de S. Paulo* em 29 de junho de 2010, há referência ao uso dos “sistemas apostilados de ensino” relacionando-o à autonomia dos profissionais da educação. Nela a presidente da Undime (União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação) em São Paulo e secretária de Educação em Santos, Suely Alves Maia, afirmou que

as apostilas tiram autonomia do professor, pois, segundo ela, “o professor sabe do que sua classe precisa. Além disso, dificilmente um material comprado de um grupo empresarial que atua no Brasil todo ou no Estado de São Paulo vai considerar cada realidade local” (PARA..., 2010).

De acordo com Adrião et al (2009, p. 810), a padronização é a principal justificativa dos dirigentes municipais de Educação para a adoção dos “sistemas de ensino”, pois acreditam que, desse modo, podem evitar “desigualdades” entre as escolas e que a qualidade pode ser adquirida por meio de tal padronização. Entretanto, essa situação limita a autonomia da escola e dos docentes, retirando-lhes, como assegura a LDB (BRASIL, 1996b), a possibilidade de organizarem suas práticas a partir da realidade local ou de iniciativas próprias<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> A LDB, em seu artigo 3º, inciso II prevê a “liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber”; e no inciso III, o “pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas” (BRASIL, 1996b).



### Capítulo 3 – O Grupo Empresarial Objetivo

Neste capítulo pretende-se apresentar os dados coletados durante o período de realização da pesquisa (abril de 2011 a junho de 2012). Resultam de materiais institucionais disponibilizados pela empresa, dos endereços eletrônicos institucionais, da imprensa escrita de abrangência nacional, do *Banco de Dados Parcerias Público-Privadas*, de entrevistas com representantes comerciais do Grupo Empresarial Objetivo e de trabalhos acadêmicos que se referem ao Grupo. As informações coletadas permitiram fazer alguns apontamentos acerca do histórico, funcionamento, abrangência e atuação do Grupo Empresarial Objetivo bem como apresentar seus “sistemas apostilados de ensino” oferecidos para as redes privada e pública.

#### 3.1. Apontamentos sobre a constituição do Grupo Empresarial Objetivo

Pode-se afirmar que a história do Grupo Empresarial Objetivo se confunde com a de João Carlos Di Genio, proprietário da rede de Colégios Objetivo, da Unip, de fazendas, redes de rádio e televisão. De acordo com matéria publicada em 1º de setembro de 1999 pela *Veja* (MANSO; OYAMA, 1999, p.98), um pequeno fato foi o responsável para que o empresário tomasse a decisão de montar seu negócio educacional.

Segundo a revista, Di Genio passou em primeiro lugar em todos os vestibulares para o curso de medicina, optou pela USP e ficou aguardando a recompensa prometida pelo pai: um DKW branco. Três anos se passaram e só então o carro chegou, mas o modelo era na cor verde. O pai não aceitou que o filho realizasse a troca e, assim, Di Genio decidiu “ganhar o próprio dinheiro”. Ele já dava aulas particulares de Física quando recebeu o convite para trabalhar como professor de um cursinho; “o talento didático e a oratória entusiasmada” deixavam as classes lotadas. Seguindo este caminho, quando estava no último ano da faculdade, decidiu abrir um cursinho em sociedade com três colegas de turma. Não demorou muito para que o cursinho “fizesse sucesso”. Di Genio largou a área médica e decidiu dedicar-se integralmente ao negócio educacional. Ainda nessa matéria, o empresário afirmou que essa foi a decisão mais difícil de sua vida (MANSO; OYAMA, 1999, p.98).

Adrião (2009), ao discorrer sobre a constituição do Grupo Empresarial Objetivo apresentou a criação deste cursinho pré-vestibular:

Em 1965, os estudantes de Medicina João Carlos Di Genio e Dráuzio Varella e os médicos Roger Patti e Tadasi Itto fundaram um pequeno curso

preparatório para as faculdades de Medicina, na região central da cidade de São Paulo. O sucesso alcançado nos exames daquele ano pelos alunos por eles preparados fez com que em 1966, o Curso Objetivo fosse um dos maiores da cidade. (ADRIÃO, 2009, p.176).

Esta informação também foi encontrada em publicação de 14 de maio de 2003 da revista *ISTOÉ Dinheiro*. Nela consta que o cursinho iniciou-se na rua da Glória, no centro de São Paulo<sup>11</sup>, e que dois anos após sua criação já contava com cinco mil alunos. Desfeita a sociedade, Di Genio decidiu continuar investindo no negócio (PARAJARA, 2003).

Representante do Grupo Empresarial Objetivo de um município de médio porte<sup>12</sup> do interior de São Paulo (2010) apresentou algumas informações sobre a constituição desse cursinho pré-vestibular:

A história do Objetivo que o pessoal fala lá na Paulista é assim: eles alugaram uma casa, e o Di Genio passou em primeiro lugar em três faculdades de Medicina, e o Jorginho<sup>13</sup>, que é o segundo homem dele... Que é o Di Genio e Jorginho, tá? Isso já vinha caminhando, ele era diretor há muitos anos... Então, o Di Genio dava aula de Física, Química, Matemática e Biologia e o Jorginho dava aula de Português, História, Geografia e Inglês. E enquanto... Nesta casa, enquanto o Di Genio estava... Só tinha uma sala enorme. Não! Duas salas, tinham duas salas. Enquanto o Di Genio dava aula em uma, ele limpava a sala dele para o pessoal da sala 1 ir para a sala 2. Quando o pessoal ia pra sala 2, o Di Genio limpava a sala 1 pro pessoal voltar outra vez, das áreas de humanas. Isso foi no primeiro ano. Não sei se eles tinham 200 alunos, aproximadamente. Sei lá. No segundo ano tinha cinco mil! [...] É. Aí explodiu! Aí eles não sabiam como arrumar prédios, não sabiam... Aí é o desespero do crescimento, não é? Não sabia o que fazer com tantos alunos. Aí alugaram parte daquele prédio da Paulista, outros prédios, e aí foram crescendo assustadoramente. (REPRESENTANTE..., 2010).

Segundo reportagem da *ISTOÉ* (GOÉS, 1999), João Carlos Di Genio afirmou que Drauzio Varella foi quem propôs o nome “Objetivo”. Essa informação foi confirmada por Representante (2010): “O nome ‘Objetivo’ quem colocou foi aquele Drauzio Varella”.

<sup>11</sup> Ver propaganda do Curso Objetivo, publicada pela *Folha de S. Paulo* em 03 de janeiro de 1966, nos *Anexos* (CURSO...,1996).

<sup>12</sup> O Representante é proprietário de escolas conveniadas ao Grupo Empresarial Objetivo num município de médio porte (até 100 mil habitantes) do interior de São Paulo; ele optou por não ter sua identidade revelada. As informações foram disponibilizadas por meio de entrevista concedida à pesquisadora, Inajara Iana da Silva, em outubro de 2010. Transcrição realizada pela autora.

<sup>13</sup> Segundo matéria publicada pela *ISTOÉ Dinheiro*, em 15 de julho de 2009, o braço direito de João Carlos Di Genio, quando o Objetivo estava iniciando era Jorge Bryhi. Ainda que não seja possível afirmar com segurança, acredita-se que este seja o “Jorginho” a que se refere Representante (2010).

O Colégio Objetivo com currículo do antigo Ensino Médio<sup>14</sup> foi criado em 1970. Dois anos depois, foram implantadas as Faculdades Objetivo, que dariam origem à Unip. Em 1974, foi criado o Colégio Objetivo Júnior, abrangendo a Educação Infantil e o Ensino Fundamental. Em 1982, foi instituído o *Centro de Pesquisa e Tecnologia* Objetivo, atual CPT- Unip/Objetivo. Este último é responsável pela implementação de diversas atividades educacionais como atualizações de conteúdo, pedagógica, tecnológica, gráfica e visual do material didático. Em 1988, a Unip foi reconhecida pela Portaria nº 550/88 do MEC e, em 1992, cursos de pós-graduação foram implantados. Em 2000, com o intuito declarado de atender às necessidades da educação pública, o Grupo Empresarial Objetivo desenvolveu o Sistema Objetivo Municipal de Ensino (SOME) (GALZERANO; GOBI; LUIZ, 2011, p.102).

Ainda segundo informações institucionais, o Colégio Objetivo, em parceria com a Unip, criou um projeto denominado *Ciências do Meio Ambiente* (COLÉGIO OBJETIVO, s/d.b), o qual foi desenvolvido a partir de 1984, quando o Objetivo se tornou a primeira instituição de ensino a introduzir a disciplina Ecologia no currículo de Ensino Médio<sup>15</sup>. Com o tempo, o CPT lançou o *Projeto Paranoá*<sup>16</sup>, em Brasília, a *Escola do Mar*, em Angra dos Reis, em 1988, e a *Escola da Natureza*, em Manaus, em 1989<sup>17</sup> (COLÉGIO OBJETIVO, s/d.c).

Destaca-se também que o Grupo Empresarial Objetivo, segundo informações institucionais, foi a primeira instituição de ensino brasileira a se integrar ao Conselho Mundial para Superdotados, por conta de seu *Programa Objetivo de Incentivo ao Talento* (POIT). Este oferece projetos especiais, desenvolvidos por meio de cursos teóricos e práticos para alunos portadores de habilidades e talentos específicos<sup>18</sup> (COLÉGIO OBJETIVO, s/d.a).

De acordo com a matéria da *ISTOÉ Dinheiro*, o faturamento do Grupo Empresarial Objetivo, em 2003, chegou a R\$ 2 bilhões. O próprio Di Genio afirmou “ter ganhado mais dinheiro do que poderia gastar” (PARAJARA, 2003, s/p), entretanto, continua aumentando seu “império”. A reportagem discorreu sobre a *Escola da Natureza*, que consiste num barco-escola que percorre o Rio Negro, na Amazônia, propiciando aos alunos de suas unidades próprias e conveniadas privadas o contato direto com a natureza. Funciona também como um “laboratório itinerante” para que pesquisadores da Unip, coordenados pelo médico, diretor científico da universidade e ex-sócio, Drauzio Varella, façam estudos sobre plantas

---

<sup>14</sup> À época, o “Ensino Médio” não existia com essa denominação, era chamado “Ensino de 2º Grau”.

<sup>15</sup> Idem 14.

<sup>16</sup> Informações acerca do *Projeto Paranoá* não foram disponibilizadas em materiais institucionais.

<sup>17</sup> Informações sobre as *Escolas na Natureza* estão disponíveis na seção 3.3.2. (p.76-81).

<sup>18</sup> Informações detalhadas sobre o POIT disponíveis na seção 3.3.2. (p.72-76).

medicinais<sup>19</sup>. Além disso, o proprietário do Grupo não descarta a possibilidade de ter patentes de substâncias descobertas na Amazônia, e aí é possível perceber, segundo a matéria, “o professor dando lugar ao atento empreendedor” (PARAJARA, 2003, s/p).

Em busca da expansão de seu “império”, Di Genio já era dono, em 2003, de cinco geradoras de televisão e de 100 retransmissoras. Afirmou nessa mesma reportagem, que seu próximo empreendimento seria levar o Objetivo e todo seu “conteúdo didático” para a TV digital com a ajuda dos laboratórios “tradicionais” da Unip (PARAJARA, 2003, s/p). Acreditando na importância de investir em tecnologia, o empresário afirmou: "Investir em tecnologia é a única forma de se manter na liderança. Fui o primeiro a usar apostilas, o pioneiro no uso de tevê e computador em sala de aula. Agora, tenho certeza que a tevê digital vai revolucionar o setor" (DI GENIO apud PARAJARA, 2003, s/p). A matéria apontou ainda que, em 2003, houve um gasto médio de 8% das receitas anuais do Grupo com materiais didáticos como lousas digitais e equipamentos de realidade virtual. A expectativa era a de que, em quatro anos, os alunos pudessem acessar o banco de dados do Objetivo pelo controle remoto da televisão. Segundo o proprietário do Grupo, isto não significaria que as aulas convencionais seriam extintas, mas que seriam mescladas com aulas à distância. O empresário desejava, também, criar novas unidades no exterior, sobretudo em países com grande número de imigrantes brasileiros<sup>20</sup>, sendo que uma filial já existe no Japão (PARAJARA, 2003).

Segundo consta em publicação da *Folha de S. Paulo* em 14 de janeiro de 2002, o Grupo Empresarial Objetivo bem como outros grandes Grupos – COC, Pitágoras e Positivo – passaram a atuar no Japão. Representantes do COC e do Pitágoras disseram que a necessidade de criação dessas escolas se deu pelo fato de que filhos de brasileiros residentes naquele país e filhos nascidos no Brasil de imigrantes japoneses que retornaram ao Japão precisavam de um sistema de ensino que fosse compatível com o brasileiro e com o japonês (ESCOLAS...,2002).

Em relação às pretensões de João Carlos Di Genio sobre o uso da tecnologia em sala de aula, pode-se afirmar que algumas delas foram atendidas. O *Centro de Pesquisa e Tecnologia* (CPT) do Grupo Empresarial Objetivo cria e desenvolve equipamentos e programas de informática que são usados como recursos de apoio educacional em espaços de

---

<sup>19</sup> Informações sobre a *Escola da Natureza* e sobre o projeto coordenado por Drauzio Varella estão disponíveis na seção 3.3.2. (p.76-81).

<sup>20</sup> Não foram encontrados dados detalhados sobre a atuação do Grupo Empresarial Objetivo no exterior.

alta tecnologia, denominados *Salas de Aula do Futuro*<sup>21</sup>. Elas são compostas por *Laboratório do Futuro, Aulas 3D, Viajante Virtual e Aulas Virtuais* (COLÉGIO OBJETIVO, s/d.a).

Ainda sobre o uso da tecnologia, Representante (2010) afirmou:

Outra coisa que eles têm... Um investimento recente... Eu não sei a grandiosidade disso, mas eles têm um investimento recente dessa faculdade interativa. Aparelhos eletrônicos que são uma cidade eletrônica, não é? Porque eles estão investindo muito dinheiro nesse interativo. E parece que tem vários prédios já com equipamentos de primeiro mundo, tentando desenvolver as melhores aulas, gravando tudo... E parece que é uma coisa enorme também. (REPRESENTANTE..., 2010).

De acordo com o *Projeto Donos da Mídia*<sup>22</sup>, o Grupo Empresarial Objetivo controla cinco veículos de comunicação: *Mix TV Brasília*, em Brasília, *MixTV São Paulo*, em São Paulo, *Rádio Mix FM 106,3*, em São Paulo, *Trianon AM – 740*, em São Paulo e *Universal AM – 810*, em Santos (DONOS...,2012a).

Di Genio afirmou que fica “pelo menos até às 22h na escola e que o azar dos seus concorrentes é que ele realmente gosta do negócio” (DI GENIO apud PARAJARA, 2003, s/p). O empresário integra tudo aos negócios da educação, até mesmo as fazendas que possui. Em suas próprias palavras: "As fazendas são herança do meu pai. Com o desenvolvimento da biotecnologia, elas passam a ser úteis à universidade. Ao mesmo tempo, as pesquisas ajudam a melhorar a produção" (DI GENIO apud PARAJARA, 2003, s/p). Sobre sua atuação, seu ex-sócio e amigo, Drauzio Varella afirmou: "Di Genio é o homem mais obstinado que eu conheço. Ele tem paciência e persistência suficientes para conseguir tudo o que quer" (VARELLA apud PARAJARA, 2003, s/p).

É interessante destacar, ainda, que há evidências de uma suposta relação de João Carlos Di Genio com outros empresários do setor educacional, como é o caso de Chaim Zaher, proprietário do Grupo Empresarial Curso Osvaldo Cruz/Sistema Educacional Brasileiro (COC/SEB)<sup>23</sup>. Segundo Castanho<sup>24</sup> (2011):

<sup>21</sup> Informações sobre as *Salas de Aula do Futuro* estão disponíveis na seção 3.3.2. (p.68-69).

<sup>22</sup> O *Projeto Donos da Mídia* reúne dados públicos e informações fornecidas pelos grupos de mídia para montar um panorama completo da mídia no Brasil. São detalhadas diversas informações sobre os seguintes tipos de veículos: emissoras e retransmissoras de TV; rádios AM, FM, Comunitárias, OT e OC; operadoras de TV a cabo, MMDS e DTH; canais de TV por assinatura; e as principais revistas e jornais impressos (DONOS...,2012b).

<sup>23</sup> A britânica *Pearson*, empresa do segmento editorial e de informação digital que controla o jornal “*Financial Times*” comprou parte do SEB. O valor estimado do negócio é de quase R\$900 milhões. O acordo prevê que a *Pearson* controle quatro marcas que pertenciam ao SEB: COC, Pueri Domus, Dom Bosco e Name (PEARSON..., 2010). Segundo Chaim Zaher, proprietário do Grupo SEB, em entrevista concedida ao *Jornal A Cidade*, em 24 de julho de 2010, a parceria é estratégica: “Fizemos uma parceria estratégica com a *Pearson*.

O Chaim [Zaher], que é o dono do COC, ele era do Objetivo, não é? [...] Acho que o irmão dele até hoje tem uma unidade do Objetivo. E aí, ele saiu do Objetivo e comprou o Colégio Osvaldo Cruz, que é o COC, não é? (CASTANHO, 2011).

De acordo com matéria publicada pela *Folha de S. Paulo*, em 17 de abril de 2011, Chaim Zaher foi conveniado<sup>25</sup> ao Grupo Empresarial Objetivo. Em 1976, ele pegou João Carlos Di Genio de surpresa: “dormiu no banheiro da escola onde o fundador do Objetivo estaria no dia seguinte” (CASTILHO, 2011). Consta em reportagem da *ISTOÉ Dinheiro*, de 15 de julho de 2009, que os dois ficaram amigos e, em 1984, tornaram-se sócios em Ribeirão Preto. Em 1986, Chaim adquiriu o COC, afastando-se de seu “antigo mentor”. Ele afirmou: “Aprendi tudo com o Di Genio, mas precisava seguir meu próprio caminho.” (ATTUCH, 2009).

Sobre o “império” construído por João Carlos Di Genio, Representante (2010), destacou:

Então, o Di Genio... E não é só o Objetivo que ele tem não. Ele tem um plantel de gado maior do Brasil! Não é só com educação que ele mexe. Ele tem um boi lá, que o sêmen dele é vendido por dólares. É... Esse cara é riquíssimo. Ele tem um império! Ele tem um império! Ele não tem mais uma empresa, ele tem um império, tá? (REPRESENTANTE..., 2010).

A figura a seguir apresenta alguns dados que permitem notar a grandiosidade do “Império” de Di Genio:

---

Vendemos a Editora COC, que inclui os sistemas de ensino, a gráfica, a logística, a distribuição. As escolas continuam com a Nova SEB, como será denominado o atual SEB” (GOBI, 2011).

<sup>24</sup> Rômulo Castanho é proprietário dos Colégios Objetivo da cidade de Campinas; concedeu entrevista a mim e à pesquisadora de Iniciação Científica, Roberta Cristina Gobi, em janeiro de 2011. Transcrição realizada pela autora.

<sup>25</sup> São chamadas “conveniadas” as escolas privadas que adotam o Sistema Objetivo de Ensino.

**Figura 1 – O “Império” de Di Genio**

<b>“Império” em expansão</b> <b>Os negócios de Di Genio e o âmbito educacional</b>		
<b>R\$ 1 bilhão</b> foi o faturamento estimado do Colégio Objetivo, em 2003.	<b>Mídia</b> São cinco geradoras de televisão e 100 estações retransmissoras, além de duas rádios em São Paulo, em 2003.	<b>430 mil alunos em escolas conveniadas de Educação Básica</b> São 700 escolas privadas que atuam em cerca de 450 municípios, utilizando o Sistema Objetivo de Ensino, em 2011.
<b>R\$ 675 milhões</b> de receita bruta com a Unip, em 2003.		<b>200 mil alunos da Unip</b> espalhados em 27 campi que englobam 65 unidades, em 2009.
<b>81 mil empregos</b> diretos – 34 mil professores e 47 mil funcionários trabalhavam no Grupo Empresarial Objetivo, em 2003.		<b>100 mil alunos de escolas públicas municipais</b> distribuídas nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro, que utilizam o Sistema Objetivo Municipal de Ensino (SOME), em 2011.

Fonte: A autora com base em Colégio Objetivo, 2011b; Galzerano; Gobi; Luiz, 2011; Objetivo, 2011p; Parajara, 2003 e Unip, 2011a.

Na *Veja* de 27 de fevereiro de 2002, há outra referência ao Grupo Empresarial Objetivo. Dessa vez o foco era na preparação para o vestibular. Segundo a matéria, as marcas como Positivo, COC e Objetivo tornaram-se sinônimo de “sucesso” no vestibular e, é provável, portanto, que essa seja uma explicação para a venda dos sistemas pedagógicos e, consequente, expansão das franquias escolares (CARELLI, 2002). Essa relação também foi encontrada em pesquisa coordenada por Adrião (2009):

Estas três empresas [Positivo, COC e Objetivo] têm trajetórias semelhantes: originaram-se de cursinhos pré-vestibulares bem sucedidos, no sentido de conseguirem aprovar parte de seus alunos em cursos superiores de alta disputa no país, depois criaram escolas próprias que foram ampliadas em vários estados brasileiros por meio de franquias para redes privadas e, mais recentemente, para as redes públicas. (ADRIÃO, 2009, p.136).

Ainda segundo a matéria da revista *Veja*, escolas como essas operam em escala industrial e por isso têm recursos para investir em equipamentos e professores, mas justamente por apresentar esse caráter industrial, não há qualquer preocupação com a

formação cultural, cívica ou religiosa dos alunos, a preparação é exclusivamente voltada para o vestibular. Desse modo, há uma uniformização do ensino, já que estudantes de todo o Brasil têm o mesmo conteúdo, as mesmas aulas, seguindo o mesmo material didático, sobretudo as apostilas (CARELLI, 2002).

Segundo Prado (2008), os supostos altos números de aprovação no vestibular, alcançados pelos alunos matriculados na rede de ensino do Grupo Empresarial Objetivo, são utilizados como propaganda, com intuito de fazer acreditar que o “sucesso” decorre dos “sistemas apostilados de ensino”, isto é, à “marca”:

A propaganda envolvendo esse tipo de material pedagógico e as forças dos slogans produzidos unificam idéias e atitudes-chave para o sucesso deste modelo.

Vê-se isto, quando ouvimos o nome da franchising Objetivo e o agregamos automaticamente ao âmbito da Educação Infantil, do Ensino Fundamental e Médio e ao cursinho pré-vestibular em que milhares de alunos estudaram ou estudam com o material que carrega o slogan: ‘Objetivo – As Melhores Cabeças’. (PRADO, 2008, p.30).

O Grupo Empresarial Objetivo conta também com a Unip. Esta, como já indicado anteriormente, surgiu em 1972 como Faculdades Objetivo (COLÉGIO OBJETIVO, 2011m; CURSO OBJETIVO, 2011c). Foi constituída a partir do Instituto Unificado Paulista (IUP), autorizado a funcionar com os cursos de Comunicação Social, Letras, Pedagogia e Psicologia; do Instituto de Ensino de Engenharia Paulista (IEEP); e do Instituto de Odontologia Paulista (IOP) e reconhecia pela Portaria nº 550/88 do MEC em 1988 (UNIP, 2011b).

Sobre a abrangência da Unip, os dados institucionais indicam que há mais de 741 mil metros quadrados de área construída, espalhados em 27 Campi que englobam 65 unidades; e no ano de 2009 o número de matriculados alcançou os 200 mil (UNIP, 2011a). Representante (2010) afirmou a existência de uma suposta influência exercida por João Carlos Di Genio em Brasília, o que lhe fornece “facilidades” para abertura de universidades no território brasileiro:

Ele tem uma casa em Brasília que a churrasqueira dele tem [...]100 metros lineares pra fazer churrasco. Imagina pra quem? Pra deputado, pra cambada toda, pra fazer *lobby*, pra chegar lá e fazer ser a favor dele e tal, essas coisas todas. E ele tem também um monte de “sweep” na casa. Ele tem três jatinhos que ele empresta pra esses deputados fazerem propaganda política. A gráfica dele agora é usada pra fazer de graça propaganda política. De graça!? Tudo isso é pra fazer política pra conseguir as coisas em Brasília, tá? Então, ele é muito bem infiltrado lá em Brasília no sentido de fazer *lobby*. Então, é ele quem mais abre faculdade no Brasil, onde ele quiser ele abre. Então, nesse sentido, ele tem muita força. (REPRESENTANTE...,2010).



Essa suposta influência também foi apresentada em reportagem publicada pela *ISTOÉ*, em 09 de fevereiro de 2000:

Di Gênio [...] cultivava amizades em todos os poderes públicos - é, por exemplo, um dos mais assíduos na copa e cozinha do presidente do Senado, Antônio Carlos Magalhães<sup>26</sup> (PFL<sup>27</sup>-BA). Mesmo assim, não deixa de acompanhar pessoalmente tudo o que pode ajudar ou prejudicar suas empresas no Ministério da Educação. Em cima do lance, sabe todas as informações e os processos que passam pelo CNE. O mais antigo conselheiro da Câmara de Educação Superior é justamente um homem de sua total confiança: Yugo Okida, vice-reitor de Ensino de Graduação da Unip<sup>28</sup>. Ele é o único conselheiro remanescente do extinto Conselho Federal de Educação (CFE), fechado no governo Itamar Franco depois que estouraram denúncias de venda de pareceres. [...] "O que não pode é ligação escondida. A coisa aqui é às claras", endossa o próprio Di Gênio, um dos maiores defensores da política adotada na gestão Paulo Renato de abertura ampla, geral e irrestrita do mercado universitário. [...] Além do vínculo funcional com Yugo Okida, Di Gênio admite ter relações especiais com dois outros conselheiros do CNE: Lauro Ribas Zimmer<sup>29</sup> e Artur Roquete<sup>30</sup>. "Eu ligo para esses conselheiros e eles também me ligam. Somos amigos. Mas nunca pedi que votassem assim ou assado", justifica o dono da Unip. (A GUERRA..., 2000).

Matéria publicada pela *Veja*, em 02 de maio de 2001, apontou que o Conselho Nacional de Educação (CNE)<sup>31</sup> tornou-se “palco de uma ação entre amigos”, já que a

<sup>26</sup> Antônio Carlos Magalhães foi deputado estadual pela União Democrática Nacional (UDN), em 1954, posteriormente, tornou-se deputado federal, ainda pela UDN, em 1958, 1962 e 1966. Licenciou-se da Câmara em 1967, quando foi nomeado prefeito de Salvador, já filiado à Aliança Renovadora Nacional (Arena). Foi governador da Bahia no período de 1971 a 1975 e de 1979 a 1983, pela Arena. Assumiu o Ministério das Comunicações, de 1985 a 1990. Retomou o governo da Bahia, no período de 1991 a 1994. Elegeu-se senador pelo estado da Bahia, entre 1995 e 2001. Assumiu como presidente do Senado em 1997, tendo saído em 2001. Foi reeleito para o Senado em 2002. Faleceu em 2007 (SAIBA..., 2007).

<sup>27</sup> O Partido da Frente Liberal (PFL) é, atualmente, o Partido Democratas (DEM).

<sup>28</sup> Atualmente, junho de 2012, Yugo Okida não compõe o CNE (MEC, 2012b) e é vice-reitor de Pós-graduação e Pesquisa da Unip (UNIP, 2012).

<sup>29</sup> Lauro Ribas Zimmer é consultor da Universidade Estácio de Sá; da Associação Catarinense das Fundações Educacionais (Acafe); membro da Academia Brasileira de Educação e Presidente Honorário da Organização Universitária Interamericana (OUI). Exerceu dois mandatos como conselheiro da Câmara de Educação Superior do CNE (ABED, 2005), mas, atualmente, junho de 2012, não faz mais parte do Conselho (MEC, 2012b).

<sup>30</sup> Arthur Roquete de Macedo é integrante do CNE, membro da Academia Brasileira de Educação, professor titular do departamento de cirurgia da Faculdade de Medicina da Unesp, com pós-doutorado da Universidade da Califórnia, no San Diego Medical Center, ex-diretor da Faculdade de Medicina de Botucatu, vice-reitor e reitor da Unesp (TAQUARI, 2012).

<sup>31</sup> O CNE possui atribuições normativas, deliberativas e de assessoramento ao Ministro de Estado da Educação, no desenvolvimento das funções e atribuições do poder público federal em assuntos educacionais, cabendo-lhe formular e avaliar a política nacional de educação, zelar pela qualidade do ensino, velar pelo cumprimento da legislação educacional e assegurar a participação da sociedade no aprimoramento da educação brasileira (MEC, 2012a). O CNE é composto por presidente, conselheiros da Câmara de Educação Superior e conselheiros da Câmara de Educação Básica (MEC, 2012b). Compete ao Conselho e às Câmaras exercerem as atribuições dispostas pela Lei 9.131/95, emitindo pareceres e decidindo privativa e autonomamente sobre os assuntos que lhe são pertinentes, cabendo, no caso de decisões das Câmaras, recurso ao Conselho Pleno (MEC, 2012a).

aprovação de projetos relaciona-se aos interesses de grupos com que os conselheiros têm ou tiveram algum vínculo. Yugo Okida declarou à revista que não vota nenhum parecer relativo à Unip, pois, "não seria ético". Entretanto, não tem o mesmo rigor quando se trata da aprovação de projetos de pessoas ligadas ao Grupo Empresarial Objetivo. Sobre isso, ele afirmou: "Não posso impedir meus parentes ou sócios do Objetivo de abrir suas faculdades" (DIEGUEZ, 2001, p.104). A matéria apontou alguns exemplos:

Há exemplos em vários Estados. No Centro de Ensino Superior de Maringá (Cesumar), no Paraná, os sócios são Cândido Garcia, Jorge Brihy e Oswaldo Pereira Barbosa. Brihy é sócio de Okida e Di Genio no Objetivo. Já Pereira Barbosa é cunhado de Di Genio. Em maio de 1998, Okida deu parecer autorizando o curso de fisioterapia na Cesumar. Em João Pessoa, Brihy e Oswaldo Barbosa aparecem como donos da Associação Paraibana de Ensino Renovado junto com Emiliane Kubo, sobrinha de Okida. Brihy também figura como sócio na Sociedade de Desenvolvimento Cultural do Amazonas, que recebeu autorização de Okida para montar um curso de comunicação. Na Bahia, quem está à frente da Associação de Ensino Superior Diplomata, além de Brihy é José Augusto Nasr, também sócio do grupo Objetivo. O conselheiro nega qualquer favorecimento. Lembra que o voto do relator é sempre acompanhado de decisões de mais dois relatores. "Não mexo em uma vírgula do parecer que vem da Secretaria de Educação Superior. Será que todos estariam coniventes com o Objetivo?", questiona, deixando de lado a informação de que os pedidos são feitos apenas em nome das mantenedoras. (DIEGUEZ, 2001, p.104-105).

A matéria indicou, ainda, que no período de 1996 a 2000, foram abertos 2016 novos cursos superiores no país, com autorização do CNE. Desse total, ao menos 16% foram autorizados para o Grupo Empresarial Objetivo, tendo como relator Yugo Okida. Este aprovou treze pedidos para autorização de abertura de novos cursos de psicologia, sendo que cinco pertencem a faculdades de sócios do Grupo Empresarial Objetivo (DIEGUEZ, 2001, p.105).

João Carlos Di Genio defendeu-se dizendo à revista *Veja* que o "império" que montou se justifica por seus 35 anos no mercado. Explicou ainda que o Objetivo possui um plano de carreira que inclui o apoio para professores abrirem escolas conveniadas, depois de dez anos de trabalho, e por isso a quantidade de pessoas ligadas ao Grupo Empresarial Objetivo à frente de instituições de ensino. Ele ainda afirmou: "Tem gente com muito menos estrada que abriu mais cursos que nós e em menos tempo" (DIEGUEZ, 2001, p.105).

O potencial econômico da Unip pode ser ilustrado pela oferta que a *Apollo International*<sup>32</sup> fez, de aproximadamente 2,5 bilhões de reais para sua aquisição, em 2008 (OLIVEIRA, 2009, p.751). No *Portal Exame* de 18 de junho de 2008 (LETHBRIDGE, 2008), foi publicada uma notícia que aponta que João Carlos Di Genio contratou o banco de investimentos Merrill Lynch<sup>33</sup> para assessorá-lo na transação e que buscava novos interessados pela compra do Grupo Empresarial Objetivo com o intuito de que o aumento da concorrência entre os potenciais investidores pudesse aumentar o valor das propostas, o que é, segundo apuração da *Exame*, bastante provável já que Di Genio é constantemente abordado por interessados em se associar ao Grupo e por bancos de investimento que querem induzir uma possível abertura de capital da empresa.

Silva (2008, p.50), por sua vez, afirma que a *Apollo International* fez uma parceria com o Grupo Pitágoras<sup>34</sup>, de Minas Gerais, com o objetivo de fundar a primeira faculdade Pitágoras em Belo Horizonte. De acordo com Oliveira (2009, p.742), essa foi a primeira manifestação do que se observa atualmente com os fundos de *private equity*<sup>35</sup> na educação superior. A parceria entre Pitágoras e *Apollo* foi desfeita em 2006, quando aquele comprou a parte do investidor internacional.

Segundo Oliveira (2009, p.741-742), movimentos de aquisições, fusões e entradas de capitais internacionais são recorrentes, principalmente, no ensino superior privado. O autor afirmou que a abertura dos capitais privados no Ensino Superior e os interesses internacionais sobre este mercado está em franca expansão. Como há uma crescente ascensão de matrículas no ensino médio e baixa cobertura pública para o Ensino Superior, um mercado promissor se apresenta para as empresas educacionais. O autor afirma:

---

<sup>32</sup> O grupo *Apollo* foi fundado em 1976 e, em 2009, contava com 150.000 alunos (OLIVEIRA, 2009); possui universidades e escolas em 40 estados americanos e seu faturamento em 2007 foi de 2,7 bilhões de dólares (LETHBRIDGE, 2008).

<sup>33</sup> O Merrill Lynch é uma instituição financeira que atua em 40 países e conta com mais de 60.000 empregados. (BANK... , 2012). Por consequência da crise de 2008, ele foi vendido ao Bank of America, por 50 bilhões de dólares. Juntos, formam uma das maiores corporações financeiras da história, e controlam boa parte dos ativos financeiros globais (STORY; CRESWELL, 2009).

<sup>34</sup> O Grupo Pitágoras foi criado em 1966 a partir do curso pré-vestibular Pitágoras. Sua atuação envolve faculdades e escolas próprias, além de serviços de educação, tecnologia de ensino e material didático para rede de 595 escolas associadas. O grupo é formado pelo Sistema Universitário, Universidade Aberta, Núcleo de Pós-Graduação, Fundação, Rede e Colégios Próprios (SILVA, 2008, p.47-50).

<sup>35</sup> Nos fundos de *private equity* – ligados às empresas que estão em fase de reestruturação, consolidação e expansão dos negócios – as quotas são subscritas no início do fundo e o capital só é recebido quando ocorre desinvestimento/venda, tipicamente 5 a 10 anos após seu início. A essência do negócio está no compartilhamento de riscos fazendo com que gestores e investidores se unam para agregar valor à empresa investida. (ABVCAP, 2009 apud OLIVEIRA, 2009, p.743).

No ensino superior, o fenômeno é mais complexo. Observa-se o aumento da demanda, resultante da regularização do fluxo no ensino fundamental e do subsequente crescimento do ensino médio. Ao mesmo tempo, mantém-se a crônica dificuldade de se implementar uma política pública consistente, que permita expandir a oferta de modo a competir quantitativamente com a iniciativa privada. Esse conjunto de elementos criou um próspero e afluyente mercado, cuja faceta mais importante refere-se à penetração do capital financeiro na educação e a consequente internacionalização da oferta educacional (OLIVEIRA, 2009, p.742).

De acordo com matéria publicada pelo jornal *O Estado de S. Paulo*, em 05 de abril de 2010, a presença de fundos de *private equity* nos grandes grupos educacionais privados brasileiros é crescente. A única exceção é a Unip, mas não por falta de tentativa dos fundos (LUZ, 2010). Ao que parece, João Carlos Di Genio tem resistido às “investidas” do setor financeiro para abertura de capital do Grupo Empresarial Objetivo. Representante (2010), forneceu algumas informações a esse respeito:

O Di Genio, ele está estudando participação no capital dele, por exemplo, minoritário. Eu tenho 100% das ações. Você quer entrar? Você é estrangeiro. Bom, então eu te vendo 45%, mas quem manda sou eu. Você só entra com o dinheiro, quem manda sou eu, tá? Então, ele está estudando a participação minoritária. (REPRESENTANTE...,2010).

Em seguida, ao ser indagado sobre a possibilidade concreta de abertura de capital do Grupo Empresarial Objetivo, o entrevistado afirmou:

[...] eu acredito, a minha opinião pessoal é que ele não quer vender pra estrangeiro. [...] E ele não quer abrir em bolsa, as ações. E nem quer ir de Ltda. pra S.A. Ele quer ficar Ltda., quer dizer, familiar. Ele não quer abrir. [...] Eu acho que ele não quer vender pra estrangeiro. [...] Eu acho que é isso, que ele quer fazer uma empresa genuinamente nacional. [...] Mas isso é muito sigiloso. Ninguém sabe, ninguém sabe. É pura especulação! O pessoal fica chutando lá... Pelo que eu conheço do Di Genio e pelo que o pessoal conhece, parece que não, parece que ele não vai abrir não. Vai ficar familiar. Mas sei lá, não é? O preço que paga, o dinheiro... (REPRESENTANTE..., 2010).

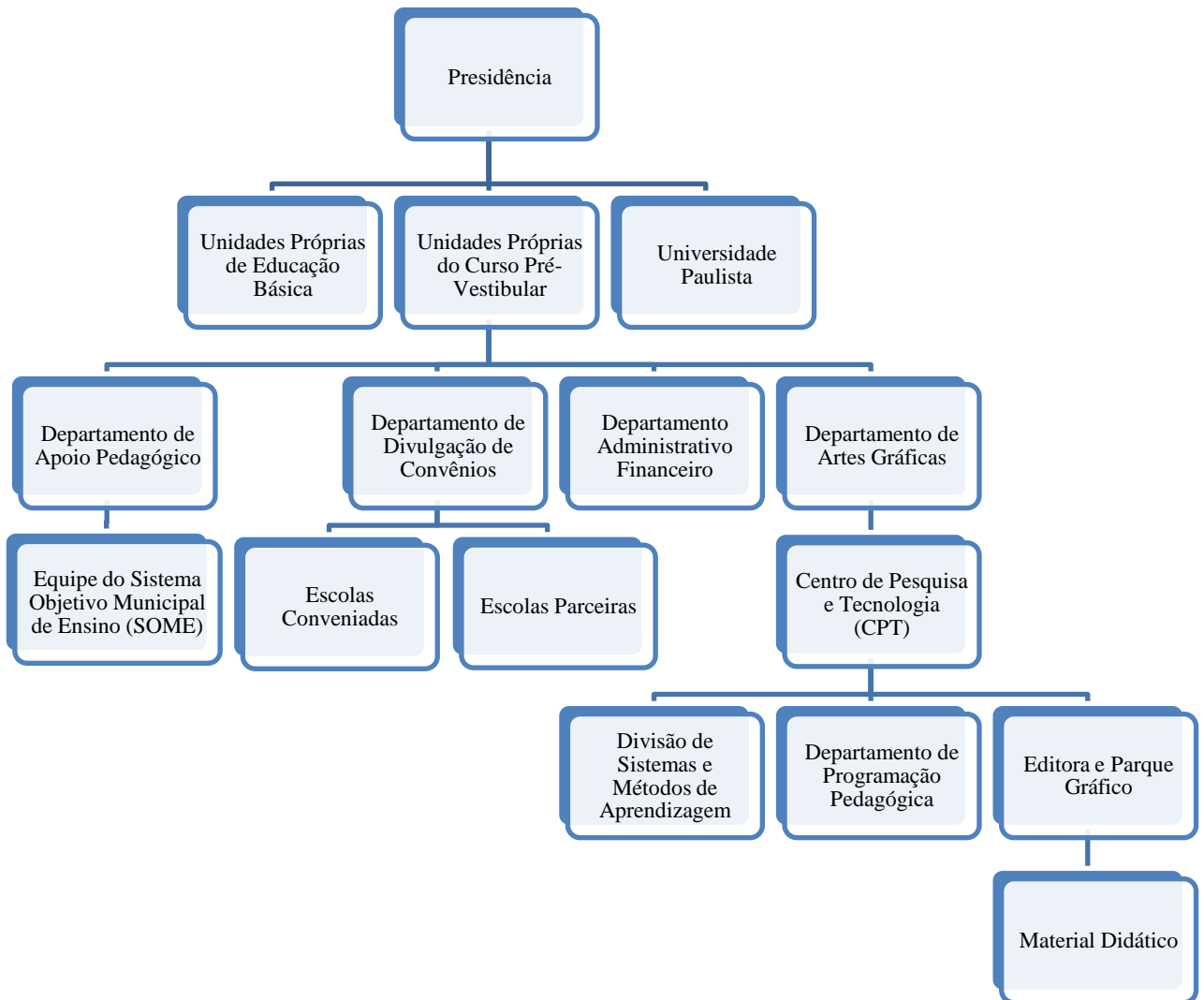
Em matéria publicada pela revista *Veja*, em 17 de agosto de 2010, há referência às aquisições e fusões. De acordo com André Portela, da Fundação Getúlio Vargas (FGV), “novas e milionárias operações no mercado de sistemas de ensino podem acontecer no futuro próximo”. João Carlos di Genio disse à revista que “as recentes aquisições são um

reconhecimento da qualidade dos sistemas ante os velhos métodos de ensino”, mas garante que não vende seu negócio (GOULART, 2010).

### 3.2. A estrutura organizacional do Grupo Empresarial Objetivo

O organograma a seguir busca ilustrar o funcionamento do Grupo Empresarial Objetivo e foi elaborado a partir de informações coletadas durante a pesquisa, de modo que apenas representa o que foi possível apreender e não pretende ser uma representação plena do funcionamento interno do Grupo.

**Figura 2 – Organograma do Grupo Empresarial Objetivo**



Fonte: A autora com base em Colégio Objetivo, 2011j; Objetivo, 2011g, 2011h, 2011i, 2011j, 2011n; Cain, 2009.

Obs.: Não foi possível apreender em que posição do organograma estão situadas a Editora Sol Soft's e Livros Ltda. e a Editora Serene.

Antes de iniciar a descrição da estrutura organizacional do Grupo Empresarial Objetivo, faz-se necessária a distinção e a definição dos termos “convênio” e “parceria” que são utilizados neste trabalho. “Convênio” é adotado de acordo com o uso feito pelo próprio Grupo, isto é, para designar as escolas privadas que adotam o Sistema Objetivo de Ensino. Já “parceria”, é adotada para indicar as escolas públicas que adotam o Sistema Objetivo Municipal de Ensino (SOME); por ser uma relação entre a esfera privada e o setor público, é entendida, como afirmado na *seção 2.3.* (p.35), tal qual Bezerra (2008):

A expressão parceria público-privada [...] implica também na capacidade de intervenção que o setor privado passa a dispor junto à administração pública, por meio da assunção total ou parcial de responsabilidades até então atribuídas ao poder público em sua totalidade. (BEZERRA, 2008, p. 62-63).

Como é possível verificar no organograma, o Grupo Empresarial Objetivo é composto pelas unidades próprias de educação básica, do curso pré-vestibular e pela Unip. Conta com quatro departamentos principais – *Departamento de Divulgação de Convênios*, *Departamento de Apoio Pedagógico*, *Departamento Administrativo Financeiro* e *Departamento de Artes Gráficas*. A descrição de cada um deles dar-se-á do seguinte modo: primeiramente apresentação de suas ações desenvolvidas no setor privado, posteriormente, na esfera pública.

O *Departamento de Divulgação de Convênios* é responsável pela realização de visitas programadas<sup>36</sup> às escolas privadas com intuito de descobrir novos conveniados. O Sistema Objetivo de Ensino é apresentado à mantenedora da escola, aos seus diretores, coordenadores e professores. As seguintes temáticas são abordadas: proposta educacional, estrutura do Centro Educacional Objetivo, editoras, material didático, elaboração e atualização, organização, conteúdos programáticos, materiais de apoio, aspectos operacionais do convênio, requisições de material, pagamentos, transporte e forma de entrega, contrato, vantagens e benefícios (ADRIÃO, 2011, p.59).

Conforme adiantado na *seção 3.1.* (p.49), matéria publicada pela *Veja*, em 02 de maio de 2001, apontou que o Grupo Empresarial Objetivo possui um plano de carreira que inclui o apoio para professores abrirem escolas conveniadas, depois de dez anos de trabalho (DIEGUEZ, 2001, p.105). Essa informação foi confirmada por Representante (2010):

Normalmente eles davam para os professores. Professor entrava no sistema, depois de dez anos dando aula, eles davam uma unidade. Aí eles perceberam que o professor não sabia tanto focar a unidade. Ele era muito bom professor

---

<sup>36</sup> As datas e frequência dessas visitas não foram encontradas.

e só. Péssimo administrador! Aí eles começaram a pegar pessoal de fora e fazia uma coisa à parte, com o currículo da pessoa, pra abrir o colégio. Foi o nosso caso (REPRESENTANTE..., 2010).

O *Departamento de Divulgação de Convênios* também é responsável pelo contato com os municípios para estabelecimento de parcerias com suas escolas públicas. Não se pode afirmar com segurança, porém, se as visitas ocorrem do mesmo modo para escolas privadas e públicas. Castanho (2011) afirmou acreditar que o setor responsável pelos convênios seja o mesmo, tanto para as instituições privadas quanto para as públicas. Cain (2009) confirmou essa informação:

A representante da instituição privada relatou que, relativo às parcerias com a administração pública, o departamento de convênios é o responsável em visitar os municípios e fazer novos contatos; Também, pode ocorrer de os municípios procurarem a empresa para fazer parceria. (CAIN, 2009, p.114).

Além das visitas mencionadas, há um espaço *online* para que escolas públicas e privadas demonstrem seu interesse para com o convênio/parceria. Basta que o estabelecimento de ensino se cadastre preenchendo um formulário *online* que contém nome da escola, endereço, CNPJ, contato, número de alunos, cargo daquele que entrou em contato, etapa da educação (Educação Infantil, anos iniciais do Ensino Fundamental, anos finais do Ensino Fundamental, Ensino Médio ou curso pré-vestibular) e tipo de estabelecimento (público ou particular) (OBJETIVO, 2011c).

Destaca-se que este espaço é oferecido também às escolas públicas, para que essas demonstrem interesse em adotar o “sistema” oferecido pelo Grupo Empresarial Objetivo. Entretanto, o cadastro disponível *online* é preenchido pelos estabelecimentos de ensino e não pelas secretarias de educação ou prefeituras, por este motivo não é possível afirmar que esse interesse seja suficiente para que o Grupo inicie parcerias com o setor público, afinal faz-se necessário que o poder público local esteja interessado, independente da iniciativa das escolas de seu município.

O *Departamento Administrativo Financeiro* é responsável pela orientação do mantenedor da escola privada em relação aos aspectos administrativos, financeiros, contábeis, fiscais e trabalhistas do convênio e também pela consultoria de gestão e de sistemas administrativos integrados como secretaria, tesouraria e contabilidade (ADRIÃO, 2011, p.59).

Para efetivação do convênio, o mantenedor do estabelecimento de ensino e o *Departamento Administrativo Financeiro* firmam contrato<sup>37</sup> elaborado pelo Grupo Empresarial Objetivo, sendo possível optar entre duas modalidades: contrato de licença para uso de marca, prestação de serviços e outras avenças ou contrato de fornecimento de material e prestação de serviços. Ambos têm vigência de um ano e são prorrogáveis automática e sucessivamente pelo mesmo período. A documentação necessária é composta de ficha cadastral, contrato social ou estatuto social (incluindo a ata de eleição da atual diretoria), cartão do CNPJ/MF e autorização de funcionamento expedida pelo órgão competente (ADRIÃO, 2011, p.60).

Com relação ao material didático, este deve ser solicitado de acordo com cada etapa da educação: semestralmente para educação infantil, bimestralmente para ensino fundamental, bimestralmente para 1ª e 2ª séries do ensino médio, mensalmente para 3ª série do ensino médio e mensalmente para curso pré-vestibular. A solicitação deve ser feita com até 30 dias de antecedência do início do mês de uso, e a escola pode, se necessário, encaminhar pedidos complementares em qualquer período do ano letivo. O transporte é feito pela transportadora indicada pela escola privada sendo esta a responsável pelas despesas com frete e seguro (ADRIÃO, 2011, p.60).

O pagamento é efetuado segundo número de alunos/quantidade de material requisitado, podendo ser parcelado em até dez vezes para educação infantil, ensino fundamental e 1ª e 2ª séries do ensino médio, em até onze vezes para a 3ª série do ensino médio, em até dez vezes para o curso pré-vestibular extensivo, em até cinco vezes para o semiextensivo e em até oito vezes para as turmas de maio. A tabela de preços é enviada ao fim de cada ano letivo para que vigore no ano seguinte ou no decorrer do ano, se necessário (ADRIÃO, 2011, p.60).

Embora não tenha sido possível ter acesso à tabela de preços, nem se possa afirmar com segurança que tais preços são os mesmos para todas as escolas conveniadas, Representante (2010) apresentou alguns valores, pagos por ele, em sua unidade:

Não é franquia. Chama-se convênio. Eu pago a apostila e dentro da apostila tem o lucro dele lá. É dividido em três. É assim olha [entrevistado estava mostrando a tabela com os valores]. Esse mês aqui eu estou pagando R\$10.000,00 reais. Então, eu pago dez pré-vençimentos. R\$2155,00 eu pago para o Di Genio e Patti, direto pra ele. Esse Patti aqui morreu há muitos

---

<sup>37</sup> Embora algumas informações sobre os contratos sejam apresentadas neste trabalho, não foi possível ter acesso a eles de modo que tais dados necessitam de maior detalhamento.



anos, então o Di Genio recebe e passa para o Patti, tá? Então, uma parte é dos dois: Di Genio e Patti<sup>38</sup>. Depois, uma outra parte que é para a Editora Sol Soft's, que é essa editora que faz [...] a apostila tá? Eu pago mais R\$2920,00 em 10/10. Depois mais R\$5600,00, que é 10/10, para a Editora Serene, que é uma outra editora. Essa aqui é a Editora Sol Soft's, e essa aqui é a Editora Serene<sup>39</sup>, tá? E esses aqui são os dois sócios iniciais [...] (REPRESENTANTE..., 2010).

Segundo Prado (2008), todo material produzido é atualizado constantemente, sendo reelaborado ano após ano. Os Cadernos de Atividades<sup>40</sup> são descartados ao final de cada ano, a fim de evitar possível reutilização, e sua reprodução é proibida por contrato. Essa situação “perpetua o ciclo de compra e venda, mesmo para os prováveis alunos repetentes, uma vez que, pelo contrato, são obrigados a adquirir novo material no ano seguinte.” (PRADO, 2008, p.35).

Sobre a possibilidade de tirar cópia do material, Representante (2010) afirmou:

E tudo é feito por eles. Tudo, tudo, tudo. Página por página. Todas as páginas têm o Objetivo, está vendo? [entrevistado estava mostrando a apostila] Todas as páginas. É tudo direitos autorais dele. Por exemplo, eu não posso pegar essa apostila aqui e tirar Xerox. Bom, até posso, mas a Xerox dessa apostila aqui é o dobro do preço que eu pago. Se eu for tirar Xerox, por exemplo, dessa apostila, ela vai sair, quer ver? Tem 428. 428 x 1,15. Ela vai sair R\$64,20. Eu pago R\$40,00. Então, não adianta eu tirar a apostila, é prejuízo. Só a Xerox, só a Xerox! Imagina o conteúdo que tem aqui dentro. É uma loucura você tentar fazer besteira. (REPRESENTANTE...,2010, grifo nosso).

Com relação ao setor público, segundo Cain (2009, p.192) a Editora Sol Soft's e Livros Ltda. se responsabiliza pela operacionalização das parcerias estabelecidas entre a administração pública e o SOME, por meio de contrato. Segundo a autora, em endereço eletrônico institucional havia uma parte específica sobre essa editora, intitulada “Centro Educacional Objetivo – Convênios” (CAIN, 2009, p.196). Entretanto, quando da realização deste trabalho, não foi encontrada qualquer referência a tal editora, nem em endereços eletrônicos do Grupo Empresarial Objetivo, nem na imprensa escrita de abrangência nacional. Por este motivo, não se pode afirmar, com certeza, se ela é um segmento do *Departamento Administrativo Financeiro*.

<sup>38</sup> Não fica clara, na entrevista, como ocorre essa transferência do pagamento para Patti, tendo em vista que ele já faleceu.

<sup>39</sup> Não foram encontradas informações sobre as editoras Sol Soft's e Serene nos endereços eletrônicos institucionais e na mídia de abrangência nacional.

<sup>40</sup> Os Cadernos de Atividades, fornecidos pelo “sistema de ensino”, são o material básico para acompanhar as aulas; contêm teoria e exercícios que serão desenvolvidos em sala de aula (COLÉGIO OBJETIVO, s/d.a).

Ainda que não seja possível afirmar seguramente que os contratos são iguais para todos os municípios que adotam o SOME, Cain (2009, p.200-216) apresenta algumas informações relevantes presentes nos contratos estabelecidos em Ipeúna, para os anos de 2005/2006, e em Santa Gertrudes, para 2004/2005. Eles apresentam características muito semelhantes: duração de um ano, com possibilidade de prorrogação; fornecimento, pela Editora Sol Soft's e Livros Ltda, de material didático-pedagógico impresso, de acordo com estimativa anual da quantidade de alunos, e de material de apoio ao professor; capacitação dos profissionais de forma contínua, por meio de equipe de coordenadores pedagógicos e de autores do material didático; fornecimento de um sistema permanente de apoio pedagógico para orientar professores, coordenadores pedagógicos e diretores da rede municipal de ensino, através de atendimento telefônico ou pessoalmente, plantões, portal educacional e encontros pedagógicos regionais.

Foi especificado, em cada contrato, o preço por aluno/ano para impressão do material didático para as séries iniciais do Ensino Fundamental e de apoio técnico-pedagógico permanente. Para Ipeúna, em 2005 e 2006, o valor foi de R\$110,00 (CAIN, 2009, p.201); e para Santa Gertrudes, em 2004 e 2005, o preço foi de R\$150,00 (CAIN, 2009, p.209). De acordo com Cain (2009, p.206), “nos valores estipulados foram incluídas as despesas direta ou indiretamente relacionadas com o objeto do contrato.”

Nota-se que, ainda que os contratos forneçam os mesmos produtos e serviços, os preços variam de um município para o outro. Segundo Cain (2009), há uma diferenciação entre eles: em Ipeúna, os custos referentes ao frete pela entrega do material seriam custeados integralmente pela prefeitura (CAIN, 2009, p.206), enquanto em Santa Gertrudes esses custos não foram discriminados (CAIN, 2009, p.214). Entretanto, não se pode afirmar que tal diferenciação seja suficiente para a diferença nos valores.

O *Departamento de Apoio Pedagógico* responsabiliza-se pela fase de implantação do convênio e de orientação permanente aos diretores, professores e coordenadores das escolas conveniadas privadas. Durante a fase de implantação, há uma equipe (coordenadores gerais, regionais, pedagógicos e assistentes pedagógicos) que apresenta a proposta pedagógica, a estrutura de funcionamento, a programação, o material didático e os diversos departamentos e serviços que compõem a estrutura organizacional do Grupo Empresarial Objetivo. Na fase de orientação ocorrem encontros pedagógicos, visitas e plantões (ADRIÃO, 2011, p.60-61).

Os encontros pedagógicos<sup>41</sup> são de duas categorias: um encontro inicial para as escolas que estão começando o convênio, cujo objetivo é apresentar o material didático e capacitar os professores para sua utilização; e encontros regionais abertos a todas as escolas conveniadas privadas com o intuito de atualizar e aperfeiçoar por meio de palestras e oficinas que são ministradas pelos coordenadores pedagógicos e autores do material didático. As visitas<sup>42</sup> acontecem de dois modos: a equipe de coordenadores gerais, regionais, pedagógicos e assistentes pedagógicos vai até às escolas para observação e orientação ou os profissionais que atuam nas escolas vão até o Centro Educacional Objetivo, na cidade de São Paulo, para observar as aulas, o funcionamento dos departamentos e as unidades próprias do Grupo Empresarial Objetivo. Por fim, os plantões consistem no atendimento pessoal, por telefone, *e-mail* ou fax, feito pelos coordenadores pedagógicos aos conveniados com o intuito de propiciar assistência imediata na solução de dúvidas e elaboração de projetos educacionais (ADRIÃO, 2011, p.61).

O *Departamento de Apoio Pedagógico* também é responsável pela implantação da parceria e pela assessoria pedagógica oferecida às escolas públicas municipais. De acordo com Cain (2009):

A representante da instituição privada informou que o setor responsável pela estrutura das parcerias com os municípios é o Departamento de Apoio Pedagógico, desenvolvendo atividades de assessoria pedagógica, visitas técnico-pedagógicas e formação continuada de professores. ‘O assessor do município mantém contato direto com a Secretaria Municipal de Educação no intuito de estreitar os vínculos e a parceria ser verdadeira. Porém, sempre há possibilidade de não renovação do contrato quando ocorrem mudanças de gestão no município’. (CAIN, 2009, p.116).

Em endereço eletrônico institucional encontra-se uma breve apresentação da Proposta Técnica do Sistema Objetivo Municipal de Ensino (SOME). Nela faz-se referência a uma equipe especializada na implantação e acompanhamento dos projetos educacionais para a rede municipal de ensino. Entre as ações desenvolvidas estão o suporte técnico e pedagógico às equipes diretivas e aos docentes de todos os segmentos de ensino e a confecção e distribuição de material didático (COLÉGIO OBJETIVO, 2011j).

Acredita-se que, por haver essa empresa especializada, o atendimento à esfera pública seja diferenciado daquele oferecido ao setor privado, ainda que tal empresa seja um segmento

---

<sup>41</sup> Informações sobre os encontros pedagógicos encontram-se na *seção 3.3.1.* (p.63-64).

<sup>42</sup> As datas e frequência de tais visitas não foram disponibilizadas nos endereços eletrônicos institucionais.

do mesmo departamento, o *Departamento de Apoio Pedagógico*. Em endereço eletrônico institucional, encontram-se informações sobre a equipe do SOME:

O Sistema Objetivo Municipal de Ensino – SOME possui, desde o ano de 2005, uma equipe de especialistas e pedagogas para organizar e realizar os atendimentos presenciais previstos no Projeto Personalizado de Formação, para cada um dos nossos municípios parceiros, tendo como principal apoio o material didático. (COLÉGIO OBJETIVO, 2012c).

A equipe, que se autodenomina “responsáveis indiretos pelas aprendizagens dos alunos” (COLÉGIO OBJETIVO, 2012b), é responsável pelos encontros de formação *in loco* e por mais duas propostas que estão em desenvolvimento: atendimento à distância e avaliação institucional<sup>43</sup>. Segundo endereço eletrônico institucional, a equipe está “a serviço”, administrativa e pedagogicamente, dos professores, coordenadores pedagógicos e diretores e representam a ligação entre as Secretarias Municipais de Educação e o Sistema Objetivo, “não medindo esforços para assessorar e mediar processos de mudança na prática educativa das escolas.” (COLÉGIO OBJETIVO, 2012c).

O *Departamento de Artes Gráficas* edita, confere e revisa as informações presentes no material didático e também o ilustra e diagrama. O *Centro de Pesquisa e Tecnologia* (CPT) é o responsável pelas atualizações de conteúdo, pedagógica, tecnológica, gráfica e visual desse material, havendo uma separação por tarefas: a *Divisão de Sistemas e Métodos de Aprendizagem* elabora e atualiza o conteúdo, a metodologia de ensino e as práticas pedagógicas; o *Departamento de Programação Pedagógica* estrutura os cursos, os horários e as demais atividades; a *Editora e o Parque Gráfico do Objetivo* imprimem e distribuem o material para as escolas próprias e conveniadas. Destaca-se que este parque abrange uma área de 19 mil metros quadrados e produz anualmente cerca de 9,5 milhões de livros e cadernos de atividades, além de imprimir todo o material de apoio (ADRIÃO, 2011, p.61).

No caso do curso pré-vestibular, há também a atuação de um Corpo Docente que analisa os exames e inclui, nos Cadernos de Atividades, as questões mais significativas, ano após ano (CURSO OBJETIVO, 2011b). E, para além do material didático, a criação e desenvolvimento de aparelhos originais pelo CPT auxiliam na demonstração experimental de fenômenos estudados em disciplinas como Física, Química, Biologia e Geografia, com o intuito de consolidar a assimilação de conceitos teóricos (CURSO OBJETIVO, 2011a).

---

<sup>43</sup> Informações detalhadas sobre o atendimento à distância e a avaliação institucional, fornecidos pelo SOME estão disponíveis na *seção 3.4.2.* (p.89-93).

De acordo com Prado (2008, p.46), o material didático é elaborado por professores que chegaram à rede nas posições mais altas da carreira docente. Tais professores dedicam-se exclusivamente ao aprimoramento dos Cadernos de Atividades e dos materiais complementares; raramente são encontrados em salas de aula. Eles coordenam uma equipe de trabalho e, ocasionalmente, chamam outros professores dos cursinhos para participar, os quais recebem honorários pelos direitos autorais.

Com relação ao material didático oferecido à rede pública, sabe-se, como afirmado anteriormente, que a Editora Sol Soft's e Livros Ltda é a responsável por seu fornecimento, de acordo com estimativa anual da quantidade de alunos (CAIN, 2009, p. 202, p.210). Entretanto, por não haver encontrado informações adicionais sobre essa editora, não foi possível apreender em qual setor da estrutura organizacional do Grupo Empresarial Objetivo ela se integra.

### **3.3. Atuação do Grupo Empresarial Objetivo no setor privado de ensino**

Referente à educação básica – Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio –, o Grupo possui 12 unidades próprias: Alphaville, Cantareira, Granja Viana, Luís Goes, Marquês de São Vicente, Morumbi, Paz, Paulista, Pinheiros, Tatuapé, Teodoro Sampaio, Vergueiro – todas localizadas na cidade de São Paulo (OBJETIVO, 2011t). Também conta com uma rede de mais de 700 escolas conveniadas que atuam em cerca de 450 municípios, sendo mais de 200 somente no estado de São Paulo, num total de aproximadamente 430 mil alunos (GALZERANO; GOBI; LUIZ, 2011, p.103).

Segundo reportagem publicada pela *Folha de S. Paulo*, em 14 de janeiro de 2002, grandes Grupos Empresariais – COC, Anglo, Pitágoras, Positivo e Objetivo – apresentaram um crescimento de aproximadamente 35% ao ano no número de alunos matriculados em escolas conveniadas. Em 2001, o Grupo Empresarial Objetivo teve uma expansão de 15%. Somados todos os alunos desses cinco grandes Grupos Empresariais há um resultado de 1,3 milhão, correspondendo a 31% do total de matrículas da rede privada nos ensinos médio e fundamental, de acordo com o Censo 2001 do MEC (GOIS, 2002).

Ainda nessa matéria, o autor comparou o convênio dessas escolas com a relação comercial entre proprietários de postos de gasolina e grandes distribuidoras de combustível, dizendo que do mesmo modo que a rede de combustível investe em propaganda para divulgar e fortalecer sua marca e o proprietário do posto se beneficia com isso, as escolas se

aproveitam das campanhas de marketing veiculadas pelos grupos educacionais para divulgarem seus próprios colégios. E, em ambos os casos, tanto o posto de gasolina quanto a escola continuam sendo de propriedade do dono original, sendo estabelecido, portanto, apenas um convênio (GOIS, 2002).

Como afirmado na *seção 3.1.* (p.43), o Grupo Empresarial Objetivo bem como outros grandes Grupos – COC, Pitágoras e Positivo – passaram a atuar no Japão. Representantes do COC e do Pitágoras disseram que o desenvolvimento dessas escolas se deu pelo fato de que filhos de brasileiros residentes naquele país e filhos nascidos no Brasil de imigrantes japoneses que retornaram ao Japão precisavam de um sistema de ensino compatível com o brasileiro e com o japonês (ESCOLAS...,2002).

O Grupo Empresarial Objetivo atua também no curso pré-vestibular, sendo 10 as unidades próprias: Paulista, Santo Amaro, Alphaville, Pompéia, Pinheiros, Santana, Tatuapé, Ipiranga, Santo André, São Bernardo do Campo (CURSO OBJETIVO, 2011d).

Em relação à educação superior, o Grupo atua por meio da Unip, a qual oferece cursos de graduação e pós-graduação, sendo a oferta de cursos à distância cada vez maior. Os dados institucionais indicam que há mais de 741 mil metros quadrados de área construída, espalhados em 27 Campi que englobam 65 unidades; e no ano de 2009 o número de matriculados alcançou os 200 mil (UNIP, 2011a).

Nota-se que o Grupo Empresarial Objetivo atua no setor privado por meio das suas unidades próprias e, principalmente, pelos convênios com escolas de todo Brasil, sendo sua maioria no estado de São Paulo. As etapas e níveis da educação ofertadas neste âmbito vão da educação infantil à pós-graduação (CURSO OBJETIVO, 2011c).

### **3.3.1. Sistema Objetivo de Ensino**

Como adiantado na *seção 3.2.* (p.53), as escolas conveniadas são instituições de ensino privadas que adotam o Sistema Objetivo de Ensino. Este é composto por material didático para alunos, professores e de apoio para as escolas; recursos do Portal Educacional Objetivo; auxílio do *Departamento de Apoio Pedagógico* para esclarecer dúvidas sobre conteúdo e metodologia das aulas; encontros pedagógicos com intuito declarado de preparar os profissionais para uso do material (GALZERANO; GOBI; LUIZ, 2011, p.103).

O material didático do Sistema Objetivo de Ensino é composto, sobretudo, pelos Cadernos de Atividades e pelos livros da Coleção Objetivo (OBJETIVO, 2011n). Aqueles

começam a ser usados no segundo ano do Ensino Fundamental (OBJETIVO, 2011m) e prevalecem até o Ensino Médio, no qual começam a serem utilizados os livros da Coleção Objetivo (OBJETIVO, 2011e), que abrangem todo o programa do Ensino Médio, com teoria e exercícios de todas as matérias, e os cadernos de Tarefa de Casa (COLÉGIO OBJETIVO, s/d.a). Sobre o material didático:

Os Cadernos de Atividades são o material básico para o acompanhamento das aulas do Ensino Médio. Contêm teoria e exercícios, que serão desenvolvidos em sala, e orientação para aprofundamento do programa na Tarefa de Casa e nos livros da Coleção Objetivo. A casa aula corresponde a uma tarefa de casa, diária, que deve ser realizada pelo aluno fora do período escolar. (COLÉGIO OBJETIVO, s/d.a).

Para o Curso Pré-Vestibular há três tipos de material, diferenciados por carga horária – 30, 25 ou 20 aulas semanais – assim, a escola conveniada pode optar por aquele que se adéqua aos seus interesses. Também são oferecidos aos alunos itens como fichas-resumo, cadernos de Informática, resoluções comentadas de vestibulares e cadernos de laboratório (OBJETIVO, 2011n).

Os professores recebem o Caderno do Professor, que contém a resolução de todos os exercícios e orientação para condução das aulas, contam com auxílio do *Departamento de Apoio Pedagógico* para esclarecer dúvidas sobre o conteúdo e a metodologia das aulas (OBJETIVO, 2011s) e têm ao seu dispor o chamado *Plantão Pedagógico*, para todas as etapas da educação, em horários pré-determinados, podendo ser atendidos *online*, através de *chat*, pessoalmente na cidade de São Paulo, ou por telefone (OBJETIVO, 2011q).

Também são oferecidos às escolas próprias e conveniadas materiais de apoio didático pedagógico como caderno de programação anual, caderno com orientações didáticas para cada disciplina (fundamentação teórica e metodológica, sugestões de atividades, leituras complementares de apoio, suporte teórico para ampliação dos temas e indicações bibliográficas), cartões ilustrados e coloridos de Inglês para a Educação Infantil e 2º ao 5º ano do Ensino Fundamental, CDs de História e Geografia anuais para o 2º ao 5º ano do Ensino Fundamental, CD de Inglês semestral para o 1º e o 2º ano do Ensino Fundamental, CD de Música anual para o 1º ano e semestral para 2º ao 5º ano do Ensino Fundamental (OBJETIVO, 2011b).

Para além do material palpável, as unidades próprias e as escolas conveniadas têm acesso ao chamado *TarefaNet*, onde estão disponíveis *online* exercícios de tarefa de casa e

sugestões de resolução, e ao Portal Educacional que integra todas as unidades do Objetivo e permite que alunos, pais e professores realizem pesquisas, colem informações, assistam aulas e debatam assuntos *online* (COLÉGIO OBJETIVO,s/d.a; OBJETIVO,2011d).

Sobre esse Portal, Representante afirmou:

E tem o Portal Objetivo. O aluno chega em casa, vai no computador, abre o Portal com uma senha nossa e ele tem essa aula aqui [mostra a aula na apostila] dada pelo professor lá do Objetivo. Além de ter a aula presencial no polo [...] ele pode ter consultas e falar com o professor lá do Objetivo. Então, é um sistema integrado, tá? (REPRESENTANTE...,2010).

Além disso, o Grupo Empresarial Objetivo edita, periodicamente, o *Boletim Informativo do Colégio Objetivo – BICO*<sup>44</sup> –, que tem como finalidade levar informações para os estudantes e registrar atividades desenvolvidas pelos alunos (COLÉGIO OBJETIVO, s/d.a).

O Grupo Empresarial Objetivo oferece encontros pedagógicos com o intuito de atualizar e aperfeiçoar os profissionais que atuam nas escolas conveniadas (OBJETIVO, 2011h). Estes encontros só se realizam se houver um número mínimo de inscrições, mas esse mínimo não foi informado. As vagas são limitadas e as inscrições são realizadas via internet, sendo válidas somente após o preenchimento completo de uma ficha cadastral e depois de gerado o comprovante de inscrição, o qual deve ser assinado e apresentado na recepção no dia do encontro. Todos os comunicados são feitos via internet (OBJETIVO, 2011k). Há referência a esses espaços de aperfeiçoamento no endereço eletrônico institucional:

A constante busca de aprimoramento e de avanços na metodologia de ensino faz o Objetivo realizar periodicamente cursos de capacitação, preparando professores de todo o Brasil e integrando-os ao Sistema Objetivo de Ensino, o que resulta na excelência da educação. (OBJETIVO, 2011d).

No ano de 2010 foram realizados dez encontros pedagógicos, sendo seis na cidade de São Paulo (OBJETIVO, 2011l) e, em 2011, no endereço eletrônico institucional há referência a pelo menos um realizado em São Paulo, no primeiro semestre, e dois feitos em Ribeirão Preto e em São José do Rio Preto, no segundo semestre (OBJETIVO, 2011r).

Nesses encontros são oferecidos cursos de capacitação e oficinas ministradas pelos coordenadores pedagógicos e autores do material didático (OBJETIVO, 2011h). Os

---

<sup>44</sup> O acesso ao BICO está disponível *online*, em: <http://www.objetivo.br/bico/>.



professores de Educação Infantil, de Ensino Fundamental (6º ao 9º anos), de Ensino Médio e os coordenadores pedagógicos podem participar de apenas um curso a ser ministrado durante todo o período do evento (manhã e tarde); e os professores do Ensino Fundamental (2º ao 5º anos) devem escolher duas oficinas, sendo realizada uma em cada período (das 9h às 12h e das 13h30 às 16h30) (OBJETIVO, 2011k).

Foram oferecidos, de acordo com as etapas da educação (Educação Infantil, Ensino Fundamental do 6º ao 9º ano e Ensino Médio), os seguintes cursos nos encontros pedagógicos de Ribeirão Preto e São Paulo em 27 de agosto de 2011 e 17 de setembro de 2011, respectivamente: Códigos, Lógica, Natureza e Cultura, Movimento; Música; Artes Visuais; Educação Física; Português; Matemática; História; Geografia; Ciências; Artes; Inglês; Informática; Biologia, Física; Química; Comunicação e Arte; Coordenadores. Para o 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental serão oferecidas as seguintes oficinas: Português; Matemática; Ciências; Artes; Música; História/Geografia e Informática; Inglês; Português, Artes e Música; História/Geografia; Ciências e Informática (OBJETIVO, 2011f).

O Grupo Empresarial Objetivo auxilia na estratégia publicitária de escolas conveniadas, fornecendo material e suporte de criação, além de investir no fortalecimento da própria marca através de campanhas nacionais em TV, rádio, jornais, revistas, *outdoors* (OBJETIVO, 2011a) e da participação em congressos e feiras relacionados à educação (OBJETIVO, 2011h). Seus anúncios são veiculados na mídia, em revistas de grande circulação, como *Veja*, *ISTOÉ*, *Época* e também em revistas especializadas como *Nova Escola*, *Educação*, *Linha Direta*, *Revista do Sinepe* (OBJETIVO, 2011o).

De acordo com Prado (2008), para além da simples compra de material didático, as escolas conveniadas integram em seu cotidiano as normas que são impostas pelo “sistema de ensino” em relação ao uso de tal material e são submetidas às frequentes avaliações por meio de exames simulados, cuja correção e análise são centralizadas pela sede, em São Paulo. Essa situação faz com que surja uma padronização física e administrativa, que “envolve desde a cor das paredes até o atendimento ao público, passando pelo comportamento dos professores e de suas ações didáticas e pedagógicas.” (PRADO, 2008, p.48).

Ainda segundo mesmo autor, as avaliações a que estão submetidas às escolas conveniadas referem-se às provas aplicadas para os alunos, sobretudo, do terceiro ano do Ensino Médio e do Curso Pré-vestibular. Elas são elaboradas de acordo com os conteúdos presentes nos Cadernos de Atividades e seus resultados são acessados pela sede. Nesse

sentido, o atraso ou o não cumprimento do conteúdo proposto no material didático pelo professor poderá causar transtornos para a escola. Prado (2008) afirma:

Segundo o discurso oficial da rede Objetivo de Ensino, a valorização da marca Objetivo, enquanto uma grife ligada à educação, equaliza num mesmo patamar todas as unidades franqueadas. A partir dos Cadernos de Atividades elaborados e de todos os exames simulados propostos e aplicados é possível acompanhar o desempenho de cada uma das unidades franqueadas e fazer comparações para que o índice de aprovação e de rendimento seja conhecido pela matriz. (PRADO, 2008, p. 48).

Os dados expostos permitem afirmar que o Grupo Empresarial Objetivo preocupa-se com a elaboração de um material didático e de apoio padrão para todas as escolas conveniadas. Além disso, por assessorá-las por meio de encontros pedagógicos, ferramentas disponíveis *online* e auxílio oferecido pelo *Departamento de Apoio Pedagógico*, demonstra uma tentativa de uniformizar conteúdos e práticas, com o intuito de oferecer, segundo a instituição, uma educação de qualidade para todas as escolas conveniadas. Essa preocupação pode ser observada a partir da leitura dos seguintes trechos, reproduzidos de endereços eletrônicos institucionais:

O conveniado, além de contar com os serviços e a assessoria do Sistema Objetivo de Ensino, tem a seu dispor todos os instrumentos necessários para garantir a uniformidade da proposta pedagógica, oferecendo educação de qualidade aos seus alunos. (OBJETIVO, 2011s).

E ainda:

O conveniado, seja qual for o porte da escola, tem ao seu dispor todos os instrumentos necessários para oferecer educação de qualidade aos seus alunos. (OBJETIVO, 2011p).

Em entrevista concedida pelo proprietário dos colégios Objetivo da cidade de Campinas<sup>45</sup>, Rômulo Castanho, indagou-se sobre o funcionamento dos convênios com a rede privada. Ele afirmou:

---

<sup>45</sup> Segundo as informações disponibilizadas na entrevista, a cidade de Campinas já possuía duas unidades do Colégio Objetivo, uma no distrito de Barão Geraldo e outra no bairro Cambuí, mas estas eram responsabilidade de São Paulo, do próprio Di Genio. Em 2004, Rômulo Castanho e seu sócio assumiram ambos os colégios e iniciaram a expansão do negócio educacional chegando, em 2011, a 12 unidades de ensino que utilizam os “sistemas” do Objetivo ou do Anglo (CASTANHO, 2011).

Nós compramos o material didático, não é? Do sistema. É... Uma escola, a parte pedagógica, não é? Como que é a parte pedagógica de uma escola? É independente do material, tá? A gente tem uma diretriz, não é? Mas a escola depende muito dos professores e da direção; de pessoas, enfim, não é? Então, muita gente usa o termo franquias pra escola. Eu acho esse termo um termo errado, não é? Que não se usa, não se pode usar pra escola, porque é diferente de um *McDonald's*, por exemplo, onde a gente tem toda uma receita lá: pega o hambúrguer, deixa quinze segundos de um lado, cinco do outro. A escola não, a escola depende fundamentalmente de pessoas, então a relação... É por isso que existem diversas escolas da mesma rede, não é? Umhas que são muito boas e outras que são péssimas, e isso existe pra todos, pra todos os sistemas. Existem escolas da rede Objetivo que são excelentes, não é? E existem escolas da rede Objetivo que são péssimas, que são muito ruins. E existem escolas do Anglo que são excelentes, existem escolas do Anglo que são ruins e do COC a mesma coisa, não é? Então, porque escola depende de pessoas. A relação é uma relação de compra de material. O que nós vamos fazer aqui dentro da escola, se a escola vai ser boa ou ruim... É... Não tem muito como São Paulo controlar. São 700 escolas da rede Objetivo, são mais 700 escolas da rede Anglo, entendeu? Então, não é porque é Objetivo que é bom ou ruim, não é porque é Anglo ou COC que é bom ou ruim. Depende! Depende muito de como cada um trabalha, não é? É... E o que é pago pra eles é só o material. Não paga mais nada, não é? Campanha de marketing, de uso de marca... Nada! Tá tudo embutido no material, na compra de material. (CASTANHO, 2011).

A leitura deste fragmento permite apreender que, ainda que exista uma uniformização no que se refere à organização dos materiais e à lógica de funcionamento dos convênios, não é possível afirmar que ela resulte necessariamente na qualidade do ensino. Segundo Castanho (2011), a relação estabelecida entre o Grupo e as escolas conveniadas é referente à compra de material e, portanto, faz-se necessário que as próprias escolas, com seus diretores, professores e demais pessoas que as compõem façam um “trabalho de qualidade”.

Na sequência, o entrevistado relatou:

Não tem [controle por parte do Grupo Empresarial]. O que tem é um apoio na área pedagógica, não é? Assim, principalmente pra professor... Começo de ano, assim, professores contratados que nunca usaram o material, então vão pra São Paulo, pros coordenadores lá que escrevem o material explicar como funciona, mostrar, não é? Sempre quando a gente precisa de alguma coisa, algum professor quer fazer algum treinamento sobre o material, não é? A gente entra em contato com São Paulo. Isso existe, tá? Mas é muito mais... Eu acho... É, a gente... A escola precisa também ser pró-ativa em estar buscando isso. E existem alguns encontros que são marcados, não é? Normalmente no começo do ano, mas fora isso, a relação é dessa forma que eu te falei, entendeu? Se a gente necessitar, a gente bate lá na porta, se não necessitar, a gente usa o material e tenta fazer um bom trabalho e pronto. (CASTANHO, 2011).

Neste trecho, Castanho (2011) argumentou que a tentativa de controle por parte do Grupo resume-se ao apoio na área pedagógica, sendo que as próprias escolas devem buscar esse auxílio, se necessário, seja durante os encontros pedagógicos oferecidos ou em situações fora desse contexto.

Ainda sobre o funcionamento dos convênios, Representante do Grupo Empresarial Objetivo de um município de médio porte afirmou:

Não é franquia. Chama-se convênio. Eu pago a apostila e dentro da apostila tem o lucro dele [do proprietário do Grupo Empresarial Objetivo, João Carlos di Genio] lá. [...] Eu não pago, por exemplo, do meu lucro total, eu não pago 2 ou 3% pra fazer propaganda, nada disso. Só pago a apostila e acabou; ele me dá a apostila e acabou. (REPRESENTANTE..., 2010).

Assim como Castanho (2011), Representante (2010) afirmou existir encontros pedagógicos com intuito de instruir professores para uso do material didático:

Pedagogicamente, de seis em seis meses nós somos convidados, os professores vão [...] fazer a reciclagem. [...] O material de 2011 vai ser diferente de 2010. Então, o que é que mudou? Mudou isso. Então, eles vão dar aula do material, daquilo que foi acrescido, ok? Então, todo mundo tem que saber, os professores tem que ir lá, pegar o que vai ser dado em 2011 e já fazer antes de entrar na sala de aula. (REPRESENTANTE..., 2010).

Em seguida, o entrevistado afirmou:

Eu que administro tudo. Todavia, eles vêm aqui sim. Eles mandam o pessoal de lá vir pra cá pra ver as melhorias que eu faço, se o comércio está indo bem, se as matrículas estão aumentando. Eles fazem uma análise por fora assim. Vamos supor que eu tenha 500 alunos, mas pra ele eu tenho 100, aí ele vem aqui: "Por que você teve 100? O que aconteceu?" E aí não me dá mais apostilas. [...] Posso até perder, entendeu? Mas você tem que ficar naquela média deles lá, eles tem um volume lá. (REPRESENTANTE..., 2010).

Notam-se algumas semelhanças nas falas dos representantes no que se refere ao funcionamento dos convênios: não utilizam o termo “franquia” para designar a relação estabelecida entre o Grupo Empresarial Objetivo e as escolas privadas que adotam o Sistema Objetivo de Ensino; fazem referência a encontros de formação, nos quais os professores são instruídos sobre o uso do material didático; afirmam que o pagamento é apenas pelo material didático, estando todas as outras ferramentas do “sistema” inclusas no valor pago.

Entretanto, a leitura do fragmento acima apresenta uma visão diferente daquela apresentada por Castanho (2011) no que se refere a um suposto controle exercido pelo Grupo Empresarial Objetivo sobre suas escolas conveniadas. De acordo com Representante (2010), há uma média estabelecida pelo Grupo, em relação às matrículas escolares, que deve ser cumprida pelos conveniados, estando estes sujeitos a perder o convênio, caso não consigam alcançá-la. Já Castanho (2011) afirma que a relação estabelecida entre o Grupo e as escolas resume-se à compra de material e a um apoio na área pedagógica, caso esta seja necessária.

A fala de Representante (2010) se aproxima de Prado (2008, p.48), quando este afirma que o Grupo Empresarial Objetivo acompanha o desempenho de todas as escolas conveniadas e que o atraso ou o não cumprimento do conteúdo do material didático pode causar problemas para a escola. Sobre os entrevistados, é preciso levar em consideração que um deles revelou sua identidade, enquanto outro optou por não tê-la divulgada, fato que pode ter feito importante diferença quando da disponibilização das informações durante a entrevista.

### **3.3.2. Serviços diferenciados**

Para além dos produtos e serviços oferecidos pelo Sistema Objetivo de Ensino, que abrange todas as escolas conveniadas, destaca-se alguns que são fornecidos somente para as unidades próprias ou o são para todas as escolas, mas não abrangem a totalidade dos alunos matriculados. São eles: *Salas de Aula do Futuro*, *Atividades Esportivas e Culturais*, *Cursos Especiais*, *Projetos Especiais*, *Programa Objetivo de Incentivo ao Talento (POIT)* e *Escolas na Natureza*.

#### **A) Salas de Aula do Futuro**

O *Centro de Pesquisa e Tecnologia (CPT)* do Grupo Empresarial Objetivo cria e desenvolve equipamentos e programas de informática que são usados como recursos de apoio educacional em espaços de alta tecnologia, denominados *Salas de Aula do Futuro*. Elas são compostas por *Laboratório do Futuro*, *Aulas 3D*, *Viajante Virtual* e *Aulas virtuais*. Essas aulas são destinadas a alunos do Ensino Fundamental e Médio das unidades próprias do Colégio Objetivo (COLÉGIO OBJETIVO, s/d.a).

O *Laboratório do Futuro* é todo eletrônico, todas as mesas possuem seu respectivo computador e o professor utiliza uma lousa eletrônica para escrever, desenhar ou apresentar gráficos de forma tridimensional, utilizando qualquer objeto ou o próprio dedo. No monitor

dos alunos aparece a apresentação exatamente como na lousa. Há também o chamado *intranet*, um sistema para que estudantes acessem um *chat* para se comunicarem com o professor ou com os colegas (COLÉGIO OBJETIVO, s/d.a).

Nas *Aulas 3D*, o professor pode, por exemplo, fazer demonstrações do corpo humano em imagens 3D e recortar eletronicamente partes dos órgãos para explicá-los, especificando suas funções no organismo. Os alunos se equipam de óculos especiais, os quais fornecem, além dos efeitos em 3D, toda a noção de profundidade, textura e volume. Diversas matérias podem ser abordadas nessas aulas, de Citologia e Astronomia a Matemática e Geografia (COLÉGIO OBJETIVO, s/d.a).

O chamado *Viajante Virtual* é semelhante a um trailer. Mesclando laboratório, sala de aula e brinquedo de parque de diversões, o *Viajante Virtual* efetua movimentos e simula altas velocidades fazendo com que o aluno possa experimentar, na prática, o que é aprendido sobre aceleração e velocidade na teoria da Física (COLÉGIO OBJETIVO, s/d.a).

As *Aulas Virtuais* são compostas por skates, tapetes “voadores” e giroscópios equipados com sensores. Utilizando óculos de realidade virtual, os alunos aprendem o ciclo da água, as alterações no clima terrestre e os relevos (COLÉGIO OBJETIVO, s/d.a).

## **B) Atividades Esportivas e Culturais**

Como atividades esportivas, o Grupo Empresarial Objetivo oferece às suas unidades próprias, para além da educação física, a *Escola de Esportes*, que ministra aulas de voleibol, basquetebol, handebol, futebol, futsal, natação, artes marciais e tênis, visando o preparo de equipes para campeonatos; os *Jogos Internos do Colégio Objetivo* (JICO), que consistem em jogos interclasses, de várias modalidades, disputados no decorrer do ano letivo; os *Jogos Interunidades do Colégio Objetivo* (Jicão), que promovem integração e disputa entre os campeões do JICO de cada uma das unidades do Objetivo; os *Jogos Abertos do Colégio Objetivo* (JACO), em que o Objetivo recebe equipes de outros colégios ou vai até eles; as *Olimpíadas*, realizadas nas unidades do Objetivo, com a finalidade de promover sociabilidade e educação física; a *Gincana do Colégio Objetivo* (Ginco), que é composta por tarefas e brincadeiras, além de fazer arrecadação de alimentos e agasalhos com fins filantrópicos (COLÉGIO OBJETIVO, s/d.a).

O Grupo Empresarial Objetivo também oferece, aos alunos de suas unidades próprias, uma programação que conta com o *Festival de Arte e Comunicação* (FAC), o *Concurso Literário Interno do Colégio Objetivo* (CLICO), o *Festival Interno do Colégio Objetivo*

(FICO), a *Arte e Cultura no Colégio Objetivo* (Arcco) e o *Show dos Alunos do Colégio Objetivo* (Shaco) (COLÉGIO OBJETIVO, s/d.a).

O FAC não tem caráter competitivo e seu objetivo é estimular a atividade criativa e espontânea do aluno e desenvolver e valorizar seus talentos; são feitas apresentações de coral, danças, poesia, teatro e música. O CLICO tem como intuito incentivar o interesse pela escrita e revelar talentos literários entre os alunos do Ensino Fundamental; a participação é espontânea através da produção de um texto livre, em prosa ou verso, de acordo com um tema escolhido anualmente. Os textos são selecionados e classificados por uma comissão julgadora e a premiação ocorre em solenidade festiva que conta com apresentações de alunos em números de musicais e de dança. O FICO é realizado desde 1971 e, dentre os vários festivais estudantis instituídos no Brasil, é o único que se firmou e se tornou acontecimento musical e cultural. Nasceu a partir da iniciativa conjunta de alunos, professores e direção e tem como finalidade desenvolver a capacidade criadora dos alunos e propiciar a integração com a comunidade por meio da expressão musical. O Arcco é organizado em parceria com o curso de Moda da Unip e conta com apresentações de música, dança e teatro; os alunos participam da escolha das músicas, das coreografias, do cenário, da montagem de um videoclipe, sempre acompanhados de professores especializados. O Shaco contém diversas formas de arte, tais como declamação, dança, canto, dramatização etc. e tem como intuito desenvolver aptidões dos alunos e estimular sua criatividade (COLÉGIO OBJETIVO, s/d.a).

### C) Cursos Especiais

O Grupo Empresarial Objetivo oferece uma série de cursos especiais<sup>46</sup> para os alunos de suas unidades próprias<sup>47</sup>. São eles: *Curso Especial para Ciências Exatas*, *Curso Especial para Medicina*, *Curso Especial para Humanidades*, *Cursos Avançados por Disciplina/Programação Paralela* (PP), *Desenho Geométrico* e *Geometria Descritiva*, *Linguagem Arquitetônica*, *Laboratório de Redação*, *Aulas sobre Obras Literárias* (COLÉGIO OBJETIVO, s/d.a).

---

<sup>46</sup> Sabe-se que os cursos *Desenho Geométrico e Geometria Descritiva*, *Laboratório de Redação*, *Linguagem Arquitetônica*, *Aulas sobre Obras Literárias* e *Cursos Avançados por Disciplina/Programação Paralela* (PP) acontecem paralelamente ao curso do Ensino Médio. Com relação ao *Curso Especial para Ciências Exatas*, ao *Curso Especial para Medicina* e ao *Curso Especial para Humanidades*, não foi possível apreender se ocorrem de modo paralelo ou subsequente ao Ensino Médio. (COLÉGIO OBJETIVO, s/d.a).

<sup>47</sup> Não foram encontrados dados referentes à existência de um pagamento extramensalidade para os alunos que participam dos Cursos Especiais.

O *Curso Especial para Ciências Exatas* tem como objetivo declarado preparar os alunos para os vestibulares mais concorridos dessa área, sobretudo o do Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA)<sup>48</sup>. O *Curso Especial para Medicina* prepara os estudantes para esta carreira, por meio de rigor em todas as disciplinas, reforçando aquelas que são mais exigidas. O *Curso Especial para Humanidades* prepara para as carreiras mais disputadas nessa área, como Direito, Administração, Relações Internacionais, Publicidade e Propaganda, privilegiando as disciplinas com maior peso e atendendo as diretrizes do vestibular da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Nos *Cursos Avançados por Disciplina/Programação Paralela* (PP), os alunos optam pelas disciplinas que desejam cursar; consistem em aulas especiais que tem como intuito declarado aprofundar assuntos específicos exigidos nos vestibulares. Os cursos de *Desenho Geométrico e Geometria Descritiva* são oferecidos para alunos que irão prestar vestibular para Engenharia, Arquitetura, Artes Plásticas e Desenho Industrial, pois estes incluem tais matérias em provas de habilidades específicas ou em questões de Matemática. *Linguagem Arquitetônica* é para candidatos que irão prestar Arquitetura e Artes Plásticas, pois tais cursos exigem familiaridade com as técnicas de desenho de observação, de memória, geométrico e de criação e de noções sobre História da Arte. O *Laboratório de Redação* é uma atividade permanente, oferecida ao longo do ano letivo, em que se cria uma dinâmica de grupo a partir de textos, explicações e debates. O professor corrige criteriosamente as produções, detectando os erros e orientando o estudante. São desenvolvidas propostas que abrangem as diversas modalidades de redação, com material específico, acrescido de um repertório de temas mais frequentes ou mais desafiadores dos últimos vestibulares. Nas *Aulas sobre Obras Literárias* as obras indicadas no programa dos principais vestibulares são resumidas e analisadas, com apoio de antologia de textos e de exercícios de todos os níveis. Além disso, o Colégio Objetivo edita para seus alunos os textos integrais de várias obras de domínio público, contendo notas explicativas, vocabulário, análises e exercícios (COLÉGIO OBJETIVO, s/d.a).

#### **D) Projetos Especiais**

Como projetos especiais, o Grupo Empresarial Objetivo oferece, aos alunos de suas unidades próprias, os *Projetos de Incentivo à Leitura*, o *Programa Alimentação Saudável*, a

---

<sup>48</sup> O ITA é um centro de excelência, com renome internacional em diversos campos da Engenharia, e seu exame vestibular é um dos mais seletivos do Brasil (COLÉGIO OBJETIVO, s/d.a).



*Programação Avançada (PA)* e aulas preparatórias para Olimpíadas Científicas (COLÉGIO OBJETIVO, s/d.a).

Os *Projetos de Incentivo à Leitura* tem como intuito declarado despertar o interesse dos alunos para a literatura e desenvolver sua competência linguística. Diversos programas são desenvolvidos, como Hora do Conto e oficinas de leitura e produção de textos (COLÉGIO OBJETIVO, s/d.a).

O *Programa Alimentação Saudável*, desenvolvido em parceria com o curso de Nutrição da Unip, tem como intuito declarado construir hábitos alimentares saudáveis nos alunos da Educação Infantil e Ensino Fundamental. Entre as ações desenvolvidas estão a ampliação da oferta de alimentos saudáveis nas cantinas das unidades e o trabalho educativo que visa a conscientização sobre a importância de uma alimentação saudável (COLÉGIO OBJETIVO, s/d.a).

A *Programação Avançada (PA)*<sup>49</sup> é uma atividade opcional oferecida aos alunos das séries finais do Ensino Fundamental e 1º e 2º anos do Ensino Médio que se destacam nos estudos. Por meio dessa atividade, o aluno pode antecipar os principais conteúdos que serão estudados nas séries seguintes (COLÉGIO OBJETIVO, s/d.a).

O Colégio Objetivo também oferece aulas especiais preparatórias para Olimpíadas de Física, Matemática, Química, Astronomia, Robótica e Informática<sup>50</sup> aos alunos do Ensino Fundamental e Médio que querem participar dessas competições em âmbito estadual, nacional e internacional. Nas aulas, as matérias são aprofundadas e o raciocínio lógico do aluno é desenvolvido, através do estudo de conceitos das disciplinas e da resolução de exercícios com alto grau de complexidade, no formato daqueles que são aplicados nas competições. O professor é responsável por acompanhar o desempenho do aluno dos estudantes individualmente e reforçar os assuntos em que sentem mais dificuldade. O intuito declarado é conquistar medalhas, revelar novos talentos e estimular o estudo e o interesse pela Ciência (COLÉGIO OBJETIVO, s/d.a).

### **E) Programa Objetivo de Incentivo ao Talento (POIT)**

O Grupo Empresarial Objetivo possui um projeto denominado *Programa Objetivo de Incentivo ao Talento (POIT)*. Criado para trabalhar com alunos do Colégio Objetivo que tenham altas habilidades, teve início em 1972, quando foi notada a presença de estudantes que

---

<sup>49</sup> Não há referências, nos endereços eletrônicos institucionais, sobre a existência ou não de um pagamento extramensalidade.

<sup>50</sup> Idem 49.

se destacavam na competência acadêmica e potencial intelectual. Uma série de iniciativas foi feita e, no ano de 1986, o POIT se firmou. Segundo endereço eletrônico institucional, este programa é uma das poucas iniciativas brasileiras destinadas a cuidar de alunos superdotados (COLÉGIO OBJETIVO, 2012e).

As condições para implantação e funcionamento do POIT, de acordo com o próprio Grupo Empresarial Objetivo, derivam do fato de que o “sistema de ensino” foca-se na média, por meio de uma organização escolar que padroniza, quase não deixando lugar para a divergência:

A forma como a escola está organizada fisicamente, sua rotina, os conteúdos a serem ensinados, são fatores que padronizam ritmos e informações, deixando pouco espaço para a divergência. Há sinais de que isto precisa mudar, o que se pretende com os projetos de educação inclusiva, que constata que necessidades diferenciadas requerem atenção diferenciada, mas que essa atenção pode e deve ser manejada sem que as pessoas portadoras dessas diferenças tenham que ser excluídas e afastadas das outras. (COLÉGIO OBJETIVO, 2012e).

De acordo com endereço eletrônico institucional, a atenção com os diferentes costuma se restringir àqueles que apresentam algum tipo de dificuldade, e os alunos que demonstram talento e altas habilidades são tratados como autossuficientes, isto é, como se não precisassem de estímulos para seu potencial elevado. Os programas especiais para pessoas “talentosas” podem servir de modelo para integrar tais estudantes nas escolas e também para apontar alternativas através do desenvolvimento de recursos educacionais diferenciados (COLÉGIO OBJETIVO, 2012e).

O POIT resulta da cooperação entre a Unip e o Colégio Objetivo. De acordo com a própria instituição (COLÉGIO OBJETIVO, 2012e), é composto pelas seguintes modalidades:

- Atendimento ao Colégio Objetivo por meio da identificação de alunos talentosos do Ensino Fundamental e Médio das unidades da Grande São Paulo. São oferecidos cursos extracurriculares para tais alunos, orientação às famílias e aos profissionais das unidades envolvidas;
- Atendimento nos Centros de Psicologia Aplicada da Unip, que oferece avaliação psicológica e encaminhamento, orientação às famílias e às escolas. É realizado como uma “proposta interventiva, de base fenomenológica”;
- Produção e transmissão de conhecimento através de pesquisas, apresentações em congressos, publicações, organizações de eventos, filiação a entidades nacionais e

internacionais como *World Council for Gifted and Talented Children* e *European Council for High Ability*;

- Atividades de sensibilização da sociedade para o tema por meio de consultoria aos meios de comunicação quando da realização de documentários ou matérias jornalísticas e através da realização de conferências em instituições (de ensino ou não) ou comunidades.

Consta em endereço eletrônico institucional que podem participar do POIT os alunos do Ensino Fundamental do Colégio Objetivo<sup>51</sup> considerados portadores de potenciais diferenciados. Há dois modos para identificação: processo seletivo ou apresentação de laudo psicológico que indique necessidade educacional diferenciada (COLÉGIO OBJETIVO, 2012e).

O processo de seleção analisa dados qualitativos e quantitativos. Estes advêm dos resultados obtidos em testes, aqueles, da observação direta dos alunos, da indicação dos professores e coordenadores das unidades e das famílias. São considerados, nesse processo, a criatividade, a motivação, o alto desempenho acadêmico ou talento excepcional em artes. Para participar do processo seletivo, os alunos interessados devem solicitar à coordenação de sua escola uma avaliação. Esta é realizada por uma das psicólogas do POIT. Os professores também podem, em qualquer momento do ano letivo, indicar alunos para participar do programa<sup>52</sup> (COLÉGIO OBJETIVO, 2012e).

São oferecidas aos alunos considerados “talentosos”, de acordo com endereço eletrônico institucional, atividades extracurriculares de enriquecimento. Por não estarem vinculadas aos currículos pré-fixados, tais atividades são mais flexíveis e permitem que o aluno trabalhe no seu próprio ritmo. Elas são organizadas de modo a oferecer diversas opções, permitindo que os alunos experimentem e possam se identificar com algumas delas (COLÉGIO OBJETIVO, 2012e).

Os cursos oferecidos são constituídos em duas áreas: Tecnologia e Humanidades. O objetivo declarado é “estimular os potenciais das crianças e encorajá-las para que usem seus recursos de modo criativo, respeitando seu próprio ritmo e adquirindo critérios pessoais de avaliação”. Os cursos de Tecnologia ajudam os alunos a familiarizar-se com os avanços

---

<sup>51</sup> Nota-se uma divergência referente aos alunos que podem participar do POIT no próprio endereço eletrônico institucional: ora aparece que são estudantes do Ensino Fundamental e Médio, ora alunos apenas do Fundamental. Destaca-se ainda que, como afirmado anteriormente, os estudantes devem pertencem às escolas conveniadas ao Grupo Empresarial Objetivo situadas na Grande São Paulo.

<sup>52</sup> Não foram encontradas informações, nos endereços eletrônicos institucionais, sobre a existência ou não de um pagamento extramensalidade para os alunos que participam do POIT.

tecnológicos, para lidar com o meio de forma participativa; os de Humanidades estimulam o desenvolvimento pessoal dos estudantes, equilibrando habilidade e desejo, num enfoque predominantemente psicológico (COLÉGIO OBJETIVO, 2012e).

No endereço eletrônico institucional há referência aos cursos oferecidos em 2004<sup>53</sup>: *Animação, Gibi Eletrônico, Computação Gráfica, Criatividade nas Mil e Uma Histórias, Brincando com Ciência e Arte, Mundo Encantado dos Bonecos, Robótica e Design Gráfico* (COLÉGIO OBJETIVO, 2012e).

No curso de *Animação*, os alunos aprendem a produzir um filme de animação, utilizando técnicas como desenho animado, animação com massinha, bonecos, areia, *pixilation*. Elaboram a história, o roteiro, o desenvolvimento dos personagens, cenários, filmagem, edição, efeitos especiais e efeitos sonoros (COLÉGIO OBJETIVO, 2012e).

Em *Gibi Eletrônico*, os estudantes desenvolvem seu próprio gibi, desde a criação da história e dos personagens até a diagramação eletrônica, que é produzida por um *software* de animação que contém ferramentas de desenho e efeitos audiovisuais (COLÉGIO OBJETIVO, 2012e).

Na *Computação Gráfica*, os alunos aprendem a manipular imagens digitais, transformando-as a partir da aplicação de filtros de estilização, distorção, iluminação, redimensionamento, rotação, inclinação, controle de brilho e contraste, regulação de níveis e curvas (COLÉGIO OBJETIVO, 2012e).

O curso de *Criatividade nas Mil e Uma Histórias* explora as formas de comunicação que o recurso artístico pode proporcionar. Promove, segundo a instituição, o conhecimento de si próprio e do outro por meio da expressão, comunicação e identificação de sentimentos e comportamentos, facilitando o relacionamento interpessoal (COLÉGIO OBJETIVO, 2012e).

Em *Brincando com Ciência e Arte*, os alunos são envolvidos no processo de investigação científica e do fazer artístico por meio de desafios, para os quais ele precisa encontrar soluções, com liberdade e imaginação. O objetivo declarado é estimular e desenvolver o raciocínio lógico, o pensamento abstrato, a coordenação motora, a autoconfiança e a habilidade de pensar e criar (COLÉGIO OBJETIVO, 2012e).

No *Mundo Encantado dos Bonecos*, os estudantes têm contato com vários modos de confeccionar um boneco: fantoche, marionete, boneco de papel machê. Cada um cria o seu próprio e, em grupos, elaboram e montam uma peça, com cenário, roteiro e personagens (COLÉGIO OBJETIVO, 2012e).

---

<sup>53</sup> Não foram encontrados dados sobre atualização ou permanência desses cursos nos anos seguintes.

O intuito declarado do curso de *Robótica* é estimular o raciocínio lógico dos alunos. Utilizando montagens com Lego, eles experimentam cientificamente alguns princípios físicos ligados às relações entre força, distância e tempo (COLÉGIO OBJETIVO, 2012e).

Em *Design Gráfico*, o aluno desenvolve um projeto de *design*: criação de objetos vetoriais, desenhos com linhas, tipo de preenchimento, criação de sombras, criação de objetos espelhados, deformações por curvaturas, trabalhos com textos e elaboração de peças publicitárias (COLÉGIO OBJETIVO, 2012e).

Nota-se que o POIT não é ofertado para todas as escolas conveniadas, mas apenas para aquelas situadas na Grande São Paulo, nem abrange todos os alunos matriculados, vide o processo seletivo ou indicação a que estão submetidos. É um programa limitado, que privilegia apenas determinados alunos. Em entrevista com Representante (2010), há referência ao trabalho desenvolvido pelo Grupo Empresarial Objetivo com alunos considerados superdotados:

[...] eles [refere-se ao Grupo Empresarial Objetivo] têm uma escola de superdotados. É interessante isso daí. E eles fazem uns testes e se a pessoa tem superdotação... Superdotado pra eles é o seguinte: É... Ele está no quinto ano, eles botam um exercício do sétimo ano, se ele conseguir resolver, ele é dotado dois anos. Quer dizer, apesar da idade dele, que é pra estar na quinta série, ele resolve um problema da sétima, portanto ele tem uma dotação, uma superdotação. Ele é a mais de dois anos. Então, é interessante você encarar esse aluno. Então, lá eles têm todo um sistema lá que... De privilégio para esses alunos, a partir da tecnologia. [...] Então, esses Grupos enormes aí, não só o Objetivo, os outros Grupos também têm essa estratégia de pegar os melhores, não é? Da massa pegar os melhores. (REPRESENTANTE...,2010, grifos nossos).

A leitura do fragmento permite apreender que o POIT é, de fato, um projeto que privilegia determinados alunos. Destaca-se a fala de Representante (2010), quando afirma que os grandes Grupos Empresariais que atuam na área educacional têm a “estratégia” de selecionar os melhores alunos; ter tais estudantes em suas escolas interessa aos Grupos, pois eles representam grande possibilidade de obter bons resultados em avaliações externas, vestibulares, olimpíadas.

## **F) Escolas na Natureza**

Segundo informações institucionais, o Colégio Objetivo e a Unip desenvolvem um programa pioneiro de *Ciências do Meio Ambiente*, que se iniciou em 1984, quando a disciplina Ecologia foi inserida no currículo obrigatório da 1ª série do Ensino Médio

(COLÉGIO OBJETIVO, s/d.a). Segundo declara o próprio Grupo, o Objetivo foi a primeira instituição de ensino a introduzir tal disciplina na grade curricular. Foi o primeiro passo, rumo à criação, pelo CPT Unip/Objetivo, das *Escolas na Natureza: Projeto Paranoá*<sup>54</sup>, em Brasília, *Escola do Mar*, em Angra dos Reis e *Escola da Natureza*, em Manaus (COLÉGIO OBJETIVO, s/d.c).

A *Escola do Mar* foi criada em 1988 e opera como *campus* avançado da Unip. Situada em Angra dos Reis, no Rio de Janeiro, conta com dormitórios, refeitório, quadras de esportes, piscina, embarcações para deslocamentos no mar, laboratórios equipados com microscópios, projetores, computadores, estação meteorológica, kits de análise da água, cartas náuticas etc. A *Escola* promove cursos de Ecossistema, Planctologia, Meteorologia, Aquacultura, Manguezal e Mergulho para alunos do Ensino Fundamental, Médio e Superior, provenientes de todos os colégios conveniados do Grupo Empresarial Objetivo do país. O intuito declarado deste projeto é a conscientização sobre a importância da preservação ambiental, a formação de novos pesquisadores, a produção de pesquisas de âmbito regional e nacional e a capacitação de professores de Ensino Fundamental e Médio. Para realização de tais objetivos conta-se com a interação entre a *Escola* e a comunidade (COLÉGIO OBJETIVO, s/d.a, s/d.b).

A conscientização sobre a importância da preservação ambiental pode ser notada em matéria publicada pela *ISTOÉ*, em 26 de maio 1999:

Além de aprimorar o ensino, a intenção é formar uma conduta ecológica, fugindo dos discursos ecochatos. ‘Quando a escola foi inaugurada, todo mundo falava em salvar as baleias. Agora, a onda é a Amazônia’, disse o biólogo Carlos Freitas na primeira aula de ecossistema. ‘Vocês querem salvar o mar? Então, salvem o rio de sua cidade. Querem salvar a Amazônia? Economizem uma folha de caderno, que já estão contribuindo.’ (VILLAMÉA; PINTO, 1999).

Segundo mesma matéria, a escuna que leva os estudantes ao mar é chamada Alto Astral e a parte terrestre da *Escola* é a antiga sede de uma fazenda do século XIX. Quando da publicação da matéria, em 1999, o projeto desenvolvido pelo Grupo Empresarial Objetivo era o único centro de estudos do gênero no Brasil, já tendo recebido mais de 11 mil alunos. A *Escola* recebe grupos compostos por um máximo de 32 estudantes advindos das escolas conveniadas do Colégio Objetivo de todo o país; eles permanecem uma semana no local para estudar ecologia marinha (VILLAMÉA; PINTO, 1999).

---

<sup>54</sup> Não foram encontradas informações acerca do *Projeto Paranoá* nos materiais institucionais e na mídia de abrangência nacional.

Na *Escola*, o ensino é voltado para a prática e adaptado para o que estiver acontecendo no momento. Os alunos recebem instruções minuciosas sobre como se comportar no mar e são avisados de que, por questões de segurança, enquanto a escuna Alto Astral estiver no mar, duas lanchas de apoio ficam em prontidão. Há uma segunda temporada de estudos em que os estudantes podem trocar o mergulho livre pelo semiautônomo podendo visitar uma caverna subaquática e um navio naufragado (VILLAMÉA; PINTO, 1999).

A *Escola da Natureza* fica localizada a 25 quilômetros de Manaus, no Amazonas, e funciona desde 1989, também como *campus* avançado da Unip. Segundo informações institucionais, ela abriga a maior sala de aula a céu aberto do mundo; consiste num barco-escola onde os alunos do Ensino Fundamental, Médio e Superior, do Colégio Objetivo e da Unip dormem, comem, assistem as aulas e analisam, nos laboratórios existentes dentro do barco, o material coletado das águas e da Floresta Amazônica. A *Escola* tem como principais objetivos declarados a conscientização para a preservação do meio ambiente e o estímulo à formação de pesquisadores (COLÉGIO OBJETIVO, s/d.a, s/d.c). Sobre o projeto, o Grupo Empresarial Objetivo afirma: “Sem portas nem janelas, a natureza como professora e o auxílio de tecnologia educacional avançada.” (COLÉGIO OBJETIVO, s/d.c).

Segundo reportagem da *ISTOÉ Dinheiro*, de 22 de janeiro de 2003, na *Escola da Natureza* os estudantes têm “uma semana de aulas que mostram a teoria na prática”. Pequenos grupos de alunos do Ensino Médio<sup>55</sup>, vindos de diversos lugares do país, se revezam no barco-escola, que é uma típica embarcação amazônica, adaptada para abrigar 16 passageiros. Eles navegam pelos rios Solimões e Negro e seus afluentes, visitam aldeias indígenas, observam estrelas e fazem caminhadas pela mata. Consta que, até janeiro de 2003, a *Escola* já havia recebido quase seis mil alunos (VILLAMÉA; GIRALDEZ, 2003).

Na mesma matéria, consta que o estilo de vida do homem amazônico é um dos temas mais instigantes para os alunos:

O primeiro contato com os moradores da Amazônia acontece na entrada do rio Ipixuna, onde desembarcam no Flutuante do Belo, uma construção de madeira sobre água, do dinâmico Luiz Humberto de Oliveira Coelho, o Belo. Além de vender de tudo um pouco, Belo ajuda a transportar os estudantes em canoas pelos igarapés das imediações. ‘Por aqui, todo mundo conhece o Barco da Natureza’, diz. ‘Seus passageiros querem saber de tudo. São diferentes dos turistas.’ Não resta dúvida que têm um olhar bastante crítico. No flutuante, embora fotografem crianças exibindo animais exóticos, eles

---

<sup>55</sup> Embora reportagem da *ISTOÉ* refira-se apenas a alunos do Ensino Médio, segundo informações institucionais, a *Escola da Natureza* é oferecida para estudantes do Ensino Fundamental, Médio e Superior (COLÉGIO OBJETIVO, s/d.a, s/d.c).

logo questionam a estratégia ribeirinha de conseguir alguma recompensa. ‘Talvez seja o único jeito que eles têm de ganhar um dinheirinho’, comenta mais tarde Bianca Assunção Silva, 16 anos, que se encantou com uma menina e seu bicho-preguiça. ‘Em vez de usar os animais, eles deveriam aprender a fazer outras coisas’, sugere Luísa Paganini. (VILLAMÉA; GIRALDEZ, 2003).

Em outra publicação da *ISTOÉ Dinheiro*, de 14 de maio de 2003, como afirmado na seção 3.1. (p.42), há a informação de que o barco-escola funciona como um “laboratório itinerante” para estudos sobre plantas medicinais, feitos por pesquisadores da Unip e coordenados por Drauzio Varella, diretor-científico da universidade. Segundo a revista, o proprietário do Grupo Empresarial Objetivo, João Carlos Di Genio, não descarta a possibilidade de ter patentes de substâncias descobertas na Amazônia: “é o professor dando lugar ao atento empreendedor.” (PARAJARA, 2003).

A descrição deste projeto aparece na *ISTOÉ*, de 24 de abril de 2002. Segundo a revista, seu início aconteceu depois de um congresso internacional de biotecnologia organizado pela Unip, em 1992, na cidade de São Paulo, com participação de 20 renomados especialistas. Após os debates, os cientistas foram conhecer a Amazônia, a passeio, e o americano Robert Gallo, um dos pioneiros na pesquisa sobre a AIDS, perguntou se havia pesquisas sobre a biodiversidade amazônica. Drauzio Varella respondeu negativamente, “mas não parou de pensar no assunto.”; foi conhecer o *American Institute for Cancer Research*<sup>56</sup>, com sede nas imediações de Washington e, posteriormente, foi para Brasília a fim de conseguir licença para a pesquisa. Aproveitando a estrutura já existente na *Escola da Natureza*, no Amazonas, o projeto teve início, com custo de aproximadamente US\$ 100 mil e financiamento da FAPESP. Desde então, a equipe de cientistas coordenada por Drauzio Varella busca descobrir novas substâncias para o tratamento do câncer e de infecções bacterianas (CAÇA..., 2002).

Informações sobre este projeto reaparecem em outra edição da *ISTOÉ*, de 07 de novembro de 2007. Nela consta a existência de uma parceria entre a Unip e o Instituto de Ensino e Pesquisa do Hospital Sírio-Libanês, de São Paulo. Este montaria um novo laboratório, com custo de R\$600 mil, para estudar 120 plantas descobertas a partir do projeto coordenado por Drauzio Varella e que tiveram ação comprovada sobre tumores e bactérias resistentes aos medicamentos conhecidos. Riad Younes, diretor-clínico do Hospital Sírio-

---

<sup>56</sup> “Em 50 anos de atuação, o instituto já catalogou mais de 140 mil extratos de plantas e organismos marinhos. Deles, oito viraram drogas antitumorais, das quais três têm ampla aceitação do mercado: o taxol, a vincristina e a vinblastina” (TARANTINO, 2007).



Libanês, acreditava que o estudo começaria a apresentar substâncias com eficácia certificada em um ou dois anos. Segundo a matéria, se, neste projeto, tais substâncias se transformarem em remédios e seus inventores passarem a receber *royalties*, os lucros serão revertidos para a sustentabilidade das comunidades amazônicas nas áreas em que as plantas foram recolhidas<sup>57</sup> (TARANTINO, 2007).

A apresentação das *Escolas na Natureza* evidencia que estas constituem estruturas de ensino privilegiadas, uma vez que possibilitam aos estudantes uma aprendizagem que une teoria e prática, em dois locais importantes da natureza brasileira: Angra dos Reis e Amazônia. Entretanto, ainda que os serviços disponíveis nas *Escolas* sejam ofertados, de acordo com informações institucionais, para todas as escolas conveniadas ao Grupo Empresarial Objetivo, não é possível afirmar, com segurança que eles abrangem todos os alunos matriculados, pois não foi possível apreender a existência ou não de algum critério para a participação, como pagamento extramensalidade.

Como afirmado na *seção 3.3.1.* (p.65), o Grupo Empresarial Objetivo oferece material didático e de apoio padrão para todas as escolas conveniadas, assessoria oferecida por meio de encontros pedagógicos, ferramentas disponíveis *online* e auxílio ofertado pelo *Departamento de Apoio Pedagógico*, com o intuito de uniformizar conteúdos e práticas pedagógicas, acreditando que, por meio dessa padronização é possível oferecer uma educação de qualidade para todas as escolas conveniadas (OBJETIVO, 2011s; 2011p). Entretanto, é possível perceber, a partir dos dados apresentados, que há serviços diferenciados oferecidos pelo próprio Grupo Empresarial Objetivo e que nem todas as escolas e alunos os têm à sua disposição. Isso evidencia a ideia de que, ainda que as escolas conveniadas adotem o Sistema Objetivo de Ensino, que contém serviços padronizados, há diferenciação entre elas e, por este motivo, não alcançam, necessariamente, o mesmo padrão de qualidade.

As falas dos entrevistados evidenciam essa ideia. Castanho (2011) afirma que as escolas têm estruturas e programas diferenciados, os quais vão definir a qualidade da escola:

E aí, cada escola, não é? Vai fazer o seu programa, não é? Então tem escola que tem robótica, tem escola que tem esporte, tem escola que se volta mais pra artes, tem escola que não faz nada, que segue o feijão com arroz, não é? [...] Então, e aí, isso que faz a diferença, não é? Entre uma escola ser boa e uma escola ser ruim, não é? Tanto é que você vê pelo preço das mensalidades, não é? Como é que, então, uma escola custa R\$2.000,00 e a outra custa R\$500,00, mas são da mesma bandeira? Não é tudo Objetivo,

<sup>57</sup> Não foi possível averiguar se as substâncias apresentaram eficácia no tratamento de doenças e se foram transformadas em remédios. (TARANTINO, 2007).

não é tudo Anglo? É, mas e aí? Mas uma escola dá esportes, dá artes, dá música, não é? Dá capoeira, dá judô, dá artes marciais e a outra não oferece nada, não é? Dá aulas extras, dá atualidades, enfim (CASTANHO, 2011, grifo nosso).

A leitura deste fragmento permite apreender que a padronização de conteúdos e práticas pedagógicas, oferecida pelos materiais didáticos apostilados, como o Sistema Objetivo de Ensino, é o “mínimo” e mais “barato”. Portanto, a qualidade do ensino não pode ser definida pelo mero uso do material, mas sim pelos serviços diferenciados que são oferecidos pelas escolas e, tais serviços influenciam diretamente no valor da mensalidade. Essa influência também é perceptível na fala de Representante (2010):

Eu tenho uma transferência de São Paulo pra cá, que ela pagava R\$1.200,00 na primeira série. Primeiro ano, hoje se chama primeiro ano do Ensino Fundamental, R\$1.200,00. Mas tinha balé, alemão, é inglês, marciano, tinha tudo o que você quiser... Natação, o raio que o parta na escola, o dia inteiro. Paga, não é? Assim, deixa a criança às 08h00 horas e vai pegar às 04h00 da tarde, às 05h00 da tarde, sei lá. Paga! Tem toda atividade possível! (REPRESENTANTE..., 2010)

Ainda que não seja possível distinguir se os serviços diferenciados, a que se referem os entrevistados em suas falas, são oferecidos pelo Grupo Empresarial Objetivo ou pelas próprias escolas, por meio de suas propostas pedagógicas, eles apresentam duas ideias importantes: a padronização de conteúdos e práticas pedagógicas, por si só, não necessariamente resultará em qualidade, o que se opõe à fala do Grupo Empresarial Objetivo, quando este afirma que através da uniformização, oferecida pelo Sistema Objetivo de Ensino, é possível obter qualidade (OBJETIVO, 2011s; 2011p); e o acesso às atividades diferenciadas está relacionado ao valor que se pode pagar por elas.

### **3.4. Atuação do Grupo Empresarial Objetivo junto ao setor público de ensino**

O Grupo Empresarial Objetivo iniciou sua atuação no setor público a partir de 2000, quando foi desenvolvido o Sistema Objetivo Municipal de Ensino (SOME) (COLÉGIO OBJETIVO, 2011d), que atende toda a educação básica (COLÉGIO OBJETIVO, 2011f). O “sistema” tem como intuito declarado “levar para a escola pública a mesma qualidade de educação oferecida às escolas particulares” (COLÉGIO OBJETIVO, 2011d; 2011i).

Sobre a aquisição de “sistemas de ensino”, a instituição afirma:

Muitos têm dúvidas quanto à aquisição de um sistema de ensino, mas logo elas se dissipam, quando informações seguras são resgatadas em favor de uma proposta que tem como premissa principal uma organização didática de excelência, o que quer dizer aulas preparadas com base nas melhores práticas de sala de aula, acumuladas durante anos pelos autores e equipes que produzem o material. (COLÉGIO OBJETIVO, 2012d).

Trabalho desenvolvido por Cain (2009, p.110), sobre a adoção do SOME nos municípios paulistas de Ipeúna e Santa Gertrudes, forneceu informações sobre esse “sistema”. Como antecipado na *Introdução* deste trabalho, a autora conseguiu contatar uma representante do Grupo Empresarial Objetivo. Esta apresentou a visão da instituição privada sobre a parceria com a administração municipal no fornecimento de material didático apostilado e assessoramento pedagógico.

Com relação aos motivos que levaram o Grupo Empresarial Objetivo a atuar na educação pública municipal, Cain (2009) afirmou:

A representante da instituição privada informou que a intenção de realizar parceria com o município se deve ao fato de que ‘a empresa se consolidou em todos os segmentos da educação e seu interesse está focado principalmente na qualidade de ensino’. (CAIN, 2009, p.113).

Esse fragmento evidencia a intenção apresentada pelo Grupo Empresarial Objetivo de expandir mercado, tendo em vista sua consolidação nos demais segmentos da educação, no âmbito privado.

### **3.4.1. Sistema Objetivo Municipal de Ensino (SOME)**

Segundo endereço eletrônico institucional, o SOME atua “em nível de total abrangência no que diz respeito ao desenvolvimento dos trabalhos educacionais, em cada escola atendida.” (COLÉGIO OBJETIVO, 2012d). Ele é composto por material didático constantemente atualizado, capacitação e atualização das equipes de coordenadores, professores e orientadores para uso do material didático, formação continuada de professores, encontros pedagógicos regionais, atendimento local através de equipe própria de docentes, atualização e capacitação tecnológica (COLÉGIO OBJETIVO, 2011d; 2011).

O acesso à sua proposta pedagógica completa, presente no endereço eletrônico institucional, é permitida apenas àqueles que possuem vínculo com a empresa, ou seja, é um conteúdo de uso exclusivo de alunos e professores cadastrados (COLÉGIO OBJETIVO,

2011a). Nesse sentido, os *links* para acessar os documentos completos referentes ao Referencial Teórico Curricular, à Proposta de Atendimento Pedagógico e à Proposta Técnica, pouco ajudaram no desenvolvimento deste trabalho; havia apenas uma breve apresentação de cada um deles, as quais sempre se utilizam de expressões como “construção de conhecimentos e posições”, “não oferecimento de receitas”, “valorização do conhecimento prévio”, “formação do pensamento autônomo”, “estímulo ao processo participativo”, “fortalecimento e inovação da prática educativa” (COLÉGIO OBJETIVO, 2011j). E mesmo na ida a campo, em dezembro de 2010, especificamente no *Departamento de Apoio Pedagógico*, local em que trabalha a equipe do SOME (COLÉGIO OBJETIVO, 2011c), nenhuma informação foi obtida.

Como afirmado na *seção 3.2.* (p.58-59), há uma equipe especializada na implantação e acompanhamento dos projetos educacionais para a rede municipal de ensino. A equipe do SOME, composta por especialistas e pedagogas, se responsabiliza pela formação *in loco*, pelos encontros pedagógicos, pelo acompanhamento à distância e pela avaliação institucional. Segundo endereço eletrônico institucional, a equipe está “a serviço”, administrativa e pedagogicamente das escolas parceiras e representam a ligação entre as Secretarias Municipais de Educação e o Sistema Objetivo, “não medindo esforços para assessorar e mediar processos de mudança na prática educativa das escolas.” (COLÉGIO OBJETIVO, 2012c).

Com relação ao material didático, ele é atualizado constantemente em relação aos “aspectos pedagógicos, tecnológicos, gráficos e visuais”, seguindo os Referenciais Curriculares da Educação Infantil e os Parâmetros Curriculares Nacionais (ADRIÃO, 2011, p.68). Como objetivo principal desse material, o Grupo Empresarial Objetivo destaca o seguinte:

Propiciar a formação integral do educando por meio do desenvolvimento harmônico de todas as suas potencialidades, estimulando, desde a infância, a inteligência, a criatividade, o espírito de iniciativa, a capacidade de liderança e perseverança, preparando o educando para enfrentar desafios em um mundo em constante e rápida transformação. (COLÉGIO OBJETIVO, 2011f).

Para acompanhar as aulas, os alunos recebem Cadernos de Atividades bimestrais, semestrais ou anuais. Esses são divididos por etapa de escolaridade – Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio – e contam com certa quantidade de tarefas dosadas

adequadamente, segundo a instituição, que tem como finalidade a fixação dos conteúdos e a verificação da aprendizagem. Há também um material opcional – o diário do aluno – sendo este semestral para a educação infantil e a primeira etapa do ensino fundamental e anual para a segunda etapa do ensino fundamental. Além do material específico para uso dos alunos, há material de apoio para os professores e para as escolas<sup>58</sup> (ADRIÃO, 2011, p.68)

De acordo com o diretor-geral do Grupo Empresarial Objetivo, José Augusto Nasr, o material didático oferecido à rede pública não é o mesmo oferecido à rede particular. Esta informação consta em matéria publicada pela *Folha de S. Paulo* em 30 de janeiro de 2006; nela o diretor-geral declarou que o número de atividades<sup>59</sup> presentes no material da rede pública é menor, ainda que a maioria das propostas permaneça como sugestão no caderno do professor (TÓFOLI, 2006).

Essa informação foi confirmada em fragmento da entrevista realizada com Rômulo Castanho. Ao ser indagado sobre o material do SOME, ele afirmou: “Eu sei é que é um material diferente daquele material que a gente usa [as escolas privadas], não é? É um material, se eu não me engano, com 20 aulas... Uma coisa assim.” (CASTANHO, 2011).

Sobre essa diferenciação, segundo Cain (2009), inicialmente o mesmo material era fornecido tanto para a rede privada quanto para a pública, somente depois foi criado um material diferenciado para esta:

A representante da instituição privada relatou que, a princípio, o Sistema Objetivo de Ensino firmou parceria com as redes municipais, fornecendo o mesmo material utilizado pela rede particular. Em 2001, alguns municípios como, por exemplo, Santana de Parnaíba e Sete Barras, fizeram algumas considerações com relação ao material, dizendo que algumas atividades poderiam ser suprimidas, que a linguagem e as imagens deveriam estar mais adequadas à rede pública, porém que se mantivesse a mesma programação dos conteúdos, proposta no material utilizado pela rede particular. Então, foi elaborado material adequado à realidade pública. (CAIN, 2009, p.195).

Ainda de acordo com Cain (2009, p.116), as alterações no material didático podem ser solicitadas, segundo o interesse e a necessidade de cada município parceiro. Sobre tais mudanças, a autora forneceu algumas informações:

A entrevistada [representante do Grupo Empresarial Objetivo] informou que existe a possibilidade de alteração do material apostilado, visando atender as leis vigentes e os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN's). As

---

<sup>58</sup> Quadros contendo especificações do material didático, por etapa de escolaridade, nos *Anexos*.

<sup>59</sup> O número de atividades não foi informado.

adequações e mudanças passam pelo processo de análise do autor, verificando se as mesmas são coerentes e se não alteram a sequência do processo ensino-aprendizagem, sendo que a alteração pode acontecer na revisão anual. Ainda, mencionou que alterações no material apostilado podem ser feitas sempre que solicitado mediante o interesse e a necessidade de cada município parceiro, desde que dentro de um tempo hábil, pois toda alteração passa pelos autores do material. (CAIN, 2009, p.175).

Ainda sobre o material didático, segundo notícia publicada em 24 de novembro de 2010, no *Portal abcRede*, a Escola Municipal de Ensino Fundamental e Infantil de São João do Pau D’Alho, cidade do estado de São Paulo, foi escolhida para ser capa das apostilas do SOME, no município. A assessora pedagógica e educacional, Creusa Maria Berbel Lírio Rondina, assinou um Termo de Cessão de Direitos Autorais cedendo à Editora Sol Soft’s e Livros Ltda<sup>60</sup> a utilização da imagem da escola com a finalidade específica de divulgação do “sistema de ensino”<sup>61</sup> (FERNANDES; UNGARI, 2010).

De acordo com Cain (2009), consta nos contratos de aquisição do “sistema” para os anos de 2005/2006, em Ipeúna, e 2004/2005, em Santa Gertrudes, que as capas do material didático seriam “personalizadas” pelas prefeituras. No caso de Ipeúna:

Quanto a todo o material fornecido, as capas seriam personalizadas como material didático pedagógico de distribuição gratuita ao aluno, sendo que a prefeitura reservou-se o direito de enviar à contratada a forma e a arte que seriam estampadas nas capas, a seu exclusivo critério, respeitando os direitos autorais do material (CAIN, 2009, p.205).

E em Santa Gertrudes:

Ainda, ficou estabelecido no contrato que as capas poderiam ser personalizadas como material didático-pedagógico de distribuição gratuita ao aluno, sendo a forma e a arte de livre escolha da prefeitura. (CAIN, 2009, p.214).

Ao que parece, as capas do material didático fornecido pelo SOME são variáveis, de acordo com a “personalização” definida por cada município parceiro.

O SOME oferece formação para profissionais e acompanhamento pedagógico. Há uma equipe que planeja e organiza cursos e oficinas *in loco* utilizando-se da metodologia de resolução de problemas. O intuito declarado é de que os participantes possam levar a vivência

<sup>60</sup> Como afirmado na *seção 3.2* (p.56), não foram encontradas informações sobre a Editora Sol Soft’s.

<sup>61</sup> Capa da apostila do SOME destinada ao segundo ano do Ensino Fundamental e Termo de Cessão de Direitos Autorais para Empresa, em São João do Pau D’Alho, nos *Anexos*.

e aprendizado adquiridos para todo o conjunto de sua instituição educacional (COLÉGIO OBJETIVO, 2011e).

Também são oferecidos encontros pedagógicos<sup>62</sup>, ministrados por coordenadores das disciplinas e suas equipes responsáveis pela produção do material didático. Esses encontros, cujo objetivo, segundo informações institucionais, é possibilitar “extensão cultural”, “troca de experiências” e “intercâmbio entre os educadores dos municípios parceiros”, acontecem na cidade de São Paulo, têm duração de aproximadamente 6 horas e reúnem educadores dos municípios que adotam o SOME. Dentre os temas abordados estão “novas propostas educacionais”, “práticas cotidianas em sala de aula”, “metodologias do material didático do Objetivo, sua organização e filosofia e o papel coordenador no universo da escola” (COLÉGIO OBJETIVO, 2011e).

Como acompanhamento pedagógico, também são disponibilizados, segundo Cain (2009, p.116), *e-mail*, 0800 e contato telefônico, com intuito de facilitar a comunicação entre os profissionais da escola e a equipe do SOME.

### **3.4.2. Projetos desenvolvidos pelo SOME**

Em endereço eletrônico institucional, há referência a projetos desenvolvidos pelo SOME. São eles: *Proposta de Atendimento Pedagógico Presencial do SOME*, *Acompanhamento da Prática Educativa*, *Projeto de Avaliação Institucional Objetivo* e *Projeto Sempre Família*. Os dois primeiros referem-se à formação oferecida às equipes das escolas públicas parceiras, os últimos, ao modelo de avaliação institucional proposto pelo SOME para ser desenvolvido nas escolas e à relação que o “sistema” estabelece com a comunidade, por meio da disponibilização de uma revista, respectivamente.

#### **A) Proposta de Atendimento Pedagógico Presencial do SOME**

A *Proposta de Atendimento Pedagógico Presencial do SOME* é oferecida para as equipes diretivas, coordenadores pedagógicos e professores da rede de escolas dos municípios parceiros. Ela é presencial para diretores e coordenadores pedagógicos e à distância<sup>63</sup>. Parte-

---

<sup>62</sup> Informações sobre datas e frequência desses encontros não foram disponibilizadas em endereços eletrônicos institucionais.

<sup>63</sup> Não fica claro se a proposta de atendimento é à distância também para diretores e coordenadores pedagógicos ou somente para os professores.

se do princípio de que, mais importante do “que” ou “quanto” ensinar, é o “como” se ensina (COLÉGIO OBJETIVO, 2012g). Segundo endereço eletrônico institucional:

Nós, da equipe do SOME, diferencialmente, sabemos planejar e organizar espaços-laboratórios que, uma vez conjugados com uma metodologia essencialmente prática, oferecem aos participantes das nossas oficinas e cursos a vivência privilegiada do pensar e do fazer, que poderá ser re-aplicada ou mesmo servir de inspiração para outras ou novas ações em sala de aula. (COLÉGIO OBJETIVO, 2012g).

A proposta é organizada de acordo com as seguintes estratégias (COLÉGIO OBJETIVO, 2012g):

- Vivências práticas: abrangem questões didáticas e metodológicas para o desenvolvimento de atividades relativas às áreas de conhecimento ou de outras ações educativas.
- Tematização da prática: são identificados e selecionados os conteúdos a serem estudados, a partir do que já é realizado pedagogicamente na escola, possibilitando a ressignificação das situações didáticas.
- Fundamentação teórica: são escolhidos textos<sup>64</sup> para leitura, socialização e discussão.
- Análise de documentos da prática educativa: registros, planejamentos, produções dos alunos, pautas de reuniões.

Para diretores é oferecido o *Módulo de Gestão*, composto pelos seguintes conteúdos: funções da equipe diretiva e seus campos de atuação; formação de equipe; instrumentos de gestão (COLÉGIO OBJETIVO, 2012g).

Para coordenadores pedagógicos é fornecido o *Módulo de Coordenação Pedagógica*, composto por: função e tarefas da coordenação pedagógica, segundo a proposta pedagógica<sup>65</sup>; encontros de supervisão, em que ocorre análise de planejamentos e atividades, supervisão em sala, acompanhamento do processo de avaliação, leitura de registros com devolutivas, e outros assuntos, de acordo com as necessidades identificadas (COLÉGIO OBJETIVO, 2012g).

Para os professores são oferecidos uma série de módulos referentes à metodologia, didática e avaliação, de acordo com a área de conhecimento. Em *Didática e Metodologia da Língua Portuguesa* são desenvolvidos os seguintes conteúdos: pressupostos da área; ambiente alfabetizador; contação de histórias; leitura, compreensão e interpretação de textos; oficina de

---

<sup>64</sup> Não foram disponibilizadas, nos endereços eletrônicos institucionais, informações sobre tais textos.

<sup>65</sup> Não há referência se a proposta pedagógica é aquela já existente na escola ou a proposta do SOME.



leitura; correção e revisão de textos; planejamento em Língua Portuguesa, por sequência didática; avaliação, com base em um currículo por competência; instrumentos de avaliação (COLÉGIO OBJETIVO, 2012g).

Em *Didática e Metodologia da Matemática* são trabalhados: pressupostos da área; recursos diversos para o uso da Matemática; “ambiente matematizador”; metodologia por resolução de problemas (“princípios, condições de aprendizagem significativa, fases de resolução”); laboratório de Matemática; atividades de aplicação (registro e sequência didática); planejamento em Matemática; avaliação, com base em um currículo por competência; instrumentos de avaliação (COLÉGIO OBJETIVO, 2012g).

Em *Didática e Metodologia para a Ciência – (História, Geografia, Biologia ou outros conteúdos)*, os conteúdos trabalhados são: pressupostos da área; metodologia por resolução de problemas (“princípios, condições de aprendizagem significativa, fases de resolução”); projeto de pesquisa, por meio de metodologia para desenvolver processos de investigação, descoberta e criação; planejamento, por sequência didática e projetos multidisciplinares/interdisciplinares; avaliação, com base em um currículo por competência; instrumentos de avaliação (COLÉGIO OBJETIVO, 2012g).

Em *Didática e Metodologia para o Ensino da Arte (Artes Plásticas – desenho, pintura e escultura – e Cênicas – música)* trabalha-se os seguintes conteúdos: pressupostos da área; metodologia para desenvolver os conteúdos das áreas acima descritas; planejamento, por sequência didática e projetos multidisciplinares/interdisciplinares; avaliação, com base em um currículo por competência; instrumentos de avaliação (COLÉGIO OBJETIVO, 2012g).

No *Módulo de Metodologia* são trabalhados: metodologia por resolução de problemas (“princípios, condições de aprendizagem significativa, fases de resolução”); elaboração de situações-problemas em todas as áreas; competências e habilidades na metodologia por resolução de problemas; acompanhamento do processo de resolução avaliação, com base em um currículo por competência; instrumentos de avaliação (COLÉGIO OBJETIVO, 2012g).

No *Módulo de Didática* os conteúdos são: organização do espaço físico; rotina institucional e outras; agrupamentos; relação entre recursos materiais e atividades propostas; planejamento com base na “didática situacional” (sequências didáticas e/ou projetos) (COLÉGIO OBJETIVO, 2012g).

No *Módulo de Avaliação* os conteúdos trabalhados são: concepção de avaliação e sua importância no contexto educacional; acompanhamento do processo de aprendizagem em cada área de conhecimento; elaboração e correção de provas com base num currículo por

competência; outros instrumentos de avaliação, como portfólio (COLÉGIO OBJETIVO, 2012g).

## **B) Acompanhamento da Prática Educativa**

Além do acompanhamento pedagógico presencial, a equipe do SOME é responsável por um projeto de formação à distância específico para diretores e coordenadores pedagógicos, denominado *Acompanhamento da Prática Educativa*. O objetivo declarado é desenvolver “habilidades e competências pedagógicas” que viabilizem o processo de formação continuada dos professores, tendo em vista a melhoria dos processos educacionais que estão em desenvolvimento. O propósito é o de que diretores e coordenadores saibam “organizar espaços, tempos e processos de aprendizagem, em favor da construção de uma linguagem pedagógica coletiva na escola.” E a competência a ser desenvolvida é a “interlocução sobre as teorias implícitas para mediar processos de mudanças na *práxis* (teoria aliada à prática).” (COLÉGIO OBJETIVO, 2012b).

O projeto desenvolve um curso organizado em duas partes: funções da coordenação pedagógica e acompanhamento da prática educativa nas áreas de Língua Portuguesa e Matemática. Cada uma delas contém dois módulos: *Papel da Coordenação Pedagógica e os Desafios do Coordenador Pedagógico* e *Encontros de Supervisão e Tarefas do Coordenador Pedagógico*, na primeira parte, e *Área de Língua Portuguesa – Projeto Mundo das Letras* e *Área de Matemática – Projeto Mundo dos Números*, no segundo momento (COLÉGIO OBJETIVO, 2012b).

O primeiro módulo, intitulado *Papel da Coordenação Pedagógica e os Desafios do Coordenador Pedagógico*, desenvolve as seguintes habilidades: organização do tempo e dos espaços de aprendizagem com ênfase na “ampliação de novos saberes”; planejamento do trabalho, subsidiado pela “Pedagogia enquanto ciência”; análise e reflexão sobre a prática, para identificação de problemas da própria escola; desenvolvimento de propostas, tendo como princípio “a homologia de processos e os princípios didáticos que dela decorrem”, para a progressão dos processos de aprendizagem em desenvolvimento; criação de “espaços investigativos problematizadores”, que viabilizem a reflexão da prática educativa, tendo em vista o redirecionamento da *práxis*; criação de espaços cooperativos e autônomos com ênfase na resolução de problemas (COLÉGIO OBJETIVO, 2012b).

No segundo módulo, denominado *Encontros de Supervisão e Tarefas do Coordenador Pedagógico*, espera-se que diretores e coordenadores possam utilizar “estratégias formativas”,

para investigar e intervir intencionalmente na prática educativa e “fazer leituras interpretativas, seguidas de devolutivas formativas, planejadas em favor da reflexão sobre a prática educativa em desenvolvimento.” (COLÉGIO OBJETIVO, 2012b).

No módulo terceiro, *Área de Língua Portuguesa – Projeto Mundo das Letras*, são trabalhados os seguintes conteúdos: práticas de leitura e de produção de texto; alfabetização nas séries iniciais do Ensino Fundamental; elaboração de instrumentos de investigação da prática educativa e de projetos de formação continuada aos professores, para que sejam desenvolvidos conteúdos de Língua Portuguesa em sala de aula (COLÉGIO OBJETIVO, 2012b).

O último módulo, *Área de Matemática – Projeto Mundo dos Números*, desenvolve os seguintes conteúdos: “valorização dos conhecimentos prévios e propostas de laboratório”; “atividades de aplicação para construção do conhecimento”; construção do conceito de número na Educação Infantil e nas séries iniciais do Ensino Fundamental; elaboração de instrumentos investigativos da prática educativa e de projetos de formação continuada aos professores, para que esses possam desenvolver conteúdos de Matemática em sala de aula (COLÉGIO OBJETIVO, 2012b).

O curso é estruturado da seguinte maneira: O primeiro módulo tem duração de três meses, com carga horária total de 60 horas; o segundo, quatro meses, com 80 horas; o terceiro, três meses, com 60 horas; o quarto, três meses, com 60 horas. As inscrições são anuais e acontecem em fevereiro. Os grupos de inscritos são compostos por um mínimo de cinco, e um máximo de 25 participantes. A proposta de estudo é teórica e da *práxis*: a parte teórica acontece por meio do SOME vídeos<sup>66</sup>, *slides*, conforme texto teórico utilizado<sup>67</sup> e aulas complementares; o estudo da *práxis* ocorre de acordo com uma sequência de quatro a oito tarefas por módulo, disponibilizadas semanalmente (COLÉGIO OBJETIVO, 2012b).

O atendimento aos participantes é realizado por (COLÉGIO OBJETIVO, 2012b):

- Plataforma, cujo acesso se dá por senha;
- Fórum de discussão, através do SOME café<sup>68</sup> e *chat*;
- Biblioteca<sup>69</sup>, que contém acervo específico para o desenvolvimento das tarefas, e bibliografia geral sobre assuntos de Gestão e de Educação;

---

<sup>66</sup> Não foram disponibilizadas informações sobre o SOME vídeos nos endereços eletrônicos institucionais.

<sup>67</sup> Não há referência, nos endereços eletrônicos institucionais, aos textos que são utilizados.

<sup>68</sup> Não foram encontradas informações sobre o SOME café nos endereços eletrônicos institucionais.

<sup>69</sup> Não foram encontradas informações, nos endereços eletrônicos institucionais, sobre tal biblioteca.

- Atendimento pedagógico da coordenadora geral, que realiza a leitura das discussões postadas na plataforma, seguida de síntese ao final do módulo, supervisiona e auxilia o processo de devolutiva realizado pelas assessoras pedagógicas do SOME aos grupos pelos quais são responsáveis;
- Atendimento pedagógico das assessoras pedagógicas, que se responsabilizam pelas devolutivas formativas e apresentam sínteses parciais do processo, por tarefa.

A avaliação acontece nos meses de junho, julho, dezembro e janeiro e tem como parâmetro o número de acessos à plataforma e as respostas às tarefas propostas. Os participantes recebem certificação ao final de cada módulo (COLÉGIO OBJETIVO, 2012b). Os conceitos utilizados para representar os níveis de aprendizagem são apresentados no quadro a seguir:

**Quadro 1 – Conceitos de avaliação do curso Acompanhamento da Prática Educativa**

	<b>Insatisfatório</b>	<b>Satisfatório</b>	<b>Plenamente satisfatório</b>
<b>Participação</b>	Comparecimento ao fórum: zero a quatro vezes <b>ou</b> respostas às tarefas propostas: abaixo de 75%.	Comparecimento ao fórum: cinco a seis vezes <b>ou</b> respostas às tarefas propostas: entre 75% e 85%.	Comparecimento ao fórum: sete a oito vezes <b>ou</b> respostas às tarefas propostas: entre 85% e 90%.
<b>Aprendizagem</b>	Não alcançou os objetivos propostos por módulo.	Alcançou parcialmente os objetivos propostos.	Alcançou totalmente os objetivos.

Fonte: A autora com base em Colégio Objetivo, 2012b.

### **C) Projeto de Avaliação Institucional Objetivo**

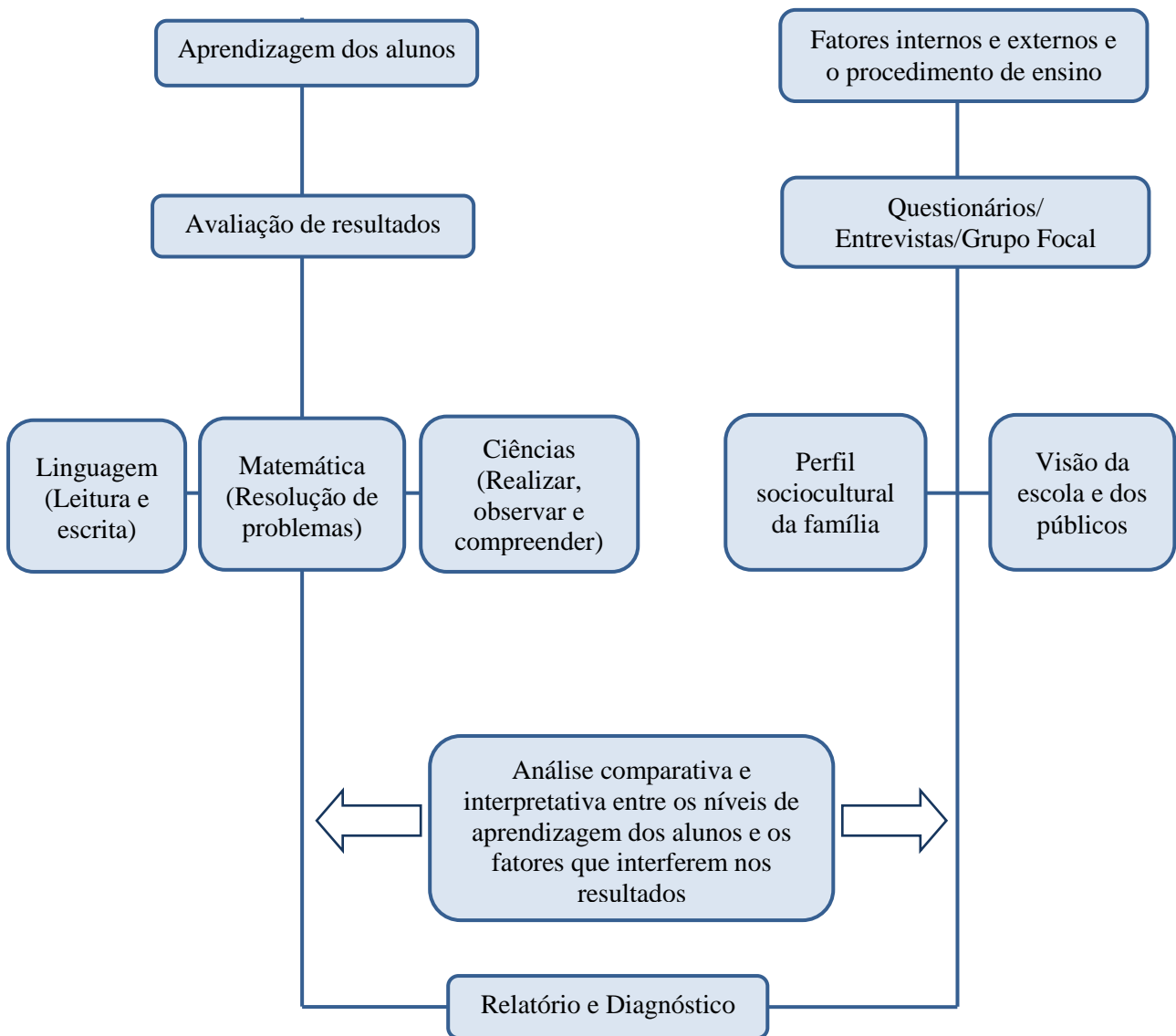
O *Projeto de Avaliação Institucional Objetivo* tem como intuito declarado organizar e realizar pesquisa comparativa de dados qualitativos e quantitativos em escolas ou sistemas educacionais, a fim de identificar necessidades e resultados, além de complementar com sugestões para mudanças ou continuidade das propostas em desenvolvimento (COLÉGIO OBJETIVO, 2012a).

A pesquisa consiste na aplicação de instrumentos de avaliação e na apresentação de relatório e diagnóstico. A avaliação ocorre em dois níveis: aprendizagem dos alunos e fatores

internos e externos à escola que se relacionam de forma direta ou indireta com o processo de ensino-aprendizagem. Atua-se nas áreas de equipes de coordenação, professores, alunos e famílias (COLÉGIO OBJETIVO, 2012a).

O fluxograma a seguir representa o funcionamento do *Projeto de Avaliação Institucional Objetivo*:

**Figura 3 – Fluxograma do Projeto de Avaliação Institucional Objetivo**



Fonte: A autora com base em Colégio Objetivo, 2012a.

Segundo endereço eletrônico institucional, a aprendizagem dos alunos é avaliada nas áreas de Linguagem (leitura e escrita), Matemática (resolução de problemas) e Ciências (realização, observação e compreensão). A avaliação dos resultados é elaborada de acordo

com a matriz de especificações curriculares, inclusa no “sistema de ensino” e segue orientações do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA). O público-alvo são alunos dos 5º e 9º anos do Ensino Fundamental e da 3ª série do Ensino Médio (COLÉGIO OBJETIVO, 2012a).

Em relação aos fatores internos e externos, é avaliada a visão da escola pela comunidade, isto é, pela equipe de coordenadores, professores, alunos e famílias (dados qualitativos coletados por meio de entrevistas e técnicas de grupo focal e dados quantitativos através de questionários) e o perfil sociocultural das famílias (informações coletadas por meio de questionários, com intuito declarado de pesquisar as condições sociais, culturais e tecnológicas das famílias, bem como seus hábitos, valores e costumes) (COLÉGIO OBJETIVO, 2012a).

De acordo com endereço eletrônico institucional, as avaliações são comparadas e interpretadas, em seguida os resultados são registrados em relatórios para cada um dos segmentos (aprendizagem, comunidade e perfil familiar) de maneira detalhada e confidencial para servir como meio de estudos e discussão “para explicar e alicerçar a tomada de decisão em favor das metas educacionais definidas pela Secretaria Municipal de Educação.” (COLÉGIO OBJETIVO, 2012a).

#### **D) Sempre Família**

O SOME também desenvolveu um projeto denominado *Sempre Família*. Por meio deste, o “sistema” disponibiliza, anualmente, duas revistas<sup>70</sup> que serão distribuídas para as famílias dos alunos da Educação Infantil e do Ensino Fundamental dos municípios parceiros. A revista é organizada a partir dos seguintes temas: ambiente escolar e aprendizagem, saúde, temas transversais, relação pais e filhos, direitos e deveres, artes e entretenimento. Segundo a instituição, os temas foram escolhidos com base nos objetivos propostos e tem como foco principal a qualidade do atendimento aos alunos (COLÉGIO OBJETIVO, 2012f).

O intuito declarado deste projeto é investir na relação entre alunos, famílias e escola, possibilitando que

[...] cada comunidade escolar, por meio da leitura, reconheça ou conheça conceitos básicos e procedimentos sobre assuntos dedicados a cada um dos

---

<sup>70</sup> As revistas não estão disponíveis nos endereços eletrônicos institucionais, de modo que não foi possível ter acesso a elas.

temas acima mencionados, com vistas na melhoria de processos em curso, no ambiente familiar. (COLÉGIO OBJETIVO, 2012f).

O quadro a seguir sintetiza os produtos e serviços oferecidos às redes públicas pelo SOME:

**Quadro 2 – Produtos e serviços oferecidos pelo Grupo Empresarial Objetivo/SOME às redes públicas:**

<b>Produtos e Serviços</b>	<b>SOME</b>
<b>Equipe especializada</b>	Equipe especializada na implantação e acompanhamento dos projetos educacionais para a rede municipal de ensino (equipe do SOME).
<b>Material didático</b>	Material oferecido em módulos bimestrais, semestrais ou anuais, de acordo com a etapa de escolaridade – Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio; Material de apoio para os professores e para as escolas.
<b>Formação para diretores, coordenadores pedagógicos e professores</b>	Formação presencial por meio de cursos e oficinas <i>in loco</i> e encontros pedagógicos na cidade de São Paulo, que reúne profissionais dos municípios parceiros e a equipe do SOME ( <i>Proposta de Atendimento Pedagógico Presencial do SOME</i> ); Formação à distância específica para diretores e coordenadores pedagógicos ( <i>Acompanhamento da Prática Educativa</i> ).
<b>Avaliação</b>	Criou um modelo de avaliação institucional para ser desenvolvido nas escolas parceiras. É denominado <i>Projeto de Avaliação Institucional Objetivo</i> .
<b>Outras formas de apoio pedagógico</b>	SOME vídeos e SOME café (disponíveis <i>online</i> ); plataforma <i>online</i> (acesso por senha); e-mail, 0800 e contato telefônico.
<b>Outros projetos</b>	Desenvolveu um projeto denominado <i>Sempre Família</i> , com intuito declarado de investir na relação entre alunos, famílias e escola.

Fonte: A autora com base em Colégio Objetivo, 2012a, 2012b, 2012c, 2012f, 2012g e Cain, 2009, p.116.

A apresentação aqui realizada refere-se à descrição dos produtos e serviços que são oferecidos pelo SOME às escolas públicas municipais, a partir de informações encontradas, sobretudo, nos endereços eletrônicos institucionais, não tendo sido possível, portanto, sua real

verificação nos municípios paulistas. Ainda assim, pode-se afirmar que há uma transferência das responsabilidades educacionais do setor público para a esfera privada, conforme já explicitado em pesquisas anteriores (ADRIÃO, 2009; 2011).

O Grupo Empresarial Objetivo criou serviços e projetos, ofertados através do SOME, que têm a intenção de intervir em todas as atividades educacionais que antes eram de responsabilidade das Secretarias Municipais de Educação ou das próprias escolas: seleção e organização do conteúdo curricular; formação continuada de diretores, coordenadores pedagógicos e professores; acompanhamento didático; avaliação institucional; e relação com a comunidade. Prova disso é a atuação da equipe do SOME, que afirma não medir “esforços para assessorar e mediar processos de mudança na prática educativa das escolas.” (COLÉGIO OBJETIVO, 2012c). Neste trecho, reproduzido de endereço eletrônico institucional, fica evidente a intenção, por parte do Grupo Empresarial Objetivo, de mudar a prática educativa das escolas.



#### **Capítulo 4 – Parcerias entre o Grupo Empresarial Objetivo e os municípios paulistas: algumas considerações**

Referente à abrangência do Grupo Empresarial Objetivo junto à educação pública paulista consta em publicação da *Folha de S. Paulo*, de 14 de janeiro de 2002, que a primeira experiência aconteceu na cidade de Dourado e a segunda em Igarapava, ambas no interior de São Paulo (GRUPOS...,2002). Já o *Banco de Dados Parcerias Público-Privadas*, desenvolvido pelo Greppe, indicou que o primeiro município parceiro foi Itapetininga, a partir do ano 2000. De acordo com informações disponibilizadas no endereço eletrônico institucional, o SOME atende cerca de 100 mil alunos de escolas municipais, distribuídas nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro (COLÉGIO OBJETIVO, 2011b). Ainda sobre a abrangência, Cain (2009) afirmou:

A representante da instituição privada informou que “o sistema de ensino Some tem uma boa aceitação, tendo nos últimos anos ampliado o número de municípios conveniados e satisfeitos com o material apostilado”. (CAIN, 2009, p.185-186).

Com o objetivo de atualizar o *Banco de Dados Parcerias Público-Privadas*, os municípios do estado de São Paulo foram contatados por meio de ligações telefônicas, no período de maio a julho de 2011, para identificar quais adotam/adotaram os chamados “sistemas apostilados de ensino” em 2010, uma vez que os dados relativos aos anos anteriores já integravam o *Banco*. Este trabalho foi compartilhado entre mim e as pesquisadoras de Iniciação Científica Kátia Tamara Luiz e Roberta Cristina Gobi cabendo a cada uma as ligações para 216, 215 e 214 municípios, respectivamente. Não foi possível obter informações de 29 desses municípios<sup>71</sup>, seja porque as secretarias de educação as negaram, seja pelo fato de que os responsáveis não foram encontrados. A atualização do *Banco* também envolveu o desenvolvimento de atividades de atualização de dados de matrículas com base nos Censos Escolares e dos indicadores municipais com base no IBGE. Este trabalho, coordenado pela Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Theresa Maria de Freitas Adrião, envolveu pesquisadores vinculados ao projeto “‘Sistemas apostilados de ensino’ e municípios paulistas: o avanço do setor privado sobre a política educacional local” e ao Greppe: Lorraine Pereira, Alexandra Damaso, Vítor Mizuki,

---

<sup>71</sup> Os municípios cujas informações não foram encontradas são Americana, Araçariguama, Cananéia, Cotia, Mesópolis, Miguelópolis, Murutinga do Sul, Nantes, Neves Paulista, Nipoa, Óleo, Oriente, Osasco, Oscar Bressane, Ouro Verde, Paranapanema, Pedra Bela, Pedreira, Piedade, Pinhalzinho, Santa Cruz da Conceição, Santópolis do Aguapeí, São Francisco, Silveiras, Timburi, Tremembé, Urânia, Valentim Gentil, Vitória Brasil.

Debora Aparecida Pereira Gomes, Inajara Iana da Silva e Rosilene Rodrigues da Silva Souza. As informações coletadas foram inseridas no *Banco de Dados Parcerias Público-Privadas*.

A tabela a seguir apresenta a relação de municípios paulistas que adotam ou adotaram o SOME, o ano de início e término dessas parcerias, a etapa da educação atendida e o tamanho destes municípios em relação ao número de habitantes.

**Tabela 2 – Municípios que adotam/adotaram o SOME, por ano de início e término da parceria, número de habitantes e etapa de ensino – São Paulo, 2001<sup>72</sup>-2010**

Início da parceria	Municípios	Número de Habitantes (Censo 2010)	Etapa de Ensino <sup>73</sup>	Término da parceria <sup>74</sup>	Parceria em vigor até 2010
2001	Sete Barras	13.005	EI	2006	-
2002	Américo de Campos	5.706	EI, EF e EM	-	Em vigor
	Charqueada	15.085	EI e EF	-	Em vigor
	Jumirim	2.798	EI e EF	-	Em vigor
	Saltinho	7.059	EI e EF	2008	-
2003	Santana de Parnaíba	108.813	EI, EF e EM	-	Em vigor
	Sebastianópolis do Sul	3.031	EI e EF	-	Em vigor
2004	Pedra Bela <sup>75</sup>	5.780	EF	2007	-
	Santa Gertrudes	21.634	EI e EF	2005	-
	Ipeúna	6.016	EI e EF	2009	-
2005	Joanópolis	11.768	EF	-	Em vigor
	Ribeirão Bonito	12.135	EF (em 2005) e EI (em 2010)	-	Em vigor
	Tapiratiba	12.737	EI e EF	-	Em vigor

(Continua)

<sup>72</sup> Anterior a 2001, há o estabelecimento de uma parceria, em 2000, com Itapetininga, para o Ensino Fundamental; a parceria vigorava até 2010.

<sup>73</sup> As etapas de ensino foram abreviadas do seguinte modo: Educação Infantil (EI), Ensino Fundamental (EF) e Ensino Médio (EM).

<sup>74</sup> O término da parceria aconteceu ao final dos anos indicados.

<sup>75</sup> Apesar de o município ser um daqueles cujas informações não foram disponibilizadas, os dados apresentados na Tabela 2 já estavam presentes no *Banco de Dados Parcerias Público-Privadas* (GREPPE, 2011).

Início da parceria	Municípios	Número de Habitantes (Censo 2010)	Etapa de Ensino	Término da parceria	Parceria em vigor até 2010
2006	Biritiba-mirim	28.575	EF	2008	-
	Caconde	18.538	EI e EF	-	Em vigor
	Cananéia <sup>76</sup>	12.226	EI e EF	2008	-
	Poá	106.013	EI e EF	2009	-
2007	Araçoiaba da Serra	27.299	EI e EF	-	Em vigor
	Itapeçerica da Serra	152.614	EF	-	Em vigor
	São João do Pau d'Alho	2.103	EF	-	Em vigor
	São Pedro	31.662	EI e EF	-	Em vigor
	São Sebastião	73.942	EI e EF	2008	-
2008	Eldorado	14.641	EF	2008	-
	Guzolândia	4.754	EI e EF	-	Em vigor
	Monte Castelo	4.063	EI	-	Em vigor
2009	Alambari	4.884	EF	-	Em vigor
	Barbosa	6.593	EI	2009	-
	Borá	805	EI e EF	-	Em vigor
	Catiguá	7.127	EI e EF	-	Em vigor
	Iporanga	4.299	EI e EF	-	Em vigor
	Pedrinhas Paulista	2.940	EI e EF	-	Em vigor
	Presidente Alves	4.123	EI e EF	-	Em vigor
	Laranjal Paulista	25.251	EI e EF	-	Em vigor
2010	Vargem Grande do Sul	39.266	EI e EF	-	Em vigor
Entre 2001 e 2004	Dourado	8.609	*	*	*
*	Igarapava <sup>77</sup>	27.952	*	*	-
*	Taquaritinga	53.988	EM	*	-

Fonte: A autora com base em *Banco de Dados Parcerias Público-Privadas* (GREPPE, 2011) e dados do Censo 2010 (IBGE, 2011).

Obs.: (\*) Dado não encontrado.

<sup>76</sup> Idem 75.

<sup>77</sup> Quando o contato com a Secretaria de Educação de Igarapava foi realizado não foi referenciada qualquer parceria deste município com o Grupo Empresarial Objetivo, mas segundo consta em publicação da *Folha de S. Paulo*, Igarapava foi a segunda experiência do Grupo com o SOME (GRUPOS...,2002).

Sobre o término das parcerias, destaca-se trabalho desenvolvido por Cain (2009). Ainda que tal trabalho se refira à adoção do SOME especificamente em dois municípios paulistas – Ipeúna e Santa Gertrudes, ela apresentou fragmentos da entrevista com a representante do Grupo Empresarial Objetivo que permitem apreender os motivos pelos quais a parceria não tem sucesso em alguns municípios, na visão da instituição. Ela ressaltou que as dificuldades acontecem quando a decisão de adotar o “sistema” parte somente do prefeito, como uma decisão política, sem considerar a opinião dos educadores (CAIN, 2009, p.114). Além disso:

Para a representante da instituição privada, as dificuldades aparecem quando a assessoria fica muito distante, restrita somente a contatos telefônicos; a formação descontextualizada da realidade do município; as resistências são veladas, e não amenizadas. Conseqüentemente, ‘o material acaba ficando no armário e o professor não acredita na possibilidade de melhores resultados, ficando realmente difícil manter a parceria’. Por esse motivo, o departamento pedagógico vem o tempo todo redimensionando ações para que a assessoria melhore cada vez mais. (CAIN, 2009, p.122, grifo nosso).

È possível perceber, neste fragmento que, ainda que a representante afirme haver um problema na assessoria, quando esta fica distante, não é o caso do SOME, pois “o departamento pedagógico está sempre tornando a assessoria melhor”. Além disso, ainda em Cain (2009):

Segundo a representante da instituição privada os municípios que cancelam a parceria são aqueles que não possuem muita clareza da proposta pedagógica que querem implantar no município ou por questões políticas que são muito fortes na municipalização do ensino. (CAIN, 2009, p.122).

Nota-se que, de acordo com a visão do Grupo Empresarial Objetivo, apresentada por Cain (2009), a parceria não funciona por dificuldades próprias do município, seja por questões políticas, seja por questões pedagógicas. Ou seja, para tal Grupo, o problema nunca está relacionado à empresa ou ao “sistema de ensino”, afinal, ele garante fazer o necessário para que a parceria funcione.

Destaca-se que a adoção dos chamados “sistemas apostilados de ensino” não é equânime entre os municípios paulistas e variam em função de seu tamanho. Em pesquisa anterior (ADRIÃO, 2009, p.283), mapeamento apontou que a aquisição desses “sistemas” é mais recorrente em municípios com até 100 mil habitantes. Adrião et al (2009, p.805) indicaram que, dentre os 161 municípios paulistas que declararam ter adquirido algum

“sistema apostilado de ensino” no período de 1994 a 2007, 150 possuem até 50 mil habitantes; destes, 79 são considerados muito pequenos (até 10 mil) e 71, pequenos (de 10.001 a 50 mil).

Essa relação entre o tamanho dos municípios e a adoção de “sistemas” é também encontrada neste trabalho. Os dados expostos na tabela a seguir permitem visualizar a relação entre número de cidades que declararam utilizar o SOME até 2010 e o porte das mesmas:

**Tabela 3 – Número de municípios parceiros do Grupo Empresarial Objetivo, por número de habitantes – São Paulo, 2010**

Porte dos municípios	Número de “parceiros”	(%)
Municípios até 10.000 habitantes	12	(50,0)
Municípios de 10.001 a 50.000 habitantes	09	(37,5)
Municípios de 100.001 a 500.000 habitantes	03	(12,5)
Total	24	(100,0)

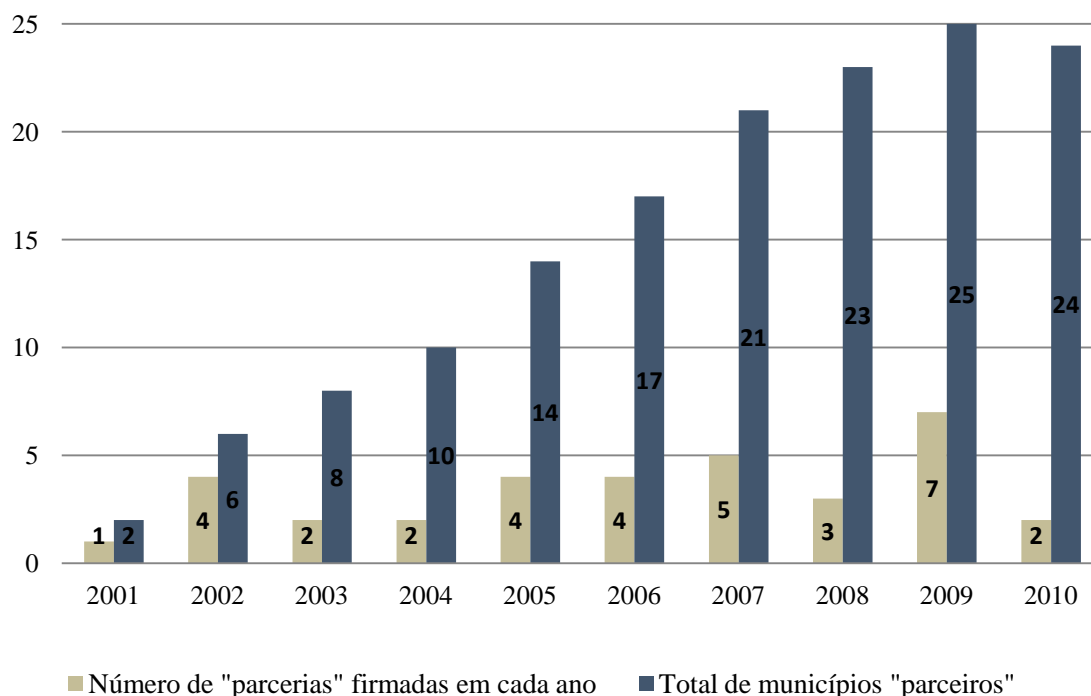
Fonte: A autora com base em *Banco de Dados Parcerias Público-Privadas* (GREPPE, 2011) e dados do Censo 2010 (IBGE, 2011).

Nota-se que dentre os 24 municípios paulistas que declararam utilizar o SOME em suas escolas municipais em vigor até o ano de 2010, 21 possuem até 50 mil habitantes. Desses, 12 são considerados muito pequenos (até 10 mil habitantes) e nove, pequenos (até 50 mil habitantes).

O gráfico<sup>78</sup> a seguir apresenta, no período de 2001 a 2010, o número de parcerias estabelecidas entre municípios paulistas e o Grupo Empresarial Objetivo, em cada ano, bem como a ampliação da presença deste Grupo na educação pública paulista, evidenciada pelo total de parcerias existentes:

<sup>78</sup> Os municípios de Dourado, Igarapava e Taquaritinga não foram considerados pela ausência de informações referentes ao início e término da parceria.

**Gráfico 1 - Presença do Grupo Empresarial Objetivo nos municípios paulistas, por número de parcerias - São Paulo 2001-2010**



Fonte: A autora com base em *Banco de Dados Parcerias Público-Privadas* (GREPPE, 2011).

É possível perceber uma considerável expansão da presença do Grupo Empresarial Objetivo na educação pública paulista no período de 2001 a 2010, com baixa queda apenas no ano de 2010. Comparando-se com os dados apresentados na *Tabela 2*, afirma-se que dentre os 37 municípios que declararam ter adotado o SOME no período em questão, 24 ainda contavam com a atuação do Grupo em suas escolas públicas municipais em 2010.

Importante ressaltar ainda a variação do número de adoções/compras dos “sistemas apostilados de ensino” em cada ano. Segundo Adrião (2009, p.282), houve uma ampliação significativa dessas adoções a partir de e, principalmente, em 2005: 48 municípios paulistas declararam ter adotado “sistemas” no ano citado. No caso aqui analisado, nota-se, a partir do *Gráfico 1*, que o número de adoções em 2005 foi igual ao de 2006 (quatro municípios), e o ano com maior incidência foi 2009 com nove municípios, seguido de 2007 com cinco.

Sobre a ampliação da atuação das instituições privadas de ensino junto ao setor público, Castanho (2011), proprietário dos colégios Objetivo na cidade de Campinas, afirmou:

[...] não tenho dúvida que o futuro dos sistemas é vender para a rede pública. Isso aí tá claro, não é? Até as últimas movimentações que houve aí com a Pearson comprando o SEB, não é? Que é do COC, não é? A Editora Abril comprando o Anglo. Eles não estavam interessados só nas escolas conveniadas e vender material, não é? Isso daí... Acho que tá muito claro que nessa compra existe interesse para o setor público, para as prefeituras e o governo, sem dúvida, não é? E vai crescer muito, não é? Eles vão... O único Grupo grande ainda que não se movimentou nesse sentido foi o Objetivo, não é? Mas a compra do Anglo e a compra do COC sinalizaram claramente que a intenção de quem está por trás não é... Não somos nós as escolas [refere-se às escolas privadas], são as escolas públicas, não é? É vender para o governo. [...] É... expansão dessa parte que hoje é muito pequena, não é? É muito pequena com o potencial que tem. Então, eles vão ganhar muito dinheiro com isso. (CASTANHO, 2011, grifo nosso).

Representante do Grupo Empresarial Objetivo (2010) também destacou essa expansão do setor privado junto à esfera pública:

Eles têm uma luta com a prefeitura. [...] no Brasil, tem 5700 cidades, então 5700 prefeituras. Então, eles ficam disputando as prefeituras. Tem várias cidades: ou tem material já do Objetivo, ou tem do Anglo, ou tem do COC. Ficam disputando as prefeituras [...] Então, agora eu não sei como o mercado vai ficar, vai ser altamente competitivo. A Abril é forte, os americanos lá [refere-se a Pearson] que investiram no COC vai ser forte, o Positivo é o maior produtor de computador do Brasil, além de ter o sistema, tá? E o Objetivo tem a Unip que também é forte. Então, são quatro Grupos que vão disputar o mercado, então deve ser briga de grandes, de gente muito grande. [...] são os quatro Grupos, estão os quatro disputando o mercado. [...] O público está perdendo espaço para esses caras aí. (REPRESENTANTE..., 2010, grifos nossos).

Os fragmentos apresentados permitem ilustrar que a expansão para o setor público educacional é uma tendência apresentada por grandes Grupos Empresariais, como o Objetivo, o COC, o Positivo e o Anglo, conforme pesquisa coordenada por Adrião (2009, p.133) já havia demonstrado. Representante (2010) sugere que tais Grupos reconhecem o potencial de mercado existente nesse setor e, por isso, competem entre si na “disputa” pelas prefeituras.

Há que se destacar ainda, conforme hipótese levantada por Adrião (2009, p.277), que os Grupos Empresariais que firmam parcerias com os municípios paulistas relacionam a adoção de seus “sistemas apostilados de ensino” a um suposto aumento no desempenho municipal do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Seu intuito é evidenciar que o “sucesso” decorre da parceria estabelecida.

O IDEB, criado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) em 2007 (INEP, 2012c), é calculado a partir de dois componentes: taxa de

aprovação (fluxo escolar) e médias de desempenho nas avaliações padronizadas aplicadas pelo INEP. Estas advêm dos resultados da Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (Anresc), conhecida como Prova Brasil, para escolas e municípios, ou Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) para o país e suas unidades da Federação. O fluxo é obtido a partir do Censo Escolar, realizado anualmente pelo INEP (INEP, 2012a).

O IDEB varia em uma escala de zero a dez e é comparável nacionalmente. A série histórica de seus resultados foi traçada a partir de 2005, quando foram estabelecidas metas bienais de qualidade a serem atingidas pelo país, pelas escolas, municípios e unidades da Federação. O Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) estabelece que, em 2022, o IDEB do Brasil atinja 6,0. O intuito é, segundo o INEP, que cada instância aumente seu índice para contribuir, em conjunto, para que o Brasil alcance “o patamar educacional da média dos países da OCDE” (INEP, 2012b; 2012c).

A Prova Brasil, por sua vez, foi criada em 2005 e é aplicada para alunos de 5º e 9º anos do Ensino Fundamental, nas redes estaduais, municipais e federais, da área rural e urbana, em escolas que tenham no mínimo 20 alunos matriculados na série avaliada. A avaliação ocorre a cada dois anos por meio de provas de Língua Portuguesa, com foco na leitura, e Matemática, com ênfase na resolução de problemas, e questionário socioeconômico aplicado aos alunos participantes e à comunidade escolar (INEP, 2012d). Como resultado, divulga as médias de desempenho para o Brasil, regiões e unidade da Federação, para cada um dos municípios e escolas participantes (INEP, 2012e).

Matéria publicada pela revista *Veja*, em 14 de fevereiro de 2007, apontou a suposta “eficiência” das parcerias estabelecidas entre o setor público e a esfera privada por meio da aquisição de “sistemas de ensino”. Consta que sete municípios paulistas que adotaram “sistemas” fornecidos pelo Grupo Empresarial COC, dentre eles Porto Feliz, se sobressaíram no ranking do estado, elaborado a partir dos resultados da Prova Brasil (ANTUNES, 2007).

O sucesso dessas parcerias, segundo a matéria, se deve a três fatores: “bem treinado exército de professores”, que assiste mensalmente a um curso sobre o material didático; “eficiência do reforço aos estudantes com dificuldade para aprender”, pois, com a adoção do “sistema”, os professores têm mais tempo para atender tais alunos; e avaliação permanente, realizada por especialistas que visitam bimestralmente as salas de aula identificando “deficiências” e cobrando o cumprimento de metas. Dessas visitas resulta um boletim “que coloca em evidência os profissionais mais eficientes e joga luz sobre os que fracassaram ao lecionar”, tal boletim é enviado às Secretarias de Educação locais (ANTUNES, 2007).



Adrião et al (2009) destacaram essa matéria:

É sugestivo que a matéria remeta a um suposto ganho de qualidade para a escola pública, por meio da “gestão privada” (Antunes, 2005). Frise-se, no entanto, que a matéria nada informava sobre a qualidade da educação municipal existente antes da adoção do referido sistema. O município de Porto Feliz, indicado como exemplo na reportagem, encontrava-se, desde 2005, entre os 70 municípios brasileiros com melhor Índice de Responsabilidade Social (IRS), cujo cálculo agrega informações relativas à qualidade da educação e da saúde, o cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar n.101/2000) e a eficiência da gestão no município. Já a adoção do sistema apostilado COC, citado na matéria como indutor da melhoria, deu-se apenas em 2007. (ADRIÃO et al, 2009, p.805).

Ainda que essa relação entre a adoção de “sistemas apostilados de ensino” e um suposto aumento no IDEB ainda precise ser analisada e aprofundada e, por isso, foge aos objetivos deste trabalho, considera-se importante destacar Adrião (2009), quando esta afirma:

Os IDEBs elevados registrados nos municípios pesquisados não nos permitem, todavia, estabelecer correlações imediatas com as parcerias. [...] As variáveis responsáveis pelos altos IDEBs entendemos podem, ainda, compreender uma gama de ações por parte do poder público, além de condições objetivas de oferta que não podem ser restritas às parcerias estudadas. (ADRIÃO, 2009, p. 277-278),

Cain (2009, p.125-126; p.187-188) afirmou que ainda que Ipeúna e Santa Gertrudes tenham alcançado valores acima do estipulado como meta nacional para a rede pública, em 2007, não é possível afirmar que o bom desempenho se deva à adoção do “sistema apostilado de ensino”, nem os entrevistados de cada um dos municípios fizeram essa associação.

Ao que parece, o Grupo Empresarial Objetivo considera o bom desempenho na Prova Brasil uma decorrência da adoção de seu “sistema de ensino”. Em notícia veiculada pelo endereço eletrônico institucional, intitulada “Certeza de resultados na Prova Brasil”, há menção a quatro municípios parceiros que se destacaram nessa avaliação: Sebastianópolis do Sul, Sete Barras, Saltinho e Jumirim:

As provas foram aplicadas em cerca de 122 mil turmas de 41 mil escolas em todo o território nacional, e, não por acaso, as Prefeituras de algumas dessas cidades são conveniadas ao SOME [...] Nos municípios em que o SOME tem convênio, a média obtida em Língua Portuguesa foi de 189,46 pontos, enquanto que em Matemática, 197,65. Já a média geral entre 463 municípios

ficou em 185,26 e 194,22, respectivamente. (COLÉGIO OBJETIVO, 2011b).

Representante (2010) destacou que a adoção de “sistemas apostilados de ensino” pelos municípios resulta num acréscimo em médias de avaliações externas:

E há testes pedagógicos que dizem que o aluno que faz com a apostila, ele tira nota a mais do que com livro didático. Quer dizer, dizem que eles têm prova de que com a introdução do material apostilado no sistema público, no caso aí municipal, a média sobe. (REPRESENTANTE..., 2010).

Cain (2009) afirmou que há uma suposta preocupação com o bom desempenho no IDEB por parte do Grupo Empresarial Objetivo. Ela apontou que, segundo representante da instituição privada, o *Departamento de Apoio Pedagógico* desenvolveu uma planilha descritiva que fornece às escolas parceiras “uma visão sistêmica das habilidades cobradas e dos resultados obtidos na Prova Brasil, identificando, no material apostilado, quando, como e em que capítulo ou bimestre aquela habilidade é desenvolvida.” (CAIN, 2009, p.116).

Além disso, complementou a autora: “a representante da instituição privada afirmou que tem como prática acompanhar os resultados do IDEB dos municípios atendidos com a parceria do ‘sistema de ensino’” (CAIN, 2009, p.126).

Na apresentação dos projetos desenvolvidos pelo SOME, na *seção 3.4.2.* (p.86-93), também é possível notar uma suposta preocupação com o IDEB. Em *Acompanhamento da Prática Educativa*, um projeto de formação à distância, um dos intuítos declarados é o de que diretores e coordenadores possam acompanhar a prática educativa especificamente em duas áreas – Língua Portuguesa e Matemática –, por meio dos módulos *Área de Língua Portuguesa – Projeto Mundo das Letras* e *Área de Matemática – Projeto Mundo dos Números* (COLÉGIO OBJETIVO, 2012b).

Em *Projeto de Avaliação Institucional Objetivo*, há avaliação da aprendizagem dos alunos especificamente em três áreas: Linguagem (leitura e escrita), Matemática (resolução de problemas) e Ciências (realização, observação e compreensão). A avaliação dos resultados segue orientações do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA) (COLÉGIO OBJETIVO, 2012a).

Em ambos os projetos há ênfase nas áreas de conhecimento que são cobradas na Prova Brasil: Língua Portuguesa e Matemática. No caso do *Projeto de Avaliação Institucional*

*Objetivo* é ainda mais específico, pois o foco é a leitura e a escrita, na área de Linguagem, e a resolução de problemas, em Matemática.

## Considerações Finais

É possível notar, neste trabalho, que as medidas de descentralização e de privatização dos serviços sociais propostas pela “nova gestão pública”, em particular pela reforma do Estado brasileiro, sintetizada no PDRAE, realmente aconteceram e trouxeram consequências graves.

A tendência, apresentada por Adrião (2009, p.282), de ampliação do número de parcerias firmadas entre os municípios paulistas e o setor privado no estado de São Paulo, sobretudo a partir de 2005, pode ser notada neste trabalho a partir da leitura das informações contidas na *Tabela 2*, ainda que 2005 não seja o ano com maior incidência de início de parcerias, e principalmente pela análise do *Gráfico 1*, que representa a ampliação do número total de municípios “parceiros” do Grupo Empresarial Objetivo, evidenciando a expansão da presença deste Grupo junto à educação pública paulista.

Ball (2004, p.1111), analisando o caso inglês, já havia afirmado que o mundo dos negócios, cada vez mais, tem considerado os serviços sociais, o que inclui a educação, uma área em expansão, na qual lucros consideráveis podem ser obtidos. Castanho (2011), ao afirmar não ter dúvidas de que “o futuro dos sistemas é vender para a rede pública” e que “eles vão ganhar muito dinheiro com isso” também evidencia essa ideia. Do mesmo modo, Representante (2011), em sua fala “O público está perdendo espaço para esses caras aí” demonstra a expansão dos grandes Grupos Empresariais no setor público. Além disso, sugere que o mercado nessa área vai ser altamente competitivo, fazendo com que tais Grupos fiquem na “disputa” pelas prefeituras, conforme hipótese já indicada por Adrião (2011, p.16).

As tecnologias da performatividade e do gerencialismo que, segundo Ball (2005, p.546), contribuíram para a reforma dos serviços públicos, pode ser claramente notada na atuação do Grupo Empresarial Objetivo. Como afirmado anteriormente, o gerencialismo destrói os sistemas ético-profissionais existentes nas escolas e os substituem por “sistemas empresariais competitivos e genéricos” que visam o “desempenho”, a “melhoria da qualidade” e a “eficácia”, movido pelas preocupações políticas oscilantes do governo e as vicissitudes do mercado educacional (BALL, 2004, p.1117). Este é o caso dos “sistemas apostilados de ensino” oferecidos pelo Grupo Empresarial Objetivo.

A performatividade se utiliza de julgamentos, comparações e demonstrações como meio de controle e, para ela, o que importa são os desempenhos dos indivíduos e das organizações que servem de parâmetros de produtividade ou de demonstrações de “qualidade” (BALL, 2005, p. 543). Isso se evidencia na atuação do Grupo Empresarial Objetivo quando

este afirma ter sido a primeira instituição de ensino a introduzir a disciplina Ecologia no currículo de Ensino Médio (COLÉGIO OBJETIVO, s/d.c) e a integrar o Conselho Mundial para Superdotados (COLÉGIO OBJETIVO, s/d.a), também pela notável preocupação do proprietário do Grupo, João Carlos Di Genio, em expandir seu “império”, integrar tudo aos negócios da educação ou quando afirma que o “azar dos seus concorrentes é que ele realmente gosta do negócio” (PARAJARA, 2003, s/p); além de todo o discurso presente nos endereços eletrônicos institucionais que se referem à suposta “qualidade” de ensino oferecida pelo Grupo Empresarial Objetivo e aos seus diferenciais em relação aos demais Grupos do setor educacional.

Sobre os desempenhos das escolas conveniadas ao Grupo Empresarial Objetivo, no setor privado de ensino, segundo Prado (2008), elas são submetidas às frequentes avaliações, sobretudo no terceiro ano do Ensino Médio, por meio de exames simulados, cuja correção e análise são centralizadas pela sede, em São Paulo. Essa situação faz com que surja uma padronização física e administrativa, que “envolve desde a cor das paredes até o atendimento ao público, passando pelo comportamento dos professores e de suas ações didáticas e pedagógicas.” (PRADO, 2008, p.48). Além disso, o Grupo Empresarial Objetivo oferece às suas unidades próprias uma série de cursos especiais visando o bom desempenho dos alunos em olimpíadas e vestibulares, conforme evidenciado na *seção 3.3.2.* (p.68-81).

No caso da atuação do Grupo Empresarial Objetivo no setor público de ensino, foi possível notar sua preocupação com o bom desempenho dos municípios paulistas no IDEB. Cain (2009, p.126) afirmou que “a representante da instituição privada tem como prática acompanhar os resultados do IDEB dos municípios atendidos com a parceria do ‘sistema de ensino’”. Além disso, conforme indicado no *Capítulo 4*, o SOME oferece uma série de recursos às escolas públicas com o intuito de aumentar tal índice: identificação no material apostilado, quando, como e em que capítulo as habilidades cobradas na Prova Brasil são desenvolvidas; acompanhamento da prática educativa especificamente em Português e Matemática e avaliação de aprendizagem dos alunos também nessas áreas de conhecimento.

A performatividade, destacada por Ball (2004, p.1117), também é capaz de fazer com que as instituições se preocupem com seu estilo, sua imagem, sua semiótica, em suma, com a maneira como apresentam as coisas, não necessariamente em como as fazem funcionar. Essa ideia também está presente na atuação do Grupo Empresarial Objetivo, pois este auxilia na estratégia publicitária de escolas conveniadas, fornecendo material e suporte de criação, além de investir no fortalecimento da própria marca através de campanhas nacionais em TV, rádio,

jornais, revistas, *outdoors* (OBJETIVO, 2011a) e da participação em congressos e feiras relacionados à educação (OBJETIVO, 2011h). Destaca-se ainda Prado (2008, p.30), quando este afirma que o *slogan* do Grupo Empresarial Objetivo é “Objetivo – As melhores cabeças”.

Ainda segundo Ball (2005, p.548), os incentivos ao lucro e os valores dos negócios atuam para destruir os “valores do serviço” e a “ética profissional”. Prevalecem a “eficácia”, a “ordem”, a “produtividade” e a “competição”, as quais são incutidas no professor pós-reforma já em sua preparação, em treinamentos não intelectualizados, baseados na competência. O professor é “reconstruído” e passa a ser apenas um técnico e não um profissional capaz de julgamento crítico e reflexão. Assim, “ensinar constitui apenas um trabalho, um conjunto de competências a serem adquiridas” (BALL, 2005, p.548). Tais treinamentos, ao que parece, se assemelham aos encontros pedagógicos, cursos de capacitação e oficinas que são oferecidos pelo Grupo Empresarial Objetivo, que possuem um perfil pragmático, além de declararem ter como intuito, principalmente, a preparação dos professores para o uso do material didático.

Há que se destacar, ainda, as consequências ocasionadas pelas parcerias entre a esfera pública e o setor privado que já haviam sido citadas por Adrião et al (2009, p.806-807). Algumas delas merecem destaque ao se analisar a atuação do Grupo Empresarial Objetivo: padronização/homogeneização de conteúdos e currículos escolares como parâmetro de qualidade, transferência de responsabilidades políticas e educacionais do setor público para a esfera privada e vinculação do direito à qualidade de ensino submetida à lógica do lucro.

Em relação à uniformização de conteúdos escolares e práticas metodológicas, no setor privado de ensino, nota-se que Grupo Empresarial Objetivo, por preocupar-se com a elaboração de um material didático e de apoio que seja padrão para todas as escolas conveniadas, aliada a toda assessoria oferecida por meio de encontros pedagógicos, ferramentas disponíveis *online* e auxílio oferecido pelo *Departamento de Apoio Pedagógico*, demonstra uma tentativa de uniformizar conteúdos e práticas pedagógicas, acreditando que essa uniformidade, por si só, pode oferecer uma educação de igual qualidade para todas as escolas (OBJETIVO, 2011s; 2011p).

Adrião et al (2009, p.811) destacam que a padronização de conteúdos e currículos se transforma no próprio parâmetro de qualidade. Essa situação desconsidera as especificidades existentes em cada unidade de ensino e inibe a autonomia dos profissionais que lá se encontram, contrariando a LDB, que prevê em seu artigo 3º, inciso II a “liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber”; e no inciso III, o “pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas” (BRASIL, 1996b).

Prado (2008, p.46) afirma que, no caso das escolas conveniadas, as relações estabelecidas no interior dos “sistemas apostilados de ensino” se baseiam no material didático, pois há uma série de imposições e regras para sua “correta” utilização. A elaboração e produção desse material ocorrem na cidade de São Paulo e os professores, de qualquer lugar do território nacional, o recebem pronto. Isso significa que tais docentes estão afastados do processo de elaboração do conhecimento, de modo que se quiserem participar efetivamente das aulas que serão ministradas por eles próprios, terão que criar mecanismos de interferência. Prado (2008) afirma:

Observa-se, neste caso uma distância significativa entre aqueles que elaboram as apostilas e a superficialidade da presença dos professores no processo de construção do conhecimento e do próprio conteúdo curricular das disciplinas que eles terão, como meros executores, de aceitar e simplesmente transmitir como se fossem hospedeiros do saber. (PRADO, 2008, p.51).

Sobre tal padronização de qualidade, destacam-se fragmentos das entrevistas concedidas pelos representantes do Grupo Empresarial Objetivo. Castanho (2011) afirmou:

Como que é a parte pedagógica de uma escola? É independente do material, tá? A gente tem uma diretriz, não é? Mas a escola depende muito dos professores e da direção; de pessoas, enfim, não é? [...] É por isso que existem diversas escolas da mesma rede, não é? Umas que são muito boas e outras que são péssimas, e isso existe pra todos, pra todos os sistemas. Existem escolas da rede Objetivo que são excelentes, não é? E existem escolas da rede Objetivo que são péssimas, que são muito ruins. [...] Então, qual que é a principal diferença, a principal qualidade? São os professores. O material por si só, não. Se tiver um professor bom, um aluno interessado, esforçado, estudioso, bom, aí pode ser qualquer material, entendeu? [...] Se não tiver um cara bom ali, pra lidar com o material, pode ser o melhor material do mundo, com um professor ruim, a aula vai ser ruim. Então, não adianta. Material ajuda também, não é? Eu acho que o melhor professor do mundo, ele dá aula sem material, tá? Agora, o melhor material do mundo com o pior professor, não faz nada. (CASTANHO, 2011, grifos nossos).

A análise deste trecho permite apreender que, ainda que exista uma tentativa de padronização de qualidade por parte do Grupo Empresarial Objetivo no que se refere às suas escolas conveniadas, nem sempre ela acontece, ainda que exista uma padronização de conteúdos, determinada pelo uso contínuo do material. Segundo Castanho (2011) a qualidade da escola é determinada pelos profissionais que lá se encontram, sobretudo pelos professores. Por este motivo, a adoção de material didático, por si só, estando ausentes bons profissionais,

não garante um ensino de qualidade. Nesse sentido, sua fala se opõe ao discurso oficial do Grupo Empresarial Objetivo, que garante a qualidade do ensino com a mera adoção do “sistema”.

Por outro lado, Representante (2010) afirmou:

Ele [o professor] não consegue fazer a própria apostila dele, ele não consegue ter uma biblioteca dele, ele preparar sua própria aula e dar sua própria aula. Então, por falha do sistema educacional, dos professores, eles colocaram uma apostila. O que acontece no mercado? Eu pago a apostila, só que eu pago menos para o professor porque ele não constrói nada, tudo é dado, ele não pode dar uma vírgula, nada, sem estar escrito aqui. Então, na realidade, o professor ele é de segunda mão. Eu quero um professor que dê o que está na apostila, entendeu? [...] E o pior de tudo é que a Unip também é tudo apostilado. [...] Então, o professor está sendo substituído por apostilas até no ensino universitário. (REPRESENTANTE..., 2010, grifos nossos).

Neste fragmento, nota-se uma desvalorização do profissional docente, pois este é visto como um mero reprodutor de material didático, incapaz de construir conhecimento, preparar e oferecer sua própria aula. Por este motivo, de acordo com a fala do entrevistado, o professor está sendo substituído por apostilas, não sendo necessário sequer que aquele seja bem remunerado, mas sim que se invista em materiais didáticos apostilados. Sua fala aproxima-se da ideia exposta por Prado (2008, p.51), quando este afirma que a presença do professor é “superficial” no processo de construção do conhecimento e do conteúdo curricular, cabendo-lhe apenas a execução de atividades determinadas pelo material didático.

Ainda que apresentem visões diferentes acerca do trabalho desenvolvido pelo professor quando da utilização de materiais apostilados, não é possível afirmar que alguma delas represente, especificamente, a visão do Grupo Empresarial Objetivo. Por um lado, Castanho (2011) se afasta do discurso oficial de que a padronização de conteúdos e métodos garante a qualidade, por outro, não há embasamento, neste trabalho, para afirmar que o Grupo Empresarial Objetivo declare abertamente uma desqualificação da profissão docente, como o fez Representante (2010).

Destaca-se ainda, referente à suposta padronização de qualidade, que as unidades próprias do Grupo Empresarial Objetivo possuem uma série de serviços diferenciados, com uma infraestrutura de altíssima qualidade, como apresentado na *seção 3.3.2.* (p.68-81). Ao que parece, portanto, em suas próprias unidades de ensino, interessa ao Grupo, promover atividades e oferecer recursos de apoio pedagógico, o que contraria seu próprio discurso



oficial de que a mera utilização do “sistema apostilado de ensino” resulta, necessariamente, em qualidade de ensino.

A tentativa de padronização de qualidade por parte do Grupo Empresarial Objetivo também é perceptível quando este apresenta o SOME, afirmando ter como intuito “levar para a escola pública a mesma qualidade de educação oferecida às escolas particulares” (COLÉGIO OBJETIVO, 2011d; 2011). Neste caso, percebe-se a intenção de assumir a “qualidade” que é oferecida nas escolas privadas, como se estas fossem detentoras de um padrão inquestionável a ser reproduzido.

Sobre essa padronização de qualidade é possível destacar dois aspectos. O primeiro refere-se ao que Gracindo (1997, p.15) alertou sobre a conceituação de qualidade, como se tivesse sido construída como um parâmetro “neutro”; a segunda, discutida por Ball (2004, p.1117) relaciona-se com a ideia de superioridade do privado em detrimento do público e, portanto, uma desqualificação deste último.

Para Gracindo (1997, p.15), são as questões pedagógicas internas à escola que têm sido prioritárias, em detrimento das questões políticas mais amplas. Com isso, as conceituações sobre qualidade de ensino enfatizam apenas a dimensão pedagógica, como se tivessem sido construídas como um parâmetro “neutro” para qualquer realidade educacional. A autora defende ainda, a necessidade de buscar um novo padrão de qualidade, que seja construído coletivamente e que compreenda que “a qualidade não retém, em si mesma, um conjunto de critérios que a delimite prévia e necessariamente” (GRACINDO, 1997, p. 15), mas sim, representa uma visão de mundo e de sociedade. As dimensões políticas e pedagógicas devem ser levadas em consideração, pois, somente assim, o cidadão se percebe como sujeito ativo na sua própria vida e na sociedade, capaz de lutar por seus direitos e cumprir seus deveres. Formando cidadãos conscientes, a gestão da educação pode contribuir, não no sentido de ação direta de interferência, mas no de formação, para a transformação social.

Ball (2004, p.1117), por sua vez, afirmou que o envolvimento do setor privado na escolarização pública acontece pelo incentivo ao lucro e à concorrência. Agrega-se a isso o mito político de “superioridade” da gestão do setor privado, em parceria com o Estado, sobre a “administração conservadora, burocrática e apática do setor público”. Tal mito encobre as falhas da gestão do setor privado e romantiza suas práticas ao mesmo tempo em que desqualifica o setor público.

Assim como Adrião et al (p.802), acredita-se que a compra desses “sistemas de ensino” pelas redes públicas não represente uma mera aquisição de materiais didáticos, trata-se da transferência das responsabilidades educacionais do setor público para a esfera privada, de modo que essa possa interferir na gestão do próprio sistema escolar público.

Os produtos e serviços que integram o “sistema apostilado de ensino” oferecido pelo Grupo Empresarial Objetivo aos municípios paulistas, denominado SOME, confirmam essa suposta transferência de responsabilidades, pois tendem a interferir em todas as atividades educacionais que antes eram de responsabilidade das Secretarias Municipais de Educação ou das próprias escolas: seleção e organização do conteúdo curricular; formação continuada de diretores, coordenadores pedagógicos e professores; acompanhamento didático; avaliação institucional; e relação com a comunidade. Sobre isso, destaca-se a atuação da equipe do SOME, que afirma não medir “esforços para assessorar e mediar processos de mudança na prática educativa das escolas.” (COLÉGIO OBJETIVO, 2012c). Nesta afirmação, reproduzida de endereço eletrônico institucional, é possível apreender a intenção, por parte do Grupo Empresarial Objetivo, de mudar a prática educativa das escolas.

Por fim, nota-se que o direito ao ensino de qualidade na educação básica, assegurado pela legislação e resultado de reivindicações históricas de entidades científicas, sindicais e populares tende a ser delegado, nesse contexto apresentado no decorrer do trabalho, a empresas privadas cujo principal objetivo é o lucro (ADRIÃO et al, 2009, p.809).

## Referências

A GUERRA do canudo. *ISTOÉ*, São Paulo, n. 1584, 09 fev. 2000. Disponível em: <[http://www.istoe.com.br/reportagens/32254\\_A+GUERRA+DO+CANUDO+](http://www.istoe.com.br/reportagens/32254_A+GUERRA+DO+CANUDO+>)>. Acesso em: 30 mar. 2012.

ABED. *Lauro Ribas Zimmer – 12º Congresso Internacional ABED de Educação a Distância*, set. 2005. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2005/por/zimmerHOP.htm>>. Acesso em: 24 jun. 2012.

ADRIÃO, T. *Educação e produtividade: a reforma do ensino paulista e a desobrigação do Estado*. São Paulo: Xamã, 2006, 192p.

\_\_\_\_\_. Oferta do ensino fundamental em São Paulo: um novo modelo. *Educação e Sociedade*, Campinas, v.29, n.102, p.79-98, jan./abr.2008.

ADRIÃO, T. (coord.). *Estratégias municipais para a oferta da educação básica: uma análise das parcerias público-privado no estado de São Paulo*. 2009. 366p. Relatório de Pesquisa – Instituto de Biociências da Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho, Rio Claro.

\_\_\_\_\_. *Sistemas apostilados de ensino e municípios paulistas: o avanço do setor privado sobre a política educacional local*. 2011. 109p. Relatório de Pesquisa – Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

ADRIÃO, T. et al. Uma modalidade peculiar de privatização da educação pública: a aquisição de “sistemas de ensino” por municípios paulistas. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 30, n.108, p. 799-818, out. 2009.

ADRIÃO, T; PERONI, V. M. V. A educação pública e sua relação com o setor privado: implicações para a democracia educacional. *Retratos da Escola*, Brasília, v.3, n.4, p. 107-116, jan./jun. 2009.

ADRIÃO, T; GARCIA, T. Sistema Apostilado de Ensino. In: OLIVEIRA, D. A; DUARTE, A. C.; VIEIRA, L. F. (orgs.). *Dicionário: trabalho, profissão e condição docente*. Belo Horizonte, UFMG, 2010. CD ROM.

ANDERSON, P. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, E.; GENTILI, P. (orgs.) *Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático*. 5 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000, p. 9-23.

ANTUNES, C. Escola pública, gestão particular. *Veja*, São Paulo, n.1995, p.94-95, fev. 2007. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/acervodigital/>>. Acesso em: 25 mai. 2012.

APOSTILA substitui livro em escolas de 115 cidades de Sp. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 21 jul. 2011. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/geral,apostila-substitui-livro-em-escolas-de-115-cidades-de-sp,747909,0.htm>>. Acesso em: 02 jul. 2012.

ARELARO, L. R. A municipalização do ensino no estado de São Paulo: antecedentes históricos e tendências. In: OLIVEIRA, C. et al. *Municipalização do ensino no Brasil: algumas leituras*. Belo Horizonte: Autêntica, 1999, p. 61-90.

ATTUCH, L. A fórmula secreta do bilionário da educação, *ISTOÉ Dinheiro*, São Paulo, n. 614, 15 jul. 2009. Disponível em: <<http://www.terra.com.br/istoedinheiro-temp/edicoes/614/artigo143889-1.htm>>. Acesso em: 30 mar. 2012.

BALL, S. J. Performatividade, privatização e o pós-Estado do Bem-Estar. *Educação e Sociedade*, Campinas, v.25, n.89, p. 1105-1126, set./dez. 2004.

\_\_\_\_\_. Profissionalismo, gerencialismo e performatividade. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v.35, n.126, p. 539-564, set./dez. 2005.

BANK OF AMERICA CORPORATION. *Merrill Lynch Overview*. Disponível em: <[http://www.ml.com/index.asp?id=7695\\_8134\\_8296](http://www.ml.com/index.asp?id=7695_8134_8296)>. Acesso em: 23 jun. 2012

BARROSO, J. A nova gestão pública e a autonomia das escolas. In: \_\_\_\_\_. *Políticas Educativas e Organização Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta, 2005, p.93-122.

BEZERRA, E. P. *Parceria público-privada nos municípios paulistas de Brotas e Pirassununga: estratégias para a oferta do ensino?* 2008. 205p. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Biociências da Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho, Rio Claro.

BRASIL. Lei n. 8666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o artigo 37, inciso XXI da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, 22 jun. 1993.

BRASIL. Emenda Constitucional n.14, de 12 de setembro de 1996. Modifica os artigos 34, 208, 211 e 212 da Constituição Federal e dá nova redação ao artigo 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. *Diário Oficial da União*, Brasília, 1996a.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, 20 dez. 1996b.

BRASIL. Lei Complementar n. 101, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, 05 de maio de 2000.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 53, de 19 de dezembro de 2006. Dá nova redação aos arts. 7º, 23, 30, 206, 208, 211 e 212 da Constituição Federal e ao art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. Brasília, 2006.

BRASIL. MARE. Câmara da Reforma do Estado. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília, 1995.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. (Org.) *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998, p. 21-38.

BRUM, I. 22% dos municípios dispensaram o livro na educação básica. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 03 nov. 2010. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/vidae,22-dos-municipios-dispensaram-o-livro-na-educacao-basica,634004,0.htm>>. Acesso em: 02 jul. 2012.

CAÇA ao tesouro. *ISTOÉ*, São Paulo, n. 1699, 24 abr. 2002. Disponível em: <[http://www.istoe.com.br/reportagens/21747\\_CACA+AO+TESOURO?pathImagens=&path=&actualArea=internalPage](http://www.istoe.com.br/reportagens/21747_CACA+AO+TESOURO?pathImagens=&path=&actualArea=internalPage)>. Acesso em: 09 maio 2012.

CAIN, A. A. *O atendimento ao ensino fundamental: análise de parcerias de dois municípios paulistas e o setor privado na aquisição de sistemas apostilados de ensino*. 2009. 272p. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Biociências da Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho, Rio Claro.

CARELLI, G. Os novos donos da educação. *Veja*, São Paulo, n. 1740, p. 92-95, fev. 2002. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/acervodigital/>>. Acesso em: 12 dez. 2010.

CASTANHO, Rômulo. *Entrevista de Rômulo Castanho concedida em janeiro de 2011*. [jan. 2011]. Entrevistadoras: Luciana Sardenha Galzerano e Roberta Critina Gobi. Transcrição: Luciana Sardenha Galzerano. Campinas: jan. 2011. Mimeografado.

CASTILHO, A. O dono da escola. *Folha de S. Paulo*, Ribeirão Preto, 17 abr. 2011. Mercado. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/me1704201115.htm>>. Acesso em: 30 mar. 2012.

CIEGLINSKI, A. Regras para escolas receberem livros didáticos mudam a partir do próximo ano. *Agência Brasil*, Brasília, 11 dez. 2009. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2009-12-12/regras-para-escolas-receberem-livros-didaticos-mudam-partir-do-proximo-ano>>. Acesso em: 24 jun. 2012

OLÉGIO OBJETIVO. *Colégio Objetivo: Educação de Qualidade*. [São Paulo], s/d.a, 62p. Mimeografado.

\_\_\_\_\_. *Escola do Mar*. [São Paulo], s/d.b. Não paginado. Mimeografado.

\_\_\_\_\_. *Escola da Natureza*. [São Paulo], s/d.c. Não paginado. Mimeografado.

\_\_\_\_\_. *Acesso Restrito*. Disponível em: <<http://www.objetivo.br/bloqueado.asp>>. Acesso em: 03 jun. 2011a.

\_\_\_\_\_. *Certeza de resultados na Prova Brasil*. Disponível em: <<http://www.objetivo.br/noticias.asp?id=3351>>. Acesso em: 03 jun. 2011b.

\_\_\_\_\_. *Contato*. Disponível em: <<http://www.objetivo.br/some/contato.asp>>. Acesso em: 01 jun. 2011c.

\_\_\_\_\_. *Editorial*. Disponível em: <<http://www.objetivo.br/some/>>. Acesso em: 01 jun. 2011d.

\_\_\_\_\_. *Formação de profissionais e Acompanhamento Pedagógico*. Disponível em: <[http://www.objetivo.br/some/formacao\\_profissionais\\_acompanhamento\\_pedagogico.asp](http://www.objetivo.br/some/formacao_profissionais_acompanhamento_pedagogico.asp)>. Acesso: 01 jun. 2011e.

\_\_\_\_\_. *Material Didático*. Disponível em: <[http://www.objetivo.br/some/material\\_didatico.asp](http://www.objetivo.br/some/material_didatico.asp)>. Acesso em: 01 jun. 2011f.

\_\_\_\_\_. *Material Didático – Educação Infantil*. Disponível em: <[http://www.objetivo.br/some/material\\_didatico\\_infantil.asp](http://www.objetivo.br/some/material_didatico_infantil.asp)>. Acesso em: 01 jun. 2011g.

COLÉGIO OBJETIVO. *Material Didático – Ensino Fundamental*. Disponível em: <[http://www.objetivo.br/some/material\\_didatico\\_fundamental.asp](http://www.objetivo.br/some/material_didatico_fundamental.asp)>. Acesso em: 01 jun. 2011h.

\_\_\_\_\_. *Material Didático – Ensino Médio*. Disponível em: <[http://www.objetivo.br/some/material\\_didatico\\_medio.asp](http://www.objetivo.br/some/material_didatico_medio.asp)>. Acesso em: 01 jun. 2011i.

\_\_\_\_\_. *Proposta Pedagógica*. Disponível em: <<http://www.objetivo.br/some/propostas.asp>>. Acesso em: 03 jun. 2011j.

\_\_\_\_\_. *Quem Somos*. Disponível em: <[http://www.objetivo.br/some/quem\\_somos.asp](http://www.objetivo.br/some/quem_somos.asp)>. Acesso em: 01 jun. 2011k.

\_\_\_\_\_. *Sobre*. Disponível em: <<http://www.objetivo.br/some/sobre.asp>>. Acesso em: 01 jun. 2011l.

\_\_\_\_\_. *Um pouco da história do Objetivo*. Disponível em: <<http://189.2.156.236/institucional/index.asp>>. Acesso em: 03 jun. 2011m.

\_\_\_\_\_. *Avaliação Institucional de Escolas e Sistemas de ensino. Avaliar para quê?* Disponível em: <[http://www.objetivo.br/some/arquivos/SOME\\_avaliacao\\_institucional.pdf](http://www.objetivo.br/some/arquivos/SOME_avaliacao_institucional.pdf)>. Acesso em: 08 jun. 2012a.

\_\_\_\_\_. *Curso: Acompanhamento da Prática Educativa*. Disponível em: <[http://www.objetivo.br/some/arquivos/SOME\\_acompanhamento\\_pratica\\_ed.pdf](http://www.objetivo.br/some/arquivos/SOME_acompanhamento_pratica_ed.pdf)>. Acesso em: 11 jun. 2012b.

\_\_\_\_\_. *Equipe do SOME – a serviço da educação*. Disponível em: <[http://www.objetivo.br/some/equipe\\_some.asp](http://www.objetivo.br/some/equipe_some.asp)>. Acesso em: 08 jun. 2012c.

\_\_\_\_\_. *O Sistema Apostilado*. Disponível em: <<http://www.objetivo.br/some/>>. Acesso em: 09 jun. 2012d.

\_\_\_\_\_. *Programa Objetivo de Incentivo ao Talento*. Disponível em: <<http://www.objetivo.br/poit/>>. Acesso em: 11 jun. 2012e.

COLÉGIO OBJETIVO. *Projeto Sempre Família*. Disponível em:  
<[http://www.objetivo.br/some/arquivos/SOME\\_projetos\\_revista\\_sempre\\_familia.pdf](http://www.objetivo.br/some/arquivos/SOME_projetos_revista_sempre_familia.pdf)>.  
Acesso em: 08 jun. 2012f.

\_\_\_\_\_. *Proposta de Atendimento Pedagógico Presencial do SOME*. Disponível em:  
<[http://www.objetivo.br/some/arquivos/SOME\\_proposta\\_atendimento\\_pedagogico.pdf](http://www.objetivo.br/some/arquivos/SOME_proposta_atendimento_pedagogico.pdf)>.  
Acesso em: 11 jun. 2012g.

CURSO Objetivo. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 3 jan. de 1966. Disponível em:  
<<http://acervo.folha.com.br/fsp/1966/01/03/21/>>. Acesso em:

CURSO OBJETIVO. *CPT – Centro de pesquisa e tecnologia*. Disponível em:  
<[http://www2.curso-objetivo.br/suporte/departamentos\\_apoio/cpt.aspx](http://www2.curso-objetivo.br/suporte/departamentos_apoio/cpt.aspx)>. Acesso em: 02 jun. 2011a.

\_\_\_\_\_. *Material Didático*. Disponível em: <[http://www2.curso-objetivo.br/suporte/material\\_didatico.aspx](http://www2.curso-objetivo.br/suporte/material_didatico.aspx)>. Acesso em: 02 jun. 2011b.

\_\_\_\_\_. *Histórico*. Disponível em: <<http://www2.curso-objetivo.br/curso/historico.aspx>>.  
Acesso em: 02 jun. 2011c.

\_\_\_\_\_. *Unidades*. Disponível em: <<http://www2.curso-objetivo.br/curso/unidades.aspx>>.  
Acesso em: 02 jun. 2011d.

DIEGUEZ, C. Ação entre amigos. *Veja*, São Paulo, n. 1698, p.104-105, maio 2001.  
Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/acervodigital/>>. Acesso em: 23 jun. 2012.

DONOS DA MÍDIA. *Grupo Objetivo*. Disponível em:  
<<http://donosdamidia.com.br/grupo/27763>>. Acesso em: 30 mar. 2012a.

\_\_\_\_\_. *O mapa da comunicação social*. Disponível em:  
<<http://donosdamidia.com.br/inicial>>. Acesso em: 30 mar. 2012b.

ESCOLAS abrem “filiais” no Japão. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 14 jan. 2002. Folha Online, Educação. Disponível em:  
<<http://www1.folha.uol.com.br/folha/educacao/ult305u7933.shtml>>. Acesso em: 17 mar. 2011.



FERNANDES, V. D. P.; UNGARI, D. F. EMEFEI de São João do Pau D'Alho é destaque do Sistema Objetivo Municipal de Ensino. *Portal abcRede*, 24 nov. 2010. Disponível em: <<http://www.abcrede.com.br/noticias/noticias-regionais/emefei-de-sao-joao-do-pau-d039alho-e-destaque-do-sistema-objetivo-municipal-de-ensino/>>. Acesso em: 20 mar. 2011.

GALZERANO, L. S.; GOBI, R. C.; LUIZ, K. T. Breve retrato da atuação dos Grupos Empresariais Objetivo, COC e Positivo nos municípios do estado de São Paulo. *Educação: teoria e prática*, Rio Claro, v. 21, n.38, p. 98-113, out/dez. 2011.

GOBI, R. C. A inserção do Sistema COC na oferta da educação municipal no estado de São Paulo. In: III Seminário Internacional de Gestão Educacional: Organização do Trabalho na Escola e Reformas Educativas, 2011, Rio Claro. *Anais*. Rio Claro: Unesp, 2011. p. 776-788. Disponível em: <<http://www.rc.unesp.br/grepperc/seminternacional/ANAIS.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2011.

GODOY, A. S. *Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/junho 1995.

GOÉS, M. O médico que abriu o coração. *ISTOÉ*, São Paulo, n. 1550, 16 jun. 1999. Disponível em: <[http://www.istoe.com.br/reportagens/31839\\_O+MEDICO+QUE+ABRIU+O+CORACAO](http://www.istoe.com.br/reportagens/31839_O+MEDICO+QUE+ABRIU+O+CORACAO)>. Acesso em: 21 maio 2012.

GOIS, A. Redes de ensino crescem até 35% com “franquias”. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 14 jan. 2002. Folha Online, Educação. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/educacao/ult305u7930.shtml>>. Acesso em: 18 mar. 2011.

GOULART, N. Setor de educação atrai grandes negócios. *Veja*, São Paulo, 17 ago. 2010. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/setor-de-educacao-deve-movimentar-novos-grandes-negocios#>>. Acesso em: 30 mar. 2012.

GRACINDO, R. V. Estado, sociedade e gestão da educação: novas prioridades, novas palavras-de-ordem e novos-velhos problemas. *RBPAE*, Porto Alegre, v. 13, n. 01, p. 07-18, jan./jun. 1997.

GREPPE. *Banco de dados parcerias público-privadas*. Disponível em: <<http://www.fae.unicamp.br/greppe/bd/pesquisas/pesqdados.php>> Acesso em: 24 jul. 2011.

GRUPOS chegam ao setor público. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 14 jan. 2002. Folha Online, Educação. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidian/ff1401200202.htm>>. Acesso em: 02 jul. 2012.

IBGE. *Resultados do Censo 2010*. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/tabelas\\_pdf/total\\_populacao\\_sao\\_paulo.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/tabelas_pdf/total_populacao_sao_paulo.pdf)>. Acesso em: 03 ago. 2011.

INEP. *Sistema de Consulta a Matrícula do Censo Escolar – 1997/2010*. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-matricula>>. Acesso em 24 out. 2011.

\_\_\_\_\_. *Como o IDEB é calculado*. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/portal-ideb/como-o-ideb-e-calculado>>. Acesso em: 25 mai. 2012a

\_\_\_\_\_. *Para que serve o IDEB*. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/portal-ideb/para-que-serve-o-ideb>>. Acesso em: 25 mai. 2012b.

\_\_\_\_\_. *Portal IDEB*. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/portal-ideb/portal-ideb>>. Acesso em: 25 mai. 2012c.

\_\_\_\_\_. *Prova Brasil e SAEB*. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/prova-brasil-e-saeb/prova-brasil-e-saeb>>. Acesso em 25 mai. 2012d.

\_\_\_\_\_. *Semelhanças e diferenças*. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/prova-brasil-e-saeb/semelhancas-e-diferencas>>. Acesso em 25 mai. 2012e.

LETHBRIDGE, T. Americanos oferecem R\$2,5 bilhões pelo Objetivo. *Exame*, São Paulo, 18 jun. 2008. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/americanos-oferecem-r-2-5-bilhoes-pelo-objetivo-m0162280>>. Acesso em: 12 dez. 2010.

LUZ, C. Universidades sob o domínio dos fundos. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 05 abr. 2010. Economia. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,universidades-sob-o-dominio-dos-fundos,533707,0.htm>>. Acesso em: 30 mar. 2012.

MANSO, B. P.; OYAMA, T. O dono do ensino. *Veja*, São Paulo, n.1613, p.92-98, set. 1999. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/acervodigital/>>. Acesso em: 12 dez. 2010.

MEC. *CNE – Atribuições*. Disponível em:

<[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=14303%3Acne-atribuicoes&catid=323%3Aorgaos-vinculados&Itemid=754](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=14303%3Acne-atribuicoes&catid=323%3Aorgaos-vinculados&Itemid=754)>. Acesso em: 23 jun. 2012a.

\_\_\_\_\_. *CNE – Composição*. Disponível em:

<[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=14305%3Acne-composicao&catid=323%3Aorgaos-vinculados&Itemid=754](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=14305%3Acne-composicao&catid=323%3Aorgaos-vinculados&Itemid=754)>. Acesso em: 23 jun. 2012b.

MOROZ, M. e GIANFALDONI, M. H. T. A. *O processo de pesquisa: iniciação*. 2 ed. Brasília: Liber Livro, 2006. 124 p.

OBJETIVO. *Apoio ao Marketing*. Disponível em:

<[http://189.2.156.236/convenios/apoio/apoio\\_marketing.asp](http://189.2.156.236/convenios/apoio/apoio_marketing.asp)>. Acesso em: 03 jun. 2011a.

\_\_\_\_\_. *Apoio Didático e Pedagógico*. Disponível em:

<[http://189.2.156.236/convenios/ensino/apoio\\_didatico\\_pedagogico.asp](http://189.2.156.236/convenios/ensino/apoio_didatico_pedagogico.asp)>. Acesso em: 03 jun. 2011b.

\_\_\_\_\_. *Cadastro de Interesse para Convênio*. Disponível em:

<<http://189.2.156.236/convenios/parceria/cadastro.asp>>. Acesso em: 03 jun. 2011c.

\_\_\_\_\_. *Convênios*. Disponível em: <<http://189.2.156.236/convenios/>>. Acesso em: 03 jun. 2011d.

\_\_\_\_\_. *Curso Pré-Vestibular*. Disponível em:

<[http://189.2.156.236/convenios/ensino/curso\\_prevestibular.asp](http://189.2.156.236/convenios/ensino/curso_prevestibular.asp)>. Acesso em: 03 jun. 2011e.

\_\_\_\_\_. *Cursos e Oficinas*. Disponível em:

<[http://189.2.156.236/convenios/encontros/cursos\\_SP.asp](http://189.2.156.236/convenios/encontros/cursos_SP.asp)>. Acesso em: 06 jun. 2011f.

\_\_\_\_\_. *Departamento Administrativo Financeiro*. Disponível em:

<[http://189.2.156.236/convenios/apoio/depto\\_adm\\_financeiro.asp](http://189.2.156.236/convenios/apoio/depto_adm_financeiro.asp)>. Acesso em: 03 jun. 2011g.

\_\_\_\_\_. *Departamento de Apoio Pedagógico*. Disponível em:

<[http://189.2.156.236/convenios/apoio/depto\\_apoio\\_pedagogico.asp](http://189.2.156.236/convenios/apoio/depto_apoio_pedagogico.asp)>. Acesso em: 03 jun. 2011h.

OBJETIVO. *Departamento de Divulgação de Convênios*. Disponível em:  
<[http://189.2.156.236/convenios/apoio/depto\\_divulgacao\\_parcerias.asp](http://189.2.156.236/convenios/apoio/depto_divulgacao_parcerias.asp)>. Acesso em: 03 jun. 2011i.

\_\_\_\_\_. *Editora e Gráfica*. Disponível em:  
<[http://189.2.156.236/convenios/apoio/editora\\_grafica.asp](http://189.2.156.236/convenios/apoio/editora_grafica.asp)>. Acesso em: 03 jun. 2011j.

\_\_\_\_\_. *Encontro Pedagógico – Inscrição*. Disponível em:  
<<http://189.2.156.236/convenios/encontros/inscricao.asp>>. Acesso em: 03 jun. 2011k.

\_\_\_\_\_. *Encontros Pedagógicos Realizados – 2010*. Disponível em:  
<[http://189.2.156.236/convenios/encontros/encontros\\_realizados\\_2010.asp](http://189.2.156.236/convenios/encontros/encontros_realizados_2010.asp)>. Acesso em: 06 jun. 2011l.

\_\_\_\_\_. *Ensino Fundamental*. Disponível em:  
<[http://189.2.156.236/convenios/ensino/ensino\\_fundamental.asp](http://189.2.156.236/convenios/ensino/ensino_fundamental.asp)>. Acesso em: 03 jun. 2011m.

\_\_\_\_\_. *Material Didático*. Disponível em:  
<[http://189.2.156.236/convenios/ensino/material\\_didatico.asp](http://189.2.156.236/convenios/ensino/material_didatico.asp)>. Acesso em: 03 jun. 2011n.

\_\_\_\_\_. *Mídia*. Disponível em: <[http://189.2.156.236/convenios/apoio/apoio\\_marketing.asp](http://189.2.156.236/convenios/apoio/apoio_marketing.asp)>. Acesso em: 03 jun. 2011o.

\_\_\_\_\_. *Nossa História*. Disponível em:  
<<http://189.2.156.236/convenios/ensino/historia.asp>>. Acesso em: 03 jun. 2011p.

\_\_\_\_\_. *Plantão Pedagógico*. Disponível em:  
<[http://www.objetivo.br/convenios/apoio/plantao\\_pedagogico.asp](http://www.objetivo.br/convenios/apoio/plantao_pedagogico.asp)>. Acesso em: 03 jun. 2011q.

\_\_\_\_\_. *Programação de 2011 – Próximos Encontros*. Disponível em:  
<<http://189.2.156.236/convenios/encontros/programacao.asp>>. Acesso em: 03 jun. 2011r.

\_\_\_\_\_. *Um convênio com sucesso*. Disponível em:  
<[http://189.2.156.236/convenios/apoio/parceria\\_sucesso.asp](http://189.2.156.236/convenios/apoio/parceria_sucesso.asp)>. Acesso em: 03 jun. 2011s.

OBJETIVO. *Unidades Próprias*. Disponível em:  
<[http://189.2.156.236/convenios/ensino/unidades\\_proprias.asp](http://189.2.156.236/convenios/ensino/unidades_proprias.asp)>. Acesso em: 03 jun. 2011t.

OLIVEIRA, R. P. de. A transformação da educação em mercadoria no Brasil. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 30, n. 108, p. 739-760, out. 2009.

PARA secretária, docente perde autonomia. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 29 jun. 2010. Cotidiano. Disponível em:  
<<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidian/ff2906201002.htm>>. Acesso em: 02 jul. 2012.

PARAJARA, F. A equação Di Genio. *ISTOÉ Dinheiro*, São Paulo, n. 298, 14 maio 2003. Disponível em: <[http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/11291\\_A+EQUACAO+DI+GENIO](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/11291_A+EQUACAO+DI+GENIO)>. Acesso em: 12 dez. 2010.

PEARSON compra fatia do SEB e triplica operação no País. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 23 jul. 2010. Economia. Negócios. Disponível em:  
<<http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios+geral,pearson-compra-fatia-do-seb-e-triplica-operacao-no-pais,28683,0.htm>>. Acesso em: 30 mar. 2012.

PRADO, J. A. do. *A compreensão da atividade pedagógica configurada em uma rede de inter-relações: franquia escolar*. 2008. 110p. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Biociências da Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho, Rio Claro.

REPRESENTANTE GRUPO EMPRESARIAL OBJETIVO. *Entrevista com representante do Grupo Empresarial Objetivo de um município de médio porte*. [out, 2010]. Entrevistador: Inajara Iana da Silva. Transcrição: Luciana Sardenha Galzerano. Município com até 100 mil habitantes: out. 2010. Mimeografado.

SAIBA mais sobre o senador Antônio Carlos Magalhães. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 20 jul. 2007. Poder. Disponível em:  
<<http://www1.folha.uol.com.br/folha/brasil/ult96u311811.shtml>>. Acesso em: 23 jun. 2012.

SILVA, I. I. *Estratégias municipais para a oferta da educação básica: análise da parceria público-privado no município de São José dos Campos*. 2008. 67p. Trabalho de Conclusão do Curso de Licenciatura e Bacharelado em Ciências Biológicas – Instituto de Biociências da Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho, Rio Claro.

STORY, L.; CRESWELL, J. Fusão com Merrill Lynch traz problemas a Bank of America. *The New York Times*, 15 fev. 2009. Tradução: Amy Traduções. Disponível em:  
<<http://noticias.terra.com.br/jornais/interna/0,,OI3576999-EI8255,00->

Fusao+com+Merril+Lynch+traz+problemas+a+Bank+of+America.html>. Acesso em: 23 jun. 2012.

SZYMANSKI, H.; ALMEIDA, L. R.; PRANDINI, R. C. A. R. *A entrevista na pesquisa em educação: a prática reflexiva*. 3 ed. Brasília: Liber Livro, 2004. 86 p.

TAQUARI, C. Entrevista. *Revista Ensino Superior*, São Paulo, n. 165, jun. 2012. Disponível em: <<http://revistaensinosuperior.uol.com.br/textos.asp?codigo=10276>>. Acesso em: 23 jun. 2012.

TARANTINO, M. O poder das plantas. *ISTOÉ*, São Paulo, n. 1984, 07 nov. 2007. Disponível em: <[http://www.istoe.com.br/reportagens/5300\\_O+PODER+DAS+PLANTAS?pathImagens=&path=&actualArea=internalPage](http://www.istoe.com.br/reportagens/5300_O+PODER+DAS+PLANTAS?pathImagens=&path=&actualArea=internalPage)>. Acesso em: 09 maio 2012.

TÓFOLI, D. Prefeituras de SP terceirizam a educação. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 30 jan. 2006. Folha Online, Educação. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/educacao/ult305u18312.shtml>>. Acesso em 19 mar. 2011.

UNIP. *Dados Institucionais*. Disponível em: <[http://www3.unip.br/universidade/dados\\_institucionais.aspx](http://www3.unip.br/universidade/dados_institucionais.aspx)>. Acesso em: 02 jun. 2011a.

\_\_\_\_\_. *Histórico*. Disponível em: <<http://www3.unip.br/universidade/historico.aspx>>. Acesso em: 02 jun. 2011b.

\_\_\_\_\_. *Reitoria*. Disponível em: <<http://www3.unip.br/universidade/reitoria.aspx>>. Acesso em: 23 jun. 2012.

VILLAMÉA, L.; GIRALDEZ, R. Divisor de águas. *ISTOÉ*, São Paulo, n. 1738, 22 jan. 2003. Disponível em: <[http://www.istoe.com.br/reportagens/15815\\_DIVISOR+DE+AGUAS?pathImagens=&path=&actualArea=internalPage](http://www.istoe.com.br/reportagens/15815_DIVISOR+DE+AGUAS?pathImagens=&path=&actualArea=internalPage)>. Acesso em: 08 maio 2012.

VILLAMÉA, L.; PINTO, M. O mar é o mestre. *ISTOÉ*, São Paulo, n. 1547, 26 maio 1999. Disponível em: <[http://www.istoe.com.br/reportagens/31373\\_O+MAR+E+O+MESTRE](http://www.istoe.com.br/reportagens/31373_O+MAR+E+O+MESTRE)>. Acesso em: 09 maio 2012.

## **Glossário**

### **Nova gestão pública:**

Segundo Adrião (2009, p.49), a chamada “nova gestão pública” sintetiza o movimento de reforma dos Estados Nacionais vivenciado por inúmeros países do Ocidente a partir das últimas décadas do século XX; tinha como intuito responder à crise econômica do capitalismo nos anos 1970.

### **Sistema:**

O termo sistema pressupõe uma opção coordenada e integrada de partes em “um todo que articula uma variedade de elementos que, ao se integrarem ao todo, nem por isso perdem a própria identidade” (SAVIANI, 197, p.206). No mesmo sentido, para Carlos Roberto Jamil Cury, um sistema de educação supõe uma rede que agrega órgãos, instituições escolares, ordenamento jurídico, finalidades e bases comuns. Esses quatro elementos devem coexistir como “conjunto organizado sob um ordenamento com finalidade comum (valor) sob a figura de um direito”. (CURY, 2008, p.1204). Para Cury, no Brasil, não há sistemas privados de ensino, mas sistemas públicos de ensino que incluem redes privadas, tendo em vista principalmente a exclusividade do Estado para validar certificados e diplomas; autorizar o funcionamento de instituições e estabelecimentos escolares e estabelecer as diretrizes e bases da educação nacional (CURY, 2008, p.1196). Ainda que a expressão “sistema de ensino” seja teórica e juridicamente inapropriada para nomear o fenômeno aqui destacado, seu uso tem sido recorrente para designar uma “cesta de produtos e serviços” voltados para a educação básica e ofertados aos gestores públicos. (ADRIÃO, GARCIA, 2010).

### **Parceria:**

A expressão parceria público-privada [...] implica também na capacidade de intervenção que o setor privado passa a dispor junto à administração pública, por meio da assunção total ou parcial de responsabilidades até então atribuídas ao poder público em sua totalidade. (BEZERRA, 2008, p. 62-63).

**Grupos Empresariais:**

Grandes empresas que atuam na área educacional privada e/ou pública. Para este trabalho, referem-se àquelas que fornecem materiais didáticos denominados “sistemas apostilados de ensino”.

**Unidades Próprias:**

Instituições de ensino da Educação Básica, do curso pré-vestibular e do Ensino Superior, pertencentes ao Grupo Empresarial Objetivo.

**Escolas conveniadas:**

Termo adotado de acordo com o uso feito pelo próprio Grupo Empresarial Objetivo para designar as escolas privadas que adotam o Sistema Objetivo de Ensino.

**Escolas parceiras:**

Termo utilizado de acordo com a expressão “parceria” (BEZERRA, 2009, p.62-63) para designar as escolas públicas que adotam o Sistema Objetivo Municipal de Ensino.

**Sistema Objetivo de Ensino:**

“Sistema apostilado de ensino” adotado por escolas conveniadas. É composto por material didático para alunos, professores e de apoio para as escolas; cursos de capacitação com intuito declarado de preparar os profissionais para uso do material; encontros pedagógicos; portal educacional *online* para acessar informações e esclarecer dúvidas; auxílio do *Departamento de Apoio Pedagógico*; plantão pedagógico e apoio ao marketing (GALZERANO; GOBI; LUIZ, 2011, p.103).

**Sistema Objetivo Municipal de Ensino (SOME):**

“Sistema apostilado de ensino” adotado por escolas públicas parceiras. É composto por material didático constantemente atualizado, capacitação e atualização das equipes de coordenadores, professores e orientadores para uso do material didático, formação continuada de professores, encontros pedagógicos regionais, atendimento local através de equipe própria de docentes, atualização e capacitação tecnológica (COLÉGIO OBJETIVO, 2011d; 2011i).



## Apêndice

## APÊNDICE 1 – Material didático, oferecido pelo SOME, destinado à Educação Infantil

Quadro 3 – Material para alunos da Educação Infantil (SOME)

TURMAS	DISCIPLINAS	PERÍODO DE UTILIZAÇÃO	DESCRIÇÃO
Educação Infantil 1 e 2 (3 e 4 anos)	Códigos, Comunicação, Expressão e Representação Introdução à Lógica Natural e Atividades Pré-Numéricas	Semestral	Conjunto de fichas coloridas de tamanho A3
	Natureza e Cultura		
	Artes Visuais Música	Anual	
Educação Infantil 3 (5 anos)	Códigos, Comunicação, Expressão e Representação Introdução à Lógica Natural e Atividades Pré-Numéricas	Semestral	Conjunto de fichas coloridas de tamanho A3
	Lição de casa		
	Natureza e Cultura		
	Artes Visuais Música Inglês	Anual	

Fonte: A autora com base em COLÉGIO OBJETIVO, 2011g.

Quadro 4 – Material de apoio para professores da Educação Infantil (SOME)

TURMAS	DESCRIÇÃO	DISCIPLINAS	CONTEÚDOS
Educação Infantil 1		Códigos, Comunicação, Expressão e Representação	
Educação Infantil 2	Um caderno anual para cada segmento com as disciplinas agrupadas	Introdução à Lógica Natural e Atividades Pré- Numéricas	- Fundamentação teórica e metodológica - Sugestões de atividades - Indicações bibliográficas
Educação Infantil 3		Movimento Natureza e Cultura	
Educação Infantil 1, 2 e 3	Um caderno anual de cada disciplina para todos os segmentos	Inglês	
		Música	
	Um caderno anual	Artes visuais Educação Física	

Fonte: A autora com base em COLÉGIO OBJETIVO, 2011g.

### Quadro 5 – Material de apoio para escolas, referente à Educação Infantil (SOME)

#### Cartões ilustrados e coloridos referentes à disciplina de Inglês **Bianual**

Fonte: A autora com base em COLÉGIO OBJETIVO, 2011g.

### APÊNDICE 2 – Material didático, oferecido pelo SOME, destinado ao Ensino Fundamental

#### Quadro 6 – Material para alunos da primeira etapa do Ensino Fundamental (SOME)

ANOS	DISCIPLINAS	PERÍODO DE UTILIZAÇÃO	DESCRIÇÃO
<b>1º ano</b>	Códigos, Comunicação, Expressão e Representação Lição de Casa Introdução à Lógica Natural e Atividades Pré-Numéricas	Semestral	Conjunto de fichas coloridas de tamanho A3
	Natureza e Cultura		
<b>Do 2º ao 5º ano</b>	Artes visuais Música Inglês	Anual	
	Português História/Geografia Ciências Matemática	Bimestral	Cadernos coloridos contendo teoria, exercícios para realização em classe e tarefas de casa
	Inglês Música Artes Visuais	Semestral	Cadernos coloridos contendo atividades e exercícios para realização em classe

Fonte: A autora com base em COLÉGIO OBJETIVO, 2011h.

**Quadro 7 – Material para alunos da segunda etapa do Ensino Fundamental (SOME)**

ANOS	DISCIPLINAS	PERÍODO DE UTILIZAÇÃO	DESCRIÇÃO
<b>Do 6º ao 9º ano</b>	Português Matemática História Geografia Ciências Artes Inglês	Bimestral	Cadernos coloridos contendo teoria, exercícios para realização em classe e tarefas de casa

Fonte: A autora com base em COLÉGIO OBJETIVO, 2011h.

**Quadro 8 – Material de apoio para professores da primeira etapa do Ensino Fundamental (SOME)**

ANOS	DESCRIÇÃO	DISCIPLINAS	CONTEÚDOS
<b>1º ano</b>	Um caderno anual para cada segmento com as disciplinas agrupadas	Códigos, Comunicação, Expressão e Representação Introdução à Lógica Natural e Atividades Pré-Numéricas Movimento Natureza e Cultura	- Fundamentação teórica e metodológica - Sugestões de atividades - Indicações bibliográficas
<b>Do 2º ao 5º ano</b>	Um caderno anual com indicações bibliográficas - cada disciplina para todos os segmentos	Inglês Música Artes Visuais	- Fundamentação teórica e metodológica - Sugestões de atividades - Indicações bibliográficas
	Um caderno anual	Educação Física	
<b>Do 2º ao 5º ano</b>	Um caderno com as disciplinas agrupadas por bimestre	Português Matemática História/Geografia Ciências	- Fundamentação teórica e metodológica - Orientações e gabaritos - Sugestões de atividades
	Um caderno anual	Artes Visuais Inglês Educação Física Música	- Leituras complementares de apoio e suporte teórico para ampliação dos temas - Indicações bibliográficas

Fonte: A autora com base em COLÉGIO OBJETIVO, 2011h.

**Quadro 9 – Material de apoio para professores da segunda etapa do Ensino**

**Fundamental (SOME)**

ANOS	DESCRIÇÃO	DISCIPLINAS	CONTEÚDO	
<b>Do 6º ao 9º ano</b>	Um caderno por bimestre para cada disciplina	Ciências	- Fundamentação teórica e metodológica - Orientações e gabaritos - Sugestões de atividades - Leituras complementares de apoio e suporte teórico para ampliação dos temas - Indicações bibliográficas	
		Inglês		
		Artes		
		História		
		Geografia		
		Português		
<b>6º e 7º anos</b>	Um caderno por bimestre	Matemática		
<b>8º e 9º anos</b>	Um caderno por bimestre			
<b>Do 6º ao 9º ano</b>	Um caderno anual	Educação Física		

Fonte: A autora com base em COLÉGIO OBJETIVO, 2011h.

**Quadro 10 – Material de apoio para escolas, referente à primeira etapa do Ensino**

**Fundamental (SOME)**

<b>Pasta de jogos de Matemática para o 1º ano</b>	2º semestre
<b>Caderno de programação anual</b>	Anual
<b>CD-ROM de Música</b>	Semestral (enviado somente no 1º ano de convênio)
<b>Pasta de jogos de Matemática – do 2º ao 5º ano</b>	Bimestral
<b>Cartões ilustrados e coloridos referentes à disciplina de Inglês</b>	Bianual
<b>Conhecendo o Brasil e o mundo por mapas – para o 5º ano</b>	Anual
<b>Conhecendo o Brasil por regiões e estados – para o 5º ano</b>	Anual
<b>CD-ROM referente às disciplinas de História/Geografia – professor</b>	Anual
<b>CD-ROM referente à disciplina de Inglês – professor</b>	Anual (enviado somente no 1º ano de convênio)

Fonte: A autora com base em COLÉGIO OBJETIVO, 2011h.

**Quadro 11 – Material de apoio para escolas, referente à segunda etapa do Ensino**

**Fundamental (SOME)**

<b>Caderno de programação anual</b>	Anual
<b>Livros paradidáticos para cada série, em edição especial</b>	Bimestral
<b>Livro de gramática para o 9º ano</b>	Anual

Fonte: A autora com base em COLÉGIO OBJETIVO, 2011h.

**APÊNDICE 3 – Material didático, oferecido pelo SOME, destinado ao Ensino Médio**

**Quadro 12 – Material para alunos do Ensino Médio (SOME)**

SÉRIES	DISCIPLINAS	PERÍODO DE UTILIZAÇÃO
<b>Da 1ª à 3ª série</b>	Matemática	Bimestral
	Biologia	
	História	
	Geografia	
	Inglês	
	Física	
	Química	
	Português	

Fonte: A autora com base em COLÉGIO OBJETIVO, 2011i.

**Quadro 13 – Material de apoio para professores do Ensino Médio (SOME)**

SÉRIES	DESCRIÇÃO	DISCIPLINAS
<b>Da 1ª à 3ª série</b>	Um caderno por bimestre para cada disciplina	Matemática Biologia História Geografia Inglês Física Química Português
	Um caderno anual	Educação Física

Fonte: A autora com base em COLÉGIO OBJETIVO, 2011i.

**Quadro 14 – Material de apoio para escolas, referente ao Ensino Médio (SOME)**

<b>Caderno de programação anual</b>	Anual
<b>Livros paradidáticos para 1ª e 2ª séries, em edição especial</b>	Bimestral
<b>Livros de gramática para a 1ª série</b>	Anual
<b>Livros de cada disciplina em edição especial</b>	Anual

Fonte: A autora com base em COLÉGIO OBJETIVO, 2011i.

## Anexo

## ANEXO 1 – Propaganda do Curso Objetivo de 1966

**CURSO OBJETIVO**

Novo Curso para Vestibulares de Medicina (CESCEM).  
Curso normal com aulas Teóricas e práticas, com moderna orientação

**PROFESSORES:**  
ROGER PATTI  
TADASI ITTO  
JOÃO CARLOS DI GENIO  
SETSUO YOSCHINAGA  
DRAUZIO VARELLA  
A. M. SALLES  
OLIVALDO O. PEREIRA e outros

As aulas práticas serão ministradas pelos professores do curso teórico e assistentes.

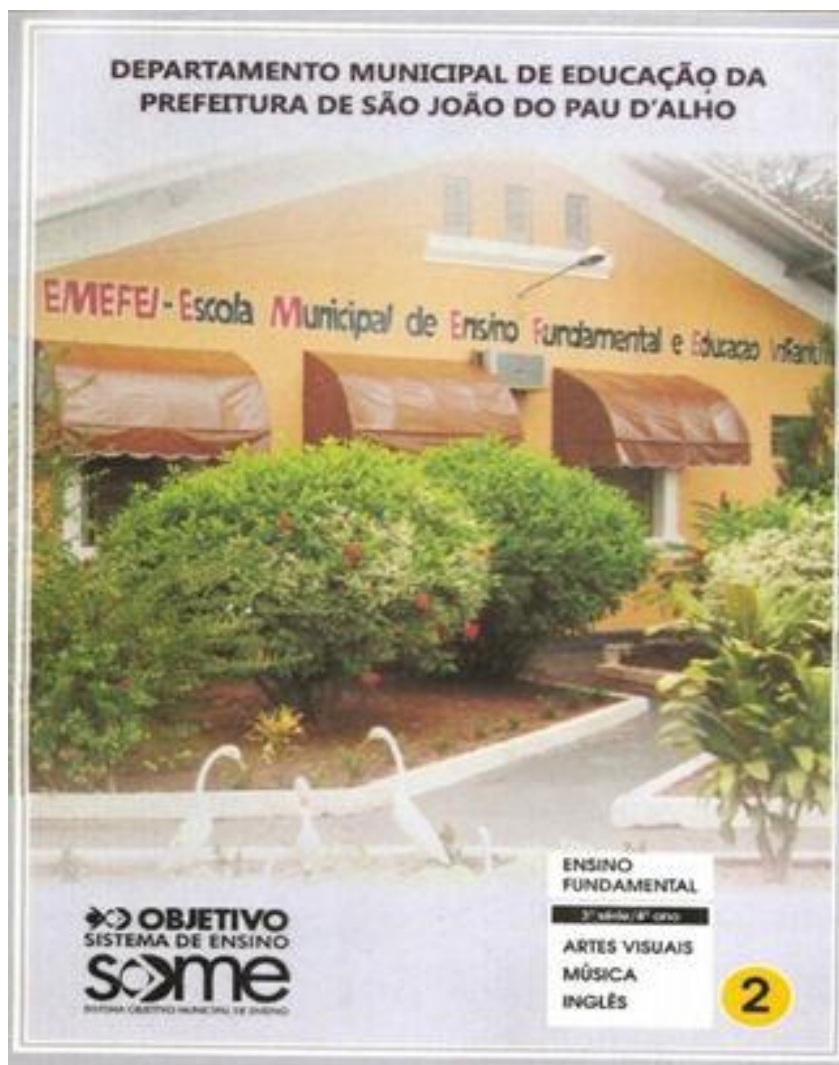
**Início das matrículas para o ano letivo de 1966 a partir de 3 DE JANEIRO DE 1966**

RUA DA GLORIA, N.º 242-246 — 2.º - 3.º e 4.º andar

Página 2 — 1.º caderno — FOLHA DE S. PAULO — Segunda-feira, 3 de janeiro de 1966

Fonte: Extraído de Curso..., 1966.

**ANEXO 2 – Capa da apostila do SOME destinada ao segundo ano do Ensino Fundamental**



Fonte: Extraído de FERNANDES; UNGARI, 2010.



## ANEXO 3 – Termo de Cessão de Direitos Autorais para Empresa



## Departamento Municipal de Educação de São João do Pau D'Alho

CNPJ: 44.919.314/0001-68

Av. Governador Carvalho Pinto, 464 - Fone: (18) 3857-1160 / Fax: (18) 3857-1255 - São João do Pau D'Alho-SP  
E-mail: [educacao@pauvalho.sp.gov.br](mailto:educacao@pauvalho.sp.gov.br)

### TERMO DE CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS PARA EMPRESA

#### TERMO DE CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS

Pelo presente instrumento jurídico particular, o DEPARTAMENTO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO JOÃO DO PAU D'ALHO, Estado de São Paulo, CNPJ n°. 44-919-314/0001-68, sito à Avenida Governador Carvalho Pinto n°. 464, Centro, Município de São João do Pau D'Alho, Estado de São Paulo, na condição legal de autor/detentor dos direitos autorais sobre a obra/criação intitulada CAPAS DE APOSTILAS DO SISTEMA OBJETIVO MUNICIPAL DE ENSINO – SOME, PERSONALIZADAS, decide pelo presente Termo de Cessão de Direitos Autorais, em ceder à EDITORA SOL SOFT'S E LIVROS LTDA, sediado na Rua Borges de Figueiredo n°. 932, Mooca, São Paulo, SP, CNPJ n°. 58.560.012/0001-50 os direitos patrimoniais e de autor referentes à obra/criação supramencionadas, com fundamento nos artigos 28 a 33 da Lei Federal n°. 9.610, de 19 de fevereiro de 1998 (Lei dos Direitos Autorais), para finalidade específica de UTILIZAÇÃO DAS IMAGENS PARA DIVULGAÇÃO DO SISTEMA, sendo vedada a exclusividade dos direitos aqui cedidos para a EDITORA SOL SOFT'S E LIVROS LTDA em relação a outros cessionários, para todos os fins de direitos e obrigações.

São João do Pau D'Alho/Sp, em 22 de novembro de 2010.

EDITORA SOL SOFT'S E LIVROS  
ASSISTOR RESPONSÁVEL DA  
ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL  
DO PAU D'ALHO