

REDES DE INFLUÊNCIA E EMPRESARIAMENTO:

O MOVIMENTO TODOS PELA EDUCAÇÃO ENQUANTO
PORTA-VOZ DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA

LEIA RAQUEL DE ALMEIDA



UNISINOS

LEIA RAQUEL DE ALMEIDA

**REDES DE INFLUÊNCIA E EMPRESARIAMENTO:
O MOVIMENTO TODOS PELA EDUCAÇÃO ENQUANTO PORTA-VOZ
DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Educação.

Orientadora: Profa. Dra. Viviane Klaus

São Leopoldo

2024

LEIA RAQUEL DE ALMEIDA

**REDES DE INFLUÊNCIA E EMPRESARIAMENTO:
O MOVIMENTO TODOS PELA EDUCAÇÃO ENQUANTO PORTA-VOZ DA
EDUCAÇÃO BRASILEIRA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Educação.

Orientadora: Profa. Dra. Viviane Klaus

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Viviane Klaus – Orientadora – UNISINOS

Prof. Dr. Mauricio dos Santos Ferreira - UNISINOS

Profa. Dra. Maria Alice Campesato - UNISINOS

Prof. Dra. Tatiana Luiza Rech - UERGS

Prof. Dra. Morgana Domênica Hattge - UNIVATES

A447r Almeida, Leia Raquel de.

Redes de influência e empresariamento - o Movimento Todos Pela Educação enquanto porta-voz da educação brasileira / Leia Raquel de Almeida. – 2024.

279 f.: il.; 30 cm.

Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Educação, 2024.

“Orientadora: Profa. Dra. Viviane Klaus”

1. Empresariamento. 2. Etnografia de redes. 3. Políticas educacionais. 4. Redes de influência. 5. Todos Pela Educação. I. Título.

CDU 37

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Silvana Dornelles Studzinski – CRB 10/2524)

AGRADECIMENTOS

À vida, que me torna mais forte!

Chegou a hora! A hora de me ler novamente, revisar minha trajetória e agradecer. Será difícil nomear, pois tenho a alegria de contar com muitas gentes! Por isso, agradeço, resumidamente, o que fizeram por mim – *porque a vida é mutirão de todos* (Guimarães Rosa).

Aos que me inspiraram, incentivaram e estiveram ligados a mim, na busca pela inquietação permanente: entre eles, meu pai, que me inspirou, ainda que lá do outro lado, a pensar em como as redes são feitas e desfeitas, preservando o sentido que cada um desses movimentos produz na gente. Por meio dessa memória, agradeço aos outros tantos que foram, para mim, apoio, coragem e amor – o que, na certa, ele teria sido, caso ainda estivesse aqui.

Às instituições que me apoiaram: Capes, Unisinos e Maristas, que me acolheram e subsidiaram, em suas medidas, valorizando meus saberes e oportunizando a conclusão deste doutorado em um contexto educacional que me interpela, anima e desafia.

Aos que me infundiram coragem! Meus leitores, e eles foram muitos: amigos, colegas da prática de pesquisa, familiares, professores que me questionaram e me ajudaram a pensar de outros modos. Incluo e destaco as mulheres fortes que contribuíram para que eu relesse minha história. Entre elas, minha Orientadora, Viviane, que soube me oferecer aquilo de que eu precisava nos momentos mais sensíveis da pesquisa. Um carinho muito especial aos “corretores de plantão” e a meus amigos queridos, como o Gabriel, que foi também casa para acolher a vivência da suspensão de que eu necessitava.

Aos que me deram amor, sobretudo à minha família todinha! Destaco minha mãe, Eva, que nunca se cansa de cuidar de mim, das crianças e da nossa casa. Ao Adriano, que cuidou dos nossos filhos, nossos sonhos e me lembrou da luz e da força que habitam em mim, diante de todas as inquietações da vida. Aos meus filhos, Pedro Gabriel e Helena Mariah, que me ofereceram seu colo, seu tempo, sua alegria, sua paciência e seu amor incondicional. Eu agradeço! *“Hoje me sinto mais forte e mais feliz, quem sabe”* (Almir Sater).

Foi por mim, mas também foi por vocês, para você e com vocês!

Despeço-me de um pouco de mim, que fica nos diários de pesquisa, nas noites em claro, nos finais de semana imersivos, nos relatórios rabiscados e nos livros marcados. Devolvo o que eu peguei emprestado. Guardo aquilo de que precisarei me recordar e lanço-me ao que ainda virá. Espero que a vida que vem seja tão especial quanto a que me trouxe até aqui.

O correr da vida embrulha tudo,
a vida é assim: esquenta e esfria,
aperta e daí afrouxa,
sossega e depois desinquieta.
O que ela quer da gente é coragem.
O que Deus quer é ver a gente
aprendendo a ser capaz
de ficar alegre,
no meio da alegria,
e inda mais alegre
no meio da tristeza!
A vida inventa!
A gente principia as coisas,
no não saber por que,
e desde aí perde o poder de continuação
porque a vida é mutirão de todos,
por todos remexida e temperada.
O mais importante e bonito, do mundo, é isto:
que as pessoas não estão sempre iguais,
ainda não foram terminadas,
mas que elas vão sempre mudando.
Afinam ou desafinam. Verdade maior.
Viver é muito perigoso; e não é não.
Nem sei explicar estas coisas.
Um sentir é o do sentente, mas outro é do sentidor.
(Guimarães Rosa)

RESUMO

Esta tese tematiza o fenômeno do empresariamento da educação. Seu objetivo principal foi examinar o Movimento Todos pela Educação e sua condição de porta-voz da educação brasileira a partir da análise das redes de influência que o constituem. Já os objetivos específicos incluíram: contextualizar e compreender as redes de influência política no empresariamento da educação; mapear as relações e os movimentos internos das redes que constituem o Movimento Todos Pela Educação; e analisar o lugar de fala do Movimento, buscando entender sua constituição como porta-voz da educação brasileira amparada pela constituição de sua rede de influência. O estudo teve como procedimentos metodológicos a análise documental e a etnografia de redes, com base na Teoria do Ator-Rede e na utilização do *software* Gephi para a visualização da rede. A imersão nos Relatórios de Atividades no período de 2006 a 2020, como *corpus* empírico possibilitou destacar, enquanto categorias, a constituição das redes, a construção das tramas políticas e a ressonância em rede que se manifesta nas tecnologias da performatividade. Na trama analítica, autores como Ulrich Beck, Richard Sennet, Peter Miller, Nikolas Rose, Viviane Klaus, Osvaldo López-Ruiz, Pierre Dardot, Christian Laval, Manuel Castells e Stephen Ball forneceram *insights* importantes para a pesquisa, endossando o debate sobre sociedade em rede e sobre as tecnologias na transformação do mundo, especialmente na racionalidade neoliberal que favorece a emergência do empresariamento da educação. A tese defende que as redes de influência política funcionam como tecnologia da performatividade em uma racionalidade que prioriza a concorrência e mercadorização. O Movimento Todos pela Educação, como exemplo dessa rede de influência, atua como porta-voz da educação brasileira, tendo seu discurso legitimado pelas evidências acerca do contexto educacional, apresentadas. A pesquisa contribui para a discussão sobre o empresariamento da educação, reconhecendo as novas formas de governança em rede e sua incidência nas políticas educacionais.

Palavras-chave: Todos Pela Educação; redes de influência; políticas educacionais; empresariamento; etnografia de redes.

ABSTRACT

This thesis discusses the phenomenon of the entrepreneurialization of education. Its main objective was to examine the Todos pela Educação Movement and its status as a spokesperson for Brazilian education by analyzing the networks of influence that constitute it. The specific objectives included: contextualizing and understanding the networks of political influence in the entrepreneurialism of education; mapping the relationships and internal movements of the networks that make up the Todos Pela Educação Movement; and analyzing the Movement's place of speech, seeking to understand its constitution as a spokesperson for Brazilian education supported by the constitution of its network of influence. The methodological procedures used in the study were document analysis and network ethnography, based on the Actor-Network Theory and the use of Gephi software to visualize the network. The immersion in the Activity Reports from 2006 to 2020 as an empirical corpus made it possible to highlight, as categories, the constitution of networks, the construction of political plots and the network resonance that manifests itself in the technologies of performativity. In the analytical framework, authors such as Ulrich Beck, Richard Sennet, Peter Miller, Nikolas Rose, Viviane Klaus, Osvaldo López-Ruiz, Pierre Dardot, Christian Laval, Manuel Castells and Stephen Ball provided important insights for the research, endorsing the debate on the network society and on technologies in the transformation of the world, especially in the neoliberal rationality that favors the emergence of the entrepreneurialization of education. The thesis argues that networks of political influence function as a technology of performativity in a rationality that prioritizes competition and commodification. The Todos pela Educação Movement, as an example of this network of influence, acts as a spokesperson for Brazilian education, and its discourse is legitimized by the evidence presented about the educational context. The research contributes to the discussion on the entrepreneurialization of education, recognizing the new forms of network governance and how it impacts on educational policies.

Keywords: All for Education; Influence Networks; Educational Policies; Entrepreneurship

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Capa do Relatório de Atividades 2006-2009	69
Figura 2 –	Capa do Relatório de Atividades 2007	71
Figura 3 –	Capa do Relatório de Atividades 2008	72
Figura 4 –	Capa do Relatório de Atividades 2009	73
Figura 5 –	Capa do Relatório de Atividades 2010	74
Figura 6 –	Capa do Relatório de Atividades 2011.....	75
Figura 7 –	Capa do Relatório de Atividades 2012	76
Figura 8 –	Capa do Relatório de Atividades 2013	77
Figura 9 –	Capa do Relatório de Atividades 2014	78
Figura 10 –	Capa do Relatório de Atividades 2015	79
Figura 11 –	Capa do Relatório de Atividades 2016	80
Figura 12 –	Capa do Relatório de Atividades 2017	81
Figura 13 –	Capa do Relatório de Atividades 2018	82
Figura 14 –	Capa do Relatório de Atividades 2019	83
Figura 15 –	Capa do Relatório de Atividades 2020	84
Figura 16 –	Páginas Mobilização do TPE em 2006-2009	89
Figura 17 –	Participação de apresentadores e de atores na disseminação do TPE	90
Figura 18 –	Engajamento do TPE em estádio de futebol	90
Figura 19 –	Assembleia geral de sócios conforme 2007	92
Figura 20 –	Conselho do TPE conforme 2007	93
Figura 21 –	Movimento de imersão na tese	94
Figura 22 –	Transformações sociais na metamorfose do mundo	97
Figura 23 –	Constituição e articulação das redes	148
Figura 24 –	Diagrama de Paul Baran	154
Figura 25 –	Os sujeitos e os ramos de atuação	166
Figura 26 –	Sujeitos ligados a fundações	168
Figura 27 –	Sujeitos ligados ao empresariado	169
Figura 28 –	Conselheiros com Histórico Político.....	170
Figura 29 –	Conselheiros ligados à Bancos	171
Figura 30 –	Conselheiros identificados pelo título de especialista	172
Figura 31 –	Conselheiros com algum vínculo na Educação	173
Figura 32 –	Rede do Conselho de Governança de 2006 a 2020	174
Figura 33 –	Conselho de Governança 2010	175
Figura 34 –	Conselho de Governança 2013	176
Figura 35 –	Conselho de Governança 2014	177
Figura 36 –	Conselho de Governança 2015	178
Figura 37 –	Conselho de Governança 2016	179
Figura 38 –	Conselho de Governança 2017	180
Figura 39 –	Conselho de Governança 2018	181
Figura 40 –	Conselho de Governança 2019	182
Figura 41 –	Conselho de Governança 2020	183
Figura 42 –	Relação entre atores-rede (M e P)	184
Figura 43 –	Rede dos parceiros do TPE.....	189
Figura 44 –	Parcerias do TPE no período 2006-2009.....	190
Figura 45 –	Parceria do TPE no período 2010.....	191
Figura 46 –	Parceria do TPE no período 2012.....	192
Figura 47 –	Parceria do TPE no período 2018.....	193
Figura 48 –	Contextos de influência da abordagem do ciclo de políticas.....	208
Figura 49 –	Pilares da influência	222
Figura 50 –	Dimensões da rede de influências.....	223
Figura 51 –	Construção das propostas políticas.....	228

Figura 52 – Eixos de Atuação do TPE enquanto <i>advocacy</i>	232
--	-----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Número dos parceiros que aparecem nos relatórios do TPE	194
Gráfico 2	Aparições do TPE nas mídias.....	213

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fluxo do Estado da Arte	45
Quadro 2 – Estudos que se aproximam por circularem no cenário da pesquisa	47
Quadro 3 – Pesquisas sobre a atuação do TPE.....	51
Quadro 4 – Conjunto de Relatórios	67
Quadro 5 – Conteúdo do Relatório de Atividades Todos pela Educação 2006-2009	70
Quadro 6 – Conteúdo do Relatório de Atividades 2007.....	71
Quadro 7 – Conteúdo do Relatório de Atividades 2008.....	72
Quadro 8 – Conteúdo do Relatório de Atividades 2009.....	73
Quadro 9 – Conteúdo do Relatório de Atividades 2010.....	74
Quadro 10 – Conteúdo do Relatório de Atividades 2011.....	75
Quadro 11– Conteúdo do Relatório de Atividades 2012.....	76
Quadro 12 – Conteúdo Relatório de Atividades 2013.....	77
Quadro 13 – Conteúdo do Relatório de Atividades 2014.....	78
Quadro 14 – Conteúdo do Relatório de Atividades 2015.....	79
Quadro 15 – Conteúdo do Relatório de Atividades 2016.....	80
Quadro 16 – Conteúdo do Relatório de Atividades 2017.....	81
Quadro 17 – Conteúdo do Relatório de Atividades 2018.....	82
Quadro 18 – Conteúdo do Relatório de Atividades 2019.....	83
Quadro 19 – Conteúdo do Relatório de Atividades 2020.....	84
Quadro 20 – Percurso metodológico	87
Quadro 21 – Minicurriculo dos Presidentes	144
Quadro 22– Minicurriculo dos sujeitos pertencentes ao Conselho de Governança	158
Quadro 23 – Ramos de atuação dos participantes do Conselho de Governança.....	164
Quadro 24 – Ramos de atuação dos parceiros do TPE.....	187
Quadro 25 – Espaços de diálogo e debate	204
Quadro 26 – Agenda Política – Atendimento à imprensa	210
Quadro 27 - Documento legais que tiveram incidência do Todos.....	217
Quadro 28 - Publicações do OPNE.....	239

LISTA DE SIGLAS

ABC - Avaliação Brasileira do Final do Ciclo de Alfabetização

ARS - Análise de Redes Sociais

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento

BNCC - Base Nacional Comum Curricular

CDES - Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social

CNI - Confederação Nacional da Indústria

CONSED - Conselho Nacional de Secretários de Educação

Fundeb - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica

Gife - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas

IBPAD - Instituto Brasileiro de Pesquisa e Análise de Dados

IEDI - Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas

MBC - Movimento Brasil Competitivo

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OPNE - Observatório do Plano Nacional de Educação

PAR – Planejamento Plurianual da Política Educacional

PDE - Plano de Desenvolvimento da Educação

PEC - Proposta de Emenda à Constituição

PNAIC - Pacto Nacional pela Educação na Idade Certa

PNE – Plano Nacional de Educação

TAR - Teoria Ator-Rede

TPE – Todos Pela Educação

TRP - Teoria das Redes Políticas

UNCTAD - Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento

UNDIME - União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

UNICEF - Fundo das Nações Unidas para a Infância

SUMÁRIO

I ARESTAS INTRODUTÓRIAS	16
SOBRE A ARQUITETURA DA TESE	17
O TRAMADO DO EMPRESARIAMENTO DA EDUCAÇÃO ENQUANTO REDE DE INFLUÊNCIA POLÍTICA	18
1 ENTRELAÇAMENTOS E PONTOS DE CONEXÃO	27
1.1 As conexões com minha trajetória	29
1.2 O lugar que a pesquisa ocupa nessa racionalidade	35
2 PRIMEIRAS AMARRAÇÕES	42
2.1 Por onde andei: tema, objeto, problema e objetivos	42
2.2 O que já foi dito antes: indícios do Estado da Arte	44
2.2.1 Entre nós e pontos de convergência	46
2.2.2 Amarrando possibilidades de diálogo	50
2.2.3 Para enlear e tecer o debate	54
2.3 O que espero deixar dito	55
3 TESSITURAS METODOLÓGICAS	57
3.1 A genealogia como inspiração metodológica	59
3.2 A etnografia de redes como possibilidade metodológica	63
3.3 Os relatórios como <i>corpus</i> empírico	67
3.4 As discussões e sua capilaridade	87
II ARESTAS CONTEXTUAIS	95
TRANSFORMAÇÕES SOCIAIS: NA METAMORFOSE DO MUNDO	96
4 O EMARANHADO DAS RELAÇÕES SOCIAIS NA METAMORFOSE DO MUNDO	98
4.1 Globalização: nuances da metamorfose do mundo	101
4.2 Os empresários adentram a escola na sociedade performática	107
4.3 O mapeamento da rede na sociedade ingovernável	114
5 EMPRESARIAMENTO E O TODOS PELA EDUCAÇÃO	120
5.1 Condições de possibilidade da emergência do TPE: reestruturação econômica e política e os discursos reformistas	123
5.2 A organização do TPE: estrutura e forma de atuação	137

III ARESTAS ANALÍTICAS.....	146
CONSTITUIÇÃO E ARTICULAÇÃO DAS REDES.....	147
6 OS “NÓS” E OS LAÇOS: CONSTITUIÇÃO DA REDE E SEUS MOVIMENTOS .	150
6.1 O estudo sobre redes	151
6.2 Os sujeitos na trama da rede	156
6.3 A aderência das instituições à malha do TPE	185
7 A CONSTRUÇÃO DAS TRAMAS POLÍTICAS	197
7.1 O modo de governança e a articulação.....	199
7.2 O TPE na construção das políticas: porta-voz da educação brasileira	206
8 RESSONÂNCIA DAS REDES DE INFLUÊNCIA ENQUANTO TECNOLOGIA DA PERFORMATIVIDADE	221
8.1 O <i>Todos</i> enquanto <i>advocacy</i>	225
8.2 A cultura da evidência como nuance da governança em rede	233
IV ARESTAS ESTENDIDAS	241
A TÍTULO DE CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	242
REFERÊNCIAS	252
APÊNDICE 1	264

I

ARESTAS INTRODUTÓRIAS

SOBRE A ARQUITETURA DA TESE



SOBRE A ARQUITETURA DA TESE

Nesta tese, apresento a problemática do empresariamento da educação, um fenômeno que se materializa através de redes de influência no cenário globalizado e contemporâneo. Nesse contexto, o Movimento *Todos Pela Educação* tem se configurado como um exemplo dessa rede. Assim, passo apresentar a arquitetura deste estudo.

O símbolo norteador da abordagem das redes de influência é a própria rede. Faço uso dessa simbologia para iniciar, contextualizar, problematizar e finalizar os argumentos da tese. Optei por denominar os diferentes movimentos como *Arestas*, em vez de partes, pois, na linguagem do estudo sobre redes, as arestas são os elos que conectam os vértices, os nós (Solis, 2012). Organizei a tese em quatro conjuntos de Arestas: introdutórias, contextuais, analíticas e estendidas, cujo conteúdo apresentarei, devidamente, na sequência, na introdução intitulada *O tramado do empresariamento da educação enquanto rede de influência política*.

Adianto que cada conjunto de Arestas é composto por capítulos que desenvolvem os objetivos estruturantes da tese. As epígrafes escolhidas para iniciar cada capítulo são excertos de obras de filósofos, poetas e teóricos e mantêm relação com redes, conexões, teias e pensamentos que mobilizam e constituem o conhecimento. As figuras que apresento ao longo do trabalho também foram produzidas para demonstrar o tom de movimento, que a versatilidade do pensamento em rede tenta explorar. Os títulos dos capítulos também se referem a pontos de conexão, entrelaçamento, tessituras do tramado dessa malha que constitui a rede e as ressonâncias que tudo isso provoca.

Assim, as Arestas Introdutórias que seguem, além de exporem a estrutura da tese e a introdução subsequente, dividem-se em três capítulos: o capítulo 1, *Entrelaçamentos e pontos de conexão*, em que me apresento ao leitor e reflito sobre o desafio de elaborar a tese na contemporaneidade; o capítulo 2, *Primeiras amarrações*, em que exploro os três aspectos estruturantes da tese; e o capítulo 3, *Tessituras Metodológicas*, em que apresento as ferramentas utilizadas na produção desta tese.

O objetivo desta apresentação é auxiliar o leitor a inserir-se nesta leitura analítica, conforme o tramado que a rede propõe, compreendendo o propósito de construir uma tese sobre o empresariamento da educação e as redes de influência política, enquanto tecnologias presentes nessa racionalidade, que incidem nos modos de pautar a educação brasileira.

O TRAMADO DO EMPRESARIAMENTO DA EDUCAÇÃO ENQUANTO REDE DE INFLUÊNCIA POLÍTICA

Cada elemento trazido aqui será como que ferramentas com as quais tracejamos, martelamos, dissecamos, desmembramos outros tantos conceitos e pensamentos (Veiga-Neto, 2006, p. 02).

Cada um de nós é uma espécie de encruzilhada onde acontecem coisas (Lévi-Strauss, 1987, p. 10).

Estamos todos interligados em uma extensa rede de relacionamentos, de possibilidades, de ramificações variadas, na família, no trabalho, na universidade, no mundo. Considerando isso, o convite, aqui, é pensar em quantas redes estabelecemos por dia e quantos fatos acontecem nessas “encruzilhadas”, que interferem, inclusive, em nossa forma de pensar o mundo. Quantas ligações são feitas e desfeitas e quantos aprendizados são constituídos nesses entrelaçamentos; quantos nós e pontos de conexão são estabelecidos pelos mais diversos atores sociais que permeiam a rede. A intenção deste texto, portanto, é apresentar a tese que problematiza o funcionamento das redes, sobretudo as redes de influência política, a partir da perspectiva de sua incidência na visão de mundo, na visão de humanidade, na forma de fazer educação.

Ao pensar nas redes, é comum lembrarmos das redes sociais por meio das quais nos conectamos – entendendo que não são as únicas, mas que são aquelas que nos conectam a qualquer tempo, em qualquer lugar no globo. Digo isso sem desconsiderar que essas conexões variam muito, dependendo do contexto geográfico, influenciado por questões geopolíticas e de desigualdade social. Ainda assim, reforço que, nessa perspectiva, estamos inseridos em uma sociedade marcada pela tecnologia de informação, por meio de uma série de relações e transformações que, segundo Ulrich Beck (2018), estão interligadas e se metamorfoseiam, produzindo modos de ser, estar e pensar o mundo.

No entanto, pensar o mundo implica contextualizar um contorno, estabelecer uma chave de leitura historicamente construída para compreendermos em que contexto estamos falando. É a lógica a partir da qual o convidado, caro leitor, a situar-se nesta tese é a da racionalidade empresarial, conforme preconizada por Dardot e Laval (2016), vivida na Contemporaneidade¹ que dita uma série de elementos performáticos (Ball, 2020) para

¹ Ao me referir, no texto, a “Contemporaneidade”, considero uma época, o tempo presente, e suas dinâmicas. Por isso, o devido reconhecimento da força desse tempo naquilo que estou produzindo nesta tese. Baseio-me em diversos autores que têm contribuído para a compreensão das transformações sociais,

sobrevivermos neste tempo acelerado, que se desenrola nos processos formativos do sujeito.²

Parto da ideia de que “a lógica do funcionamento de redes, cujo símbolo é a internet, tornou-se aplicável a todos os tipos de atividades, a todos os contextos e a todos os locais que pudessem ser conectados eletronicamente” (Castells, 2020, p. 107). Desse modo, convido o leitor a conceber a “sociedade em rede”, postulada por Castells (2020), que nos ancora na ideia de que as redes constituem “a nova morfologia social de nossas sociedades e a difusão de sua lógica modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura” (Castells, 2020, p. 497).

Segundo Castells (2020), as redes tornam possíveis as mais diversas conexões capazes de movimentar o tecido social, distribuir mobilidade, diversão, informação e relacionamentos a todos os “[...] setores da vida e das atividades em casa, no trabalho, em centros de compras e entretenimento, em veículos de transporte público e, por fim, em qualquer lugar” (Castells, 2020, p. 107). Ao circular pelo globo, a informação, o conhecimento e a comunicação disseminam modos de existir, conectando pessoas e projetos em uma pretensa *rede* que se ramifica, amplia-se e influencia os modos de ser e estar no mundo.

Para este estudo, meu ponto de partida é a compreensão de “rede” na perspectiva de Stephen J. Ball (2020). Ou seja, abordo as *redes de influência política* que se movimentam e configuram-se como um tipo social novo, envolvendo tipos específicos de relações sociais, de fluxos e de movimentos que representam certa influência no modo de fazer política. Ball (2020, p. 29) refere-se à rede como um tecido conectivo que permeia e interpenetra os sistemas, debruçando-se em sua análise e, assim, possibilitando compreender as formas com que essa interação social acontece, interligando atores e movimentando suas ideias e seus relacionamentos.

culturais e tecnológicas que caracterizam o mundo atual, a Contemporaneidade. Aporto em Zygmunt Bauman, que explorou a fluidez das relações sociais na modernidade líquida; em Ulrich Beck, que analisou a sociedade de risco na era da globalização e da metamorfose do mundo; em Manuel Castells, que destacou a ascensão da sociedade em rede; em Michel Foucault, que ofereceu *insights* sobre poder e controle social; e, ainda, em Anthony Giddens, a partir da teoria da modernidade reflexiva, dos desafios da globalização e da individualização.

² Ainda que este estudo aborde as redes de influência política que incidem nas políticas educacionais e, por conseguinte, reverberam seus efeitos na escola e nos processos de constituição dos sujeitos aprendizes, não me deterei na abordagem que se dedica aos processos de subjetivação. Mencionarei uma ou outra vez, mas não farei justiça à complexidade que o tema merece, uma vez que esse não é meu objeto de estudo.

Nessa perspectiva, a rede se apresenta como um desenho que expressa a relação e os vínculos de atores distintos e interligados, no mundo globalizado que produzimos e pelo qual somos interpelados. Pela força e pela permeabilidade da lógica que a conexão exprime, apresento, como pedagoga que sou, uma tese que estuda as redes a partir da perspectiva do empresariamento e da influência política que essa prática insere no setor educacional.

Desse modo, a rede não só é uma forma que nos conecta uns aos outros, como também é um modelo de funcionamento que perpassa todas as esferas da vida em sociedade (Castells, 2020), incluindo as políticas que reverberam na educação. Por meio da rede, interesses são aproximados, alianças são feitas e desfeitas, ideias são disseminadas, incidindo na forma de viver e nas práticas do fazer (Ball, 2020). Nessa dinâmica, as redes se vinculam a uma racionalidade presente na Contemporaneidade, que estimula a conexão e a cooperação e que tem como premissas³ a “volatilidade”, a diversificação de produtos e a “flexibilidade” (Sennet, 2019), que confere outras formas de circulação de ideias e de pessoas, adaptação e poder. Uma racionalidade que “ocupa o centro da vida individual e coletiva, em que os únicos valores sociais legítimos são a eficiência produtiva, a mobilidade intelectual, mental e afetiva e o sucesso pessoal”. (Laval, 2019, p. 39). Tal racionalidade, segundo Laval (2019), transpassa todo o sistema econômico, cultural, educacional e normativo da sociedade. Desse modo, a rede de influência – como a tese vai desdobrar em seguida – constitui tecnologia dessa sociedade performática.

Segundo Ball, essas redes políticas “são um tipo de ‘social’ novo, envolvendo tipos específicos de relações sociais, de fluxos e de movimentos” (Ball, 2020, p. 29). Isso explica a existência de uma articulação de “soluções” para os supostos problemas sociais em comunidades políticas, nos conglomerados de empresários e atores diversos que adentram a educação. As redes, conforme Ball (2020), são relações “constantemente feitas e refeitas e estão sempre em construção” (Ball, 2020, p. 19). Elas representam modos de entrelaçamento, conectividade e funcionamento. Conseqüentemente, novos

³ Nessas premissas, endosso os argumentos presentes no estudo de Sennet (2019), que menciona a volatilidade da demanda do consumidor aliada à flexibilidade que imputa a urgência das adaptações como são características deste tempo. O autor salienta o quanto as organizações empresariais vêm mobilizando esforços para as práticas de flexibilidade, incidindo na vida das pessoas. Essas práticas, conforme ele afirma, “concentram-se nas forças que dobram as pessoas” (Sennet, 2019, p. 53). Ainda segundo o autor, “o tempo de flexibilidade é o tempo de um novo poder” (Sennet, 2019, p. 69), em cujo exercício as formas modernas de flexibilidade consistem “em três elementos: reinvenção descontínua das instituições, especialização flexível de produção e concentração de poder sem centralização” (Sennet, 2019, p. 54).

arranjos são feitos no entremeio dessa artesanania em rede; novas conexões se abrem e dão fluxo a outros movimentos possíveis, ocupando o cenário do emaranhado de relações sociais e transformando os modos de fazer política. Segundo o autor, “Nós também precisamos saber muito mais sobre como as relações e interações nessas redes políticas funcionam. Como ideias, discursos, dinheiro e pessoas se movem no meio delas? Como é que elas evoluem e ‘aprendem’?” (Ball, 2020, p. 19).

Nesse questionamento, Ball (2020) propõe pensar “como” essa rede se movimenta e, por meio dessa tecnologia, “como” o neoliberalismo funciona.

O presente estudo problematizou o tema do *empresariamento da educação*, compreendendo, inicialmente, que o empresariamento da educação se utiliza da rede de influência política para adentrar o cenário educacional brasileiro. Desse modo, incide nas práticas pedagógicas das escolas e, antes ainda, no modo de fazer política educacional hoje. Esse debate está intimamente associado à racionalidade que enaltece a lógica do mercado, materializando-se na governança em rede. Parto da ideia de que as redes de influência política são um exemplo da força desse empresariado e que, por isso, merecem ser estudadas.

Interesso-me especialmente por esse tema, pois, como estudante da escola pública, pedagoga e gestora na educação privada, acompanho inúmeros discursos reformistas a respeito daquilo que a escola deveria fazer a fim de melhor preparar o sujeito para o mercado de trabalho (Masschelein; Simons, 2022). Há uma forte tendência a dar respostas convincentes ao discurso que defende a reforma da escola e a crer que essas respostas têm advindo do campo empresarial: administradores, executivos, empresários que se outorgam a possibilidade de proferir discursos pedagógicos amparados na ineficiência do Estado e dos pedagogos, dos conhecedores da escola, dos saberes pedagógicos. Esse discurso é amparado nas *expertises* dos empresários, que buscam encampar suas soluções empresariais à formação “pedagógica” dos sujeitos. Um exemplo dessa rede de empresários é o *Movimento Todos pela Educação* (TPE), que engaja diferentes sujeitos comprometidos com a melhoria da educação, segundo suas pautas.

Considerando a relevância do *Todos* como um exemplo da rede que materializa o empresariamento, elejo-o como *objeto* desta investigação, pois encontro ressonância dessa materialização em algumas pesquisas (Martins, 2013; Hattge, 2014; Ségala, 2018) que chegam a considerá-lo um importante porta-voz da educação brasileira. Hattge (2014), em sua tese, argumenta que é importante perceber o quanto e

de que forma o TPE vai se configurando como movimento e que redes de contatos vão se produzindo nas suas tramas. Essa análise torna possível compreender de que forma no ano de 2014, sete anos após a sua fundação, o Movimento tenha se constituído como instância fundamental a partir da qual, tomando-se como base suas metas e suas bandeiras se instituem políticas públicas para a área da educação (Hattge, 2014, p. 72).

Essa e outras pesquisas serão mencionadas na seção em que discutirei minhas aprendizagens na incursão do estado do conhecimento (cap. 2, seção 2.2). Tais estudos levam-me a sustentar o quanto uma investigação que versa sobre essa natureza, que tematize o empresariamento da educação e se debruce sobre o funcionamento do modo de governança em rede, é relevante e inédita.

Considero que a governança em rede seja uma das características presentes nas transformações sociais que emergem em um projeto de modernização do mundo. Para tanto, discutirei, a seguir, as relações constituídas no processo de metamorfose do mundo, verificando o quanto o modo de funcionamento em rede revigora as tecnologias presentes nessa racionalidade que engendra modos de ser e fazer, problematizando a articulação em sociedade e a influência dos atores que a representam. Essas articulações evidenciam que há um modo de funcionamento que trabalha para a manutenção, a renovação e/ou a ampliação do que é valor na sociedade do conhecimento, reverberando, também, na forma de fazer educação. Isso reforça o argumento apresentado nos primeiros fios do tramado deste estudo: o de que há uma racionalidade que viabiliza a lógica das conexões possíveis e necessárias, levando ao debate a influência das redes no funcionamento da própria sociedade.

Desse modo, minha inquietação foi investigar *de que forma as redes de influência, que materializam o fenômeno do empresariamento da educação, transformaram o Todos pela Educação em “porta-voz” da educação brasileira?*

Nessa incursão, elegi como objetivo *examinar o Movimento Todos pela Educação quanto à condição de porta-voz da educação brasileira a partir da análise das redes de influência que o constituem enquanto tal*. Para tanto, analisei o movimento das redes, sob a perspectiva genealógica, examinando seu funcionamento no TPE, sua história, desde a emergência, em 2006, até o ano em que iniciei o Doutorado, 2020, enfocando a evolução do Movimento, as pautas que levantou e os espaços que ocupou a partir da organização e do funcionamento da rede que o constitui como porta-voz da educação brasileira. Quanto aos objetivos específicos, incluí: 1) contextualizar e compreender as redes de influência política no empresariamento da educação, com suas nuances na metamorfose do mundo;

2) mapear as relações e os movimentos internos das redes que constituem o Movimento *Todos Pela Educação* desde sua constituição inicial; e 3) analisar o lugar de fala do TPE, procurando compreender tanto sua constituição enquanto porta-voz da educação brasileira, desde sua fundação, como o papel de suas redes de influência. Esses objetivos perpassam toda esta tese na trama que me propus fazer.

Ao desenvolver análise documental, considere as contribuições de Jacques Le Goff (2003) e André Cellard (2008), que se fundamentam na análise das tecnologias na transformação do mundo, especialmente na racionalidade neoliberal que promove o empresariamento da educação. Baseio-me em autores relevantes nos debates sobre a sociedade contemporânea e as transformações socioeconômicas, como Ulrich Beck (2018), Richard Sennet (2013; 2019) e Peter Miller e Nikolas Rose (2012), que fornecem *insights* importantes nessa área. Além disso, para explorar as nuances do empresariamento da educação, o papel do capital humano e a influência da racionalidade neoliberal, recorro a obras de Viviane Klaus (2017), Osvaldo López-Ruiz (2007; 2009) e Pierre Dardot e Christian Laval (2016). Na análise das dinâmicas da sociedade em rede e das redes de influência política, consulto os trabalhos de Manuel Castells (2020), Stephen Ball (2005; 2018, 2020). Além desses, anoro meu estudo em tantos outros que vêm contribuindo com a produção do conhecimento sobre as redes, sobre a sociedade e a contemporaneidade. Foucault segue sendo um desafio e uma inspiração, que me ajuda a seguir pensando sobre as tecnologias do poder. Abasteço-me neles não como *muletas*, mas como *ajudas* (Ribeiro, 1999, p. 190) para a constituição daquilo que a pesquisa desdobrar.

Essas *ajudas* são muito bem-vindas, pois acredito que nos constituem, nos diferentes momentos de nossas vidas, ou, de acordo com a epígrafe de Lévi-Strauss, em diferentes “encruzilhadas onde acontecem coisas” (Lévi-Strauss, 1987, p. 10). Nesse cruzamento, situo meu lugar de fala, contextualizado pelo lugar de trabalho e pelos interesses que me movem na pesquisa. Como pedagoga e gestora educacional, olho para a gestão educacional impactada cotidianamente pelo empresariamento da educação e, na encruzilhada entre aquilo que é preciso fazer, aquilo em que acredito que deva ser feito e aquilo que é possível fazer, mobilizo-me para pensar outros modos possíveis de se fazer gestão no contexto dessa racionalidade neoliberal, na Contemporaneidade. Não se trata de uma dicotomia ou de um paralelismo, mas de um exercício cotidiano de “reflexividade”, de “autoconfrontação” (Beck; Giddens; Lash, 2012, p. 18) e, também, de esperança.

Na linguagem das redes complexas (Solis, 2012), são as “arestas” que ligam os vértices, os pontos. Faço uso dessa simbologia para iniciar a apresentação do texto, dividido em oito capítulos, além das arestas introdutórias, que dão a motivação para a incursão deste estudo, e das arestas estendidas, que concluem esse exercício abrindo caminho para possibilidades futuras de pesquisa.

Nas *Arestas Introdutórias*, reuni os três primeiros capítulos, incluindo esta introdução, em que apresento as tramas do empresariamento da educação enquanto rede de influência política – que é o texto que aqui desenvolvo –, introduzindo o que ainda virá. Em seguida, no capítulo 1, discorro sobre os *Entrelaçamentos e pontos de conexão*, retomando minha história de vida, de trabalho e de pesquisa. Entrelaço minha trajetória profissional com o desafio de elaborar uma tese para a educação nessa racionalidade que me engaja, em um exercício de reflexividade, de autoconfrontação sobre minha própria prática de gestora da educação básica e pesquisadora na educação.

No capítulo 2, puxo as cordas para as *Primeiras amarrações*, interligando os três primeiros nós. O primeiro deles é o caminho por onde andei, em que reforço o tema, o problema, o objeto de pesquisa e os objetivos, de modo a reiterar a visibilidade em que essa teia de possibilidades se inscreve. O segundo nó é a amarração daquilo que já foi dito antes, nas pesquisas que encontrei no Estado da Arte e que me ajudaram a definir os contornos que tornam a incursão na tese uma possibilidade inédita. Com o terceiro nó, espero deixar dito o que sustenta a tese na íntegra e que, depois, desenvolve-se no curso da trama.

No capítulo 3, apresento as *Tessituras Metodológicas* que movem a pesquisa em uma abordagem hiper crítica, que, por sua vez, possibilita “pensar de outros modos” (Veiga-Neto; Lopes, 2010, p. 148) sobre as condições que possibilitaram a emergência do TPE. Nesse capítulo, destaco a natureza qualitativa da pesquisa conduzida, fundamentada na metodologia de etnografia de redes. Empreguei, enquanto metodologia etnográfica, a Teoria do Ator-Rede (TAR) de Bruno Latour (2012) e o *software* Gephi para mapear a rede de influência e produzir a análise documental. Ball (2006), que bem argumenta sobre o uso da etnografia para mapear interações em redes, enfatiza que a interpretação e a análise dos dados pelo pesquisador são mais cruciais do que o uso de qualquer *software* ou de outras técnicas de pesquisa.

Entraremos, assim, nas *Arestas Contextuais*, em que apresento o bloco contextual que sustenta o interesse desta pesquisa, e o denomino *Transformações Sociais: na Metamorfose do Mundo*, sugerindo a compreensão de que as mudanças foram sendo

tecidas por inúmeras condições de possibilidade que tornaram o fenômeno do empresariamento uma realidade. Desdobrando essa parte, discorro, no capítulo 4, sobre o conceito do emaranhado das relações sociais, cuja globalização realça as nuances da metamorfose do mundo, demonstrada por Ulrich Beck (2018) nas diversas formas de conexão no globo, endossando a rede como mobilidade dessa interrelação e produção de conhecimento que conecta e influencia modos de ser e práticas do fazer. Nessa circunstância, apresento a sociedade performática que sustenta os modos de governança em rede, destacando a ação dos empresários que entram no cenário educacional.

No capítulo 5, entro pela porta do *Todos Pela Educação*, mapeando sua historicidade e buscando elementos que, presentes em sua constituição, reforcem o argumento desta tese, de que esse movimento é um forte exemplo da materialização do empresariamento da educação.

Adensando a discussão, apresento as *Arestas Analíticas*, que caracterizo como *Constituição e Articulação das Redes*. Com base no manuseio dos relatórios anuais do *Todos pela Educação*, discorro, de forma analítica, sobre o tramado das discussões teóricas que sustentam o argumento da tese, reforçando que, quando falamos em redes de influência política, estamos diante de uma tecnologia da performatividade. Desenvolvo as *Arestas Analíticas*, em três capítulos.

O primeiro deles é o capítulo 6, quando apresento *os nós e laços: constituição da rede*, momento em que escrevo notas sobre o estudo das redes, sobre os sujeitos e as instituições que constituem as redes de influência, abordando os atores-rede em movimento na rede de influência. Em seguida, no capítulo 7, trato sobre a forma pela qual *a articulação do modo de governança* se movimenta na rede e, em seguida, sobre a construção do tramado político, com suas proposições de agenda e pautas levantadas pela agenda de influência política.

No capítulo 8, convido para reflexão sobre como *as ressonâncias das redes de influência constituem-se enquanto tecnologias da performatividade*. Tenho como intenção apresentar o modo pelo qual a influência se consolida, estendendo-se em amplitude e abrangência em ações do *Todos* enquanto *advocacy* por onde se torna reconhecido como importante porta-voz da educação brasileira. Nesse capítulo, também exponho a forma com que as ações do Movimento são validadas, já que correspondem à cultura que se baseia nas evidências, provocando ressonância no modo como se faz acontecer a educação brasileira.

Encerro este documento lançando *Arestas estendidas*, que ainda continuam a se estender e ramificar, pois há muito o que se pesquisar sobre o empresariamento da educação e sobre as redes de influência e a prática de movimentos como o *Todos pela Educação*. O que apresento aqui não é um texto que se esgota em si, e sim uma possibilidade de se pensar o funcionamento das redes de influência, que seguem fazendo parte de nosso cenário educacional. Reconheço, assim, de acordo com uma das epígrafes deste capítulo, que “Cada elemento trazido aqui será como que ferramentas com as quais tracejamos, martelamos, dissecamos, desmembramos outros tantos conceitos e pensamentos”. (Veiga-Neto, 2006, p. 02). As arestas estão lançadas. Que a rede seja desenrolada, desmembrada e, eventualmente, compreendida em sua complexidade.

1.

ENTRELAÇAMENTOS E
PONTOS DE CONEXÃO



1 ENTRELAÇAMENTOS E PONTOS DE CONEXÃO

É preciso afectar e ser afectado para poder escrever. Escrever é ser desmembrado. É metamorfose constante. É abertura de um futuro que começou. Errância total. Escrever é um pensamento de vida. (Corazza, 2006, p. 29).

Escrever tem sido um exercício de reflexão sobre minha vida. Enquanto escrevo, vou percebendo as implicações dessa trajetória. Sigo me constituindo como mulher, pedagoga, mãe, gestora educacional, estudante, pesquisadora, entre tantas outras versões que me interpelam constantemente. Escrever, para mim, tem sido um exercício dessas versões todas, que me atravessam e, por vezes, ficam sobrepostas. “Escrever é ser desmembrado” (Corazza, 2006, p.29); é desmembrar essas versões, buscando separar, fragmentar, suspender o tempo para, depois, olhar de novo, reunir, dar sentido a todas elas. É com esse entrecruzamento que me apresentarei ao leitor, conectando a trama que envolveu esse percurso de itinerância e de errância na construção de uma tese, que entrelaça quem sou, o que faço, o que estudo e qual o sentido da pesquisa – nessa racionalidade empresarial – para a educação.

Organizei o presente capítulo em duas seções. Na primeira, conecto minha história de vida ao meu trabalho na gestão da escola privada e o debate sobre o empresariamento da educação realizado no doutoramento, que me toca no âmbito da gestão, com o que me envolvo profissionalmente. Na segunda seção, demarco minha responsabilidade de elaborar uma tese para a educação, refletindo sobre o lugar que a pesquisa ocupa nessa lógica empresarial, discutida por Laval (2019) nas reflexões propostas para a escola neste tempo de mercadorização.

A intenção deste registro é conectar minha trajetória de vida, que se entrelaça na complexidade do percurso na construção de uma tese em um tempo marcado por uma racionalidade que exalta alta performance. Refiro-me à concepção de performatividade sugerida por Ball (2005, p. 543), qual seja, “uma tecnologia, uma cultura e um método de regulamentação que emprega julgamentos, comparações e demonstrações como meios de controle”, em que o desempenho dos sujeitos funciona como “parâmetros de produtividade ou de resultado, ou servem ainda como demonstrações de ‘qualidade’ ou ‘momentos’ de promoção ou inspeção”. (Ball, 2005, p. 543). Assim, enquanto escrevo e vivo o tempo de suspensão, curtindo a experiência do pensamento, a vida no entorno acelera-se e exige um alto desempenho, medido pelo quanto produzimos, por quantas

reuniões fazemos, quantas relações estabelecemos por dia, no trabalho, no mercado, e tudo isso ocorre enquanto nossos filhos crescem, nosso corpo envelhece e nossa vida segue. O cuidado consiste em, quando essa performatividade requerida pela racionalidade neoliberal adentra nossas cabeças, passarmos a “querer para nós mesmos aquilo que querem de nós”. (Ball, 2020, p. 67). Por isso, dar-se conta do cenário de metamorfose em que estamos imersos pode ser uma brecha para pensar o vivido.

Essa discussão se assenta em minha reflexão sobre a importância de me revisitar (e me confrontar) e falar sobre o sentido que tenho conferido a esse caminho, enquanto produzo pesquisa na educação. Esse último ponto, ao passo que complementa minha itinerância, provoca (em mim) uma reflexão ensaística sobre o lugar da pesquisa na racionalidade neoliberal.

1.1 As conexões com minha trajetória

Meu pai – eu não poderia começar a falar de mim de outro modo – faleceu em razão do Mal de Alzheimer, transtorno neurodegenerativo que se manifesta pela deterioração cognitiva e da memória⁴. Percebi, observando a progressiva perda pela doença, que suas conexões ficavam cada vez mais comprometidas, como se fosse possível arrebanhar os nós de uma vida inteira. Ele ia, aos poucos, desconectando-se. Logo ele, que era tão bom nas habilidades matemáticas, estava, naquele momento, esforçando-se para lembrar dos nomes das pessoas que faziam parte da sua vida. No entanto, percebi que ele lembrava, com sutileza, das relações e dos impactos que aquelas pessoas – agora sem rostos definidos – tinham produzido nele. Não lembrava quem eu era, mas lembrava de uma filha que tinha coragem, era estudiosa e trabalhadora. Então, ao me apresentar aos leitores que perceberam meu interesse no estudo sobre o funcionamento das redes, buscarei dizer como foi e continua sendo interessante estudar essas conexões e o quanto elas se fazem e se desfazem, produzindo efeitos e sentidos nesse entremeio.

Nesse pensamento sobre a vida, escrever tem servido como reflexão sobre cada um dos pontos que mencionarei em seguida. Entre trilhas e curvas, vínculos e deslocamentos, vou sendo desmembrada, afetada e vivo essa metamorfose constante, como sugere a epígrafe de Corazza (2006), escolhida para este capítulo, que ecoa nas seções que seguem. Leio e me releio. E essa escrita em mim principia coisas, afina e

⁴ Esse conceito está na introdução da Portaria Conjunta n. 13, de 28 de novembro de 2017, que aprova o Protocolo Clínico e Diretrizes Terapêuticas da Doença de Alzheimer.

desafina, como poetiza Guimarães Rosa (1956)⁵, e todos esses movimentos me inquietam porque percebo o quão complexo, provisório e desafiador é produzir conhecimento, e, quando busco fazer isso, percebo as pautas diversas, de demandas distintas e justapostas – família, trabalho, estudo –, que me confrontaram no percurso do doutoramento. Tudo me absorve. No entanto, esse movimento de afinação, de ajustes e de deslocamentos me ajuda a continuar ativa nos pensamentos que produzo. Afastam-me do determinismo, da estagnação e da deterioração neuronal, que tanto temo.

Aluna da escola pública, fui convivendo com histórias de colegas e professores nos projetos interdisciplinares, clube de ciências, clube do livro e pesquisa, nas feiras de conhecimento, traçando alguns passos que me acompanhariam na vida adulta, como pesquisadora na formação de professores (Mestrado) e nos componentes que impactam a gestão educacional (Doutorado). Antes mesmo do avanço das tecnologias de informação, nosso repertório, como alunos, abastecia-se na biblioteca comunitária, nos materiais didáticos disponíveis, advindos do Estado, e em outros materiais de seus parceiros – os, então, “amigos da escola”⁶. Talvez aí esteja minha memória mais remota sobre a inserção das iniciativas privadas na escola de educação básica, que me revisitariam como pedagoga, gestora e pesquisadora. Passo a mencionar lugares que habitei nessa itinerância e que produzem sentido não só para meu lugar de fala como para o lugar que observo e para onde olho.

Vejo-me vinculada, desde cedo, às instituições confessionais de ensino. Seja na Igreja (na Pastoral da Juventude e nas ONGs relacionadas à Igreja), sejam nas instituições de ensino, como a Rede Jesuíta (na Unisinos, por meio da Especialização, do Mestrado e do Doutorado) e a Rede Marista (nas escolas em que trabalhei, o que já soma, agora, mais de 24 anos), grande parte de minhas atuações estão atreladas ao trabalho junto aos Grupos de Jovens e à Educação – minhas opções pedagógico-pastorais, que contornam meu projeto de vida. Fui assistente de pastoral, coordenadora de um projeto social, professora de Ensino Religioso e de Filosofia, coordenadora pedagógica em diversos espaços educativos, e isso fortaleceu em mim o gosto pela gestão educacional como possibilidade de problematizar o cenário da educação e de promover algum tipo de diferença nas

⁵ João Guimarães Rosa é um escritor e diplomata brasileiro que dispensa outras apresentações. O trecho citado provém do romance “Grande Sertão: Veredas”, que teve sua primeira edição em 1956.

⁶ De acordo com a redação do projeto e as informações do site, “Amigos da Escola” é um projeto social fundado pela Rede Globo, em agosto de 1999, que integra voluntários para atuarem na escola em diferentes frentes de ação, buscando fortalecer a escola pública. Disponível em: <https://www.infoescola.com/educacao/amigos-da-escola/>. Acesso em: 15 maio 2022.

brechas possíveis de se pensar a escola. Como coordenadora, ocupei diferentes espaços na gestão, desde uma organização não governamental, passando por uma escola técnica com adultos e, até mesmo, uma experiência singular de formação na escola de alternância, em uma proposta muito diferenciada de imersão educativa no meio rural. Essas vivências com atores (crianças, jovens, adultos, professores e colegas gestores), em cargos (assessora, professora, coordenadora, vice-diretora e agora, gerente de projetos) e espaços diferentes (Igreja, ONGs, escolas) foram mobilizando versões diferentes de mim, desafiando-me a continuar ativando minhas conexões todas.

Essas vivências se transformaram em experiências, não pelo tempo em que as vivi, mas especialmente, pelo fato de eu ter sido tocada por elas como alerta Larrosa (2002), com todos os movimentos de trânsito entre Santa Cruz do Sul, minha cidade natal; Cachoeira do Sul, onde fiz minha graduação; Porto Alegre, de onde vêm minhas últimas histórias do trabalho na gestão e São Leopoldo onde sigo a formação na pesquisa. Foram chegadas e partidas, frustrações e esperanças, lições aprendidas nos lugares, com pessoas e suas ajudas. Por isso, entendo que “a vida é mutirão de todos, por todos remexida e temperada” (Guimarães Rosa, 1956). Todas as pessoas, com rostos ainda próximos e bem definidos pelo tempo, e outros tantos, que ficaram pelo caminho, representaram esse mutirão que tempera minha história e minha formação.

Pedagoga, fui concentrando minhas formações em torno da gestão educacional fazendo interlocução com as experiências profissionais das minhas imersões. Assim, concentrei minhas atividades profissionais na Rede Marista, onde segui (e sigo) por mais de 20 anos de trabalho. Ainda como coordenadora pedagógica, função em que permaneci por cerca de 12 anos, interessei-me pela gestão educacional, e foi nesse contexto de mobilização que ingressei no Mestrado Profissional de Gestão Educacional (MPGE) da Universidade do Vale dos Sinos – Unisinos. No MPGE, vinculei-me à linha de estudos de Gestão Escolar e Universitária, assumindo a proposta do curso, que era produzir um projeto de pesquisa com foco na intervenção no campo da gestão educacional. Nessa perspectiva, desenvolvi um projeto sobre acompanhamento docente, visualizando, na metodologia dos Círculos Dialógicos Investigativo-Formativos⁷ (Henz; Toniolo, 2015),

⁷ A metodologia dos círculos vem sendo aplicada em pesquisas-formação de professores na perspectiva dialógico-investigativa (Henz; Toniolo, 2015). Tal metodologia é inspirada nos Círculos de Cultura de Paulo Freire e pressupõe a participação ativa e efetiva dos sujeitos, pois eles são como coautores e coautoras em todo o processo da investigação. Esse exercício investigativo proposto pelos Círculos fomenta a auto(trans)formação permanente, bem como a reflexão sobre a práxis pedagógica. Tenho um carinho muito especial por essa metodologia, pois, no período em que realizei o Mestrado, sendo orientada pela prof. Dra. Ana Lúcia Souza Freitas, inscrevi-me nessa lógica e, durante o processo de elaboração da

uma possibilidade de acompanhar a sala de aula a partir do diálogo com os professores que se perceberam, durante a pesquisa-ação, reflexivos diante de seu processo docente. Finalizei o Mestrado e, concomitantemente, recebi o convite para assumir a vice-direção educacional.

Na vice-direção no período de 2018 a 2023, acompanhei processos de gestão educacional de uma escola centenária, com cerca de 500 educadores, entre professores e funcionários e mais de 3 mil estudantes. Paralelamente, administrando o trabalho, os desafios da gestão e a rotina intensa com a casa e a família, ingressei no Doutorado Acadêmico, também na Unisinos. Migrei da formação de professores, do Mestrado Profissional, para a linha que tematiza História, Políticas e Gestão da Educação, cujas pesquisas problematizam as questões de ordem política, processos e práticas vinculados à educação em diferentes configurações históricas; aborda questões da democratização, do gerencialismo e do empresariamento da educação, das relações público-privado e das políticas educacionais. Atualmente, me encontro em outra perspectiva de trabalho – olhando para a mesma rede de ensino mas agora, olhando para a dimensão nacional das escolas e de seus contextos tão diversos espalhados pelo Brasil. Como Gerente de Projetos, sigo na abordagem e perspectiva da pedagoga e gestora educacional que habita em mim e que me ajuda a problematizar o tema do empresariamento da educação, articulado com o grupo de pesquisa⁸ do qual faço parte, em uma intensa produção colaborativa de pensamento, entre bolsistas de iniciação científica, graduandos, mestrandos e doutorandos.

Conecto esses pontos, pois eles sublinham meu interesse de pesquisa, nas diferentes fases da vida e por diferentes modos. Parto da produção de um projeto de intervenção no Mestrado, na formação de professores, e, no Doutorado, sigo problematizando o cenário da gestão e das políticas educacionais, em que debato sobre a ascensão do empresariamento da educação a partir da análise das redes de influência. Ambos os movimentos acadêmicos me desafiam a pensar sobre o significado dos

dissertação, percebia o quanto os professores e as professoras se deixaram tocar por essa experiência de autoformação docente. Até agora, ouço ecos daquele tempo de pesquisa.

⁸ O Grupo de Pesquisa *Vestígios: Contemporaneidade, políticas e gestão da educação*, coordenado pela Profa. Dra. Viviane Klaus, estuda os efeitos da racionalidade neoliberal na área da educação e se ocupa da análise da historicidade de temas contemporâneos no recorte das políticas e da gestão educacional. Parte da compreensão de que o único a priori é o a priori histórico; e de que o campo da educação, da gestão e das políticas é profundamente afetado pelo fenômeno do empresariamento da educação e das novas formas de governança em rede. Aposta na potência da educação e na possibilidade de pensar de outros modos a partir da desnaturalização do que tem sido tomado como natural na Contemporaneidade.

conceitos, das ideias e das possibilidades de problematização que me cercam, ajudando-me a escrever esses pensamentos de vida.

Observo essa rede específica, verificando como ela se movimenta, quais são os pontos de conexão, quais são os nós, quais são as metodologias desse processo de integração que busca a consolidação de alguns alinhamentos e o fortalecimento da imagem institucional e dos propósitos, bem como os valores da instituição – em um país como o Brasil, marcado pela diversidade e desigualdade. Observo isso e faço as devidas distinções.

Guardadas as proporções, reconheço a diferença entre essa rede institucional e a rede de influência representada por atores diversos, engajados na lógica empresarial que sustenta o discurso neoliberal. No entanto, identifico atravessamentos na gestão educacional da pauta que valida o empresariamento da educação. Deparo com inúmeras situações em que se materializam os discursos da racionalidade neoliberal por meio da mercantilização da educação, colocando os processos pedagógicos à mercê de temas econômicos que adentram a educação por diversas ordens.

Na compreensão da escola como uma empresa,

A escola é obrigada a seguir uma lógica de marketing, é convidada a empregar técnicas mercadológicas para atrair a clientela, tem de inovar e esperar um “retorno de imagem” ou financeiro, deve se vender e se posicionar no mercado, etc. [...] A instituição da escola, que até então era entendida como uma necessidade moral e política, tornou-se uma oferta interesseira da parte das organizações públicas ou privadas. (Laval, 2019, p. 124-125).

A escola é, de toda sorte, acusada de estar fechada em muros. Se a escola fala sobre os problemas sociais, é taxada como doutrinadora ou marxista; se não fala, é alienada, amordaçada ou desatualizada. Nessa berlinda, é interpelada de todos os jeitos e por todos os lados, ao ponto de ser indagada sobre a própria necessidade de sua existência. Nessa perspectiva, “Radicais pró-desescolarização fizeram apelos influentes para liquidar a escola rapidamente”. (Masschelein; Simons, 2022, p. 09). Para esses críticos, identificados por Masschelein e Simons (2022), os processos de desescolarização blindariam o sujeito de tal influência produzida pela escola; argumentam os críticos que a origem de todos os males vividos pelo sujeito advém da lógica institucional da escola, alienante, desmotivadora, incapaz de conversar com o mundo.

Todavia, em defesa da escola, dizem os autores que

Os anos escolares são uma fonte de medo para todos os que procuram perpetuar o velho mundo ou para aqueles que têm uma clara ideia de como um mundo novo ou futuro pode parecer. Isso é, particularmente, verdadeiro para aqueles que querem usar a geração mais jovem para manter à tona o velho mundo ou trazer um novo mundo à existência. Tais pessoas não deixam nada ao acaso: a escola, o corpo docente, o currículo, e, através deles, a geração mais jovem deve ser domada para atender às suas finalidades. Em outras palavras, os conservadores e os progressistas, igualmente, assumem certo ar de suspeita justificada em relação à educação escolar e aos educadores – que são presumidos culpados até que se prove o contrário. Na nossa defesa da escola não concordamos com esse tipo de extorsão. (Masschelein; Simons, 2022, p. 11).

A crítica, porém, não é mérito daquelas famílias que buscam uma escola sob medida subjugadas à sua própria forma de escolarização. A pretensa crise na educação é uma grande bandeira de luta dos empresários. Na racionalidade que enaltece o modelo empresarial, a “educação é, em vários sentidos, uma oportunidade de negócios”. (Ball, 2020, p. 19). Por isso, tais discursos fortalecem a entrada dos empresários na cena da educação, com suas expertises, seus métodos e suas réguas de acompanhamento que conferem credibilidade para suas articulações:

A lista de reformas é longa: a escola deve se tornar mais centrada no aluno, se esforçar para desenvolver o talento, ser mais sensível ao mercado de trabalho e ao ambiente social de forma a motivar e atender ao bem-estar dos alunos, oferecer educação baseada em evidência, o que é mais eficaz e pode contribuir para a igualdade de oportunidades de uma forma real, etc. (Masschelein; Simons, 2022, p. 19).

A escola é acusada de ser distante do mundo, distante daquilo de que o mundo precisa. É acusada de não “lidar com o que é importante na sociedade”; de ocupar-se “com conhecimentos e habilidades desatualizados ou estéreis” (Masschelein; Simons, 2022, p. 45). Conforme os autores,

Naturalmente, os críticos têm um entendimento diferente do que “é o mundo”. Para eles, o mundo é um lugar de aplicabilidade, usabilidade, relevância, concretude, competência e rendimento. Eles assumem que “sociedade”, “cultura” ou “mercado de trabalho” são (e devem ser) as pedras de toque finais deste mundo. Ousamos afirmar que essas entidades são, acima de tudo, ficcionais. (Masschelein; Simons, 2022, p. 45).

Em uma perspectiva neoliberal, nada melhor que o mercado, na lógica empresarial, em ofertar os recursos para a atualização da escola. Por isso, crescem os “especialistas” em educação, que tudo têm a dizer sobre como se deve fazer e como se deve pensar a educação.

Esses discursos me marcam como pedagoga, gestora educacional e pesquisadora na área da Educação, pois operam em uma crítica contínua sobre a escola, que me incomoda. Alia-se a essa crítica uma busca pelo devir e pela transformação necessária, defendidos por discursos reformistas que a inculcam. Tanto a escola pública, que me acolheu na infância, como a escola e a rede privada, onde hoje atuo, são confrontadas por esses discursos e pelas demandas das expectativas da sociedade e são tocadas, de formas distintas, mas não menos impactantes, pelas reformas e políticas educacionais.

Assim, entrelaço outro ponto de conexão na trama da minha vida: a vontade, o compromisso e a coragem que aprendi com meu pai, para continuar me questionando, refletindo e pensando sobre a educação, sobre o empresariamento da educação. O aperto e o afrouxamento me fazem atrever-me a tecer uma pesquisa que, no doutoramento, também observe essa escola que me forma e que também ajudo a construir, por meio da gestão; que não produza discursos derrotistas e acusatórios (Masschelein; Simons, 2022), mas que se considere possível nesse processo de constituição. Que possa estar atenta ao funcionamento das redes de influência política e a sua inserção nas pautas do empresariamento da educação; que possa reconhecer que a escola é uma construção histórica e, como tal, poderá mover-se em sua transformação e reinvenção. Que contribua para reconhecer que essa reinvenção pode ser diária, nas escolhas e nas ações cotidianas das práticas docentes e de gestão. Não uma reinvenção romanceada, que se apoia na inovação de artefatos tecnológicos, mas a potência de sua inovação e revolução, que passe pela formação em serviço, uma reinvenção que se paute pelas transformações no modo de ser, de estar no mundo, de fazer acontecer a educação.

Quiçá, a pesquisa seja instrumento dessa reinvenção/revolução no meio de tantas demandas do mundo. Na próxima seção, reflito sobre isso, sobre o processo da escrita investigativa da pesquisa, que é *um pensamento de vida* nessa racionalidade que nos engolfa.

1.2 O lugar que a pesquisa ocupa nessa racionalidade

O lugar que esta pesquisa ocupa é uma questão que me acompanha durante todo o meu processo e que, continua reverberando, mesmo depois de encerrado o doutorado. Ao apresentar minha itinerância de formação acadêmica e de trabalho, articulada ao que pretendo investigar, percebo a importância de dedicar uma parte deste capítulo ao (meu) exercício com a pesquisa. Quero, nesse ponto, pensar, enquanto escrevo, sobre o lugar

que a constituição de uma tese ocupou em minha vida e sobre a relevância de se produzir uma pesquisa em educação no contexto da racionalidade neoliberal. Revelo, aqui, que a pesquisa tem sido para mim *experiência, resistência e compromisso*.

Ao verificar o quanto meu espaço de trabalho me absorve e as demandas cotidianas me comprometem, percebo o quanto a atitude investigativa própria da pesquisa é componente chave para me manter alerta. A pesquisa é uma forma de desaceleração, de retomadas, de suspensão, de análise histórica, de escolhas, de aprendizagem com quem já pesquisou antes, de diálogo com as possibilidades de um vir a ser, de construção e reconstrução, de reflexividade como autoconfrontação, como sugere Beck (2018). Por isso, percebo a relevância de se conceber a pesquisa não como tarefa a ser feita no tempo de mestrado ou doutorado, mas como *experiência* de problematizações diversas, no esteio da compreensão e do reconhecimento de o quanto a experiência, também do pesquisador, é rara.

Segundo Larrosa (2002, p. 23), “a experiência é cada vez mais rara, por falta de tempo”. O excesso de informação, de trabalho e a falta de tempo associam-se às dificuldades em se viver intensa e significativamente a experiência. “A velocidade com que nos são dados os acontecimentos e a obsessão pela novidade, pelo novo, que caracteriza o mundo moderno, impedem a conexão significativa entre acontecimentos” (Larrosa, 2002, p. 23). Uma velocidade a qual todos somos lançados pela urgência advinda do tempo produtivo. “Suportamos cada vez menos o tédio. Por isso, a capacidade para a experiência definha”, como expressa Han (2023, p. 26). O filósofo asiático, ensaísta deste mundo contemporâneo desafia essa lógica da produção, refletindo sobre o quanto “a experiência, no sentido enfático, não é um resultado do trabalho e do desempenho. Ela não se deixa produzir pela atividade” (Han, 2023, p. 25). Ajuda-nos a perceber o quanto de vida há na espera, no deixar-se ruminar por aquilo que nos acontece e nos atravessa, incluo aí as leituras, as trocas que acontecem na pesquisa e o silêncio que nos ajuda a pensar coisas, a dar sentido a elas, a interligá-las. Han afirma que a contemplação habita no próprio pensar uma vez que, pensar – nessa dimensão intencional – não é uma atividade espontânea e sim, requer um tempo de inatividade que produz a vida, um tempo de contemplação (Han, 2023).

Para viver essa interligação com a intensidade que se faz necessária, para sentir pulsar a pesquisa como experiência, e a experiência carregada do silêncio e do pensar contemplativo, é preciso um gesto de interrupção. Escrever tem sido produção, no meio do caos, de um gesto de interrupção. Por isso, para mim, escrever nunca foi uma tarefa.

Sempre foi gesto. É pensamento e, sendo assim, requer suspensão do automatismo da ação para verificar, nesse percurso, meu posicionamento diante da pesquisa, vivenciando-a como experiência. Associo-me a Larrosa (2002), quando o autor diz que

A experiência, a possibilidade de que algo nos aconteça ou nos toque, requer um gesto de interrupção, um gesto que é quase impossível nos tempos que correm: requer parar para pensar, parar para olhar, parar para escutar, pensar mais devagar, olhar mais devagar, e escutar mais devagar; parar para sentir, sentir mais devagar, demorar-se nos detalhes, suspender a opinião, suspender o juízo, suspender a vontade, suspender o automatismo da ação, cultivar a atenção e a delicadeza, abrir os olhos e os ouvidos, falar sobre o que nos acontece, aprender a lentidão, escutar aos outros, cultivar a arte do encontro, calar muito, ter paciência e dar-se tempo e espaço. (Larrosa, 2002, p. 24).

Independentemente das metodologias escolhidas, a pesquisa, enquanto experiência, pode ajudar a “cultivar a atenção e a delicadeza, abrir os olhos e os ouvidos”, como convida Larrosa (2002, p. 24). Por isso, concebo a pesquisa como experiência a passo que ela transcende a opinião, sugere suspender o juízo e possibilita abrir caminhos, na autoconfrontação, no desmembramento e na desacomodação, permeando o caminho de nossas constituições todas.

Neste mundo turbulento, suspender o tempo para dedicar-se à pesquisa parece ser até um contrassenso. Em uma lógica que prioriza a automação, pensar na produção aberta, sujeita a questionamentos variados, é uma forma de *resistência*. E, talvez, esse seja o lugar desafiador que a pesquisa ocupa na racionalidade neoliberal: o lugar da problematização, trilhado por tantos e tantas que ousaram duvidar da “terra firme” (Ribeiro, 1999, p. 190) e se lançaram a ciências que impulsionam a vida, e a vida em movimento.

A atividade da pesquisa, segundo Costa (2002), é tanto mais provisória, pois o próprio conhecimento o é. Essa afirmação não serve para nos imobilizar, endossar a catástrofe ou para nos acomodar a discussões relativas. Muito ao contrário, pensar a pesquisa neste tempo é reconhecer o quanto as certezas estão sob suspeita. Invariavelmente, precisamos explicar por que pesquisamos aquilo que pesquisamos e explicar o que estamos falando quando estamos dizendo algo, especificando a ordem desse dizer, sua natureza, as possibilidades de acontecimentos. Todas essas questões põem em diálogo a provisoriedade do conhecimento e as possibilidades variadas oferecidas pela pesquisa. É por meio da pesquisa que se problematizam as metanarrativas, inventando-se outras formas de dizer o que se diz, de pensar o que se pensa e de perceber

as mudanças entre um estado e outro, uma vez que estamos em constante mutação ou, nas palavras poéticas de Corazza (2006), em “metamorfose constante”.

Pensar sobre o funcionamento das coisas e ter a compreensão de “como” as coisas se tornaram o que são nos faz observar, com certa diligência e contemplação, os acontecimentos, os atores, as relações e os contratos que envolvem nossos objetos de pesquisa. Respeitar, nesse percurso, a historicidade que o constitui, favorecendo a compreensão do presente, é atitude esperada daquele que está aberto para conhecer o que há de vir. Pesquisar é também aventurar-se por caminhos desconhecidos. É “abertura de um futuro que começou” (Corazza, 2006, p. 29) e, por isso, há que se duvidar da terra firme.

Como diz Ribeiro (1999),

Não vejo razão, para alguém fazer uma pesquisa de verdade, que não seja o amor a pensar, a libido de conhecer. E, se é de amor ou desejo que se trata, deve gerar tudo o que o amor intenso suscita, de tremedeira até suor nas mãos. O equivalente disso na área de pesquisa é muito simples: o susto, o pavor diante da novidade. Mas um pavor que desperta a vontade de inovar, em vez de levar o estudante a procurar terra firme, terreno conhecido. (Ribeiro, 1999, p. 190).

É instigante pensar por outros modos e existe muito espaço para isso, pois “o mundo continua mudando” (Costa, 2002, p. 153). Dar-se conta de que o presente precisa ser problematizado nos ajuda a continuar o diálogo, reconhecendo a provisoriade e evitando fundamentalismos. Isso endossa a vontade de continuar pesquisando em um mundo que se transforma o tempo todo, pois, assim como creio que nem tudo tenha sido dito, não tenho a expectativa de que minha pesquisa seja conclusiva. Tenho esperança e vontade de que ela forneça algumas pistas para ajudar a pensar. Já está me ajudando – e isso, neste momento, já é mobilizador.

Segundo Veiga-Neto, circula em torno da pesquisa em educação “um imenso arsenal de teorias, interpretações, recomendações, prescrições, etc., que se ocupam com a crise educacional” (Veiga-Neto, 1995, p. 10). Por isso, talvez, seja uma possibilidade continuar pesquisando e fornecendo chaves de leitura para pensar a educação de tantos outros modos possíveis. Discutir o “como” acontece e não “por que” isso ou aquilo acontece; entender os funcionamentos; buscar verificar as condições que possibilitaram uma coisa ser uma coisa: isso é o que me mobiliza. Isso é resistência, para mim. E nisso encontro motivação para escrever uma tese que possa pensar na educação e nos microespaços por onde o neoliberalismo funciona, ou seja, por onde contorna e inscreve

a educação, como permeia o debate educacional, como adentra nossa vida de gestores pedagógicos e faz parte dela.

A pesquisa é também *compromisso*. Em um livro datado de 1989, Umberto Eco diz que a tese, no doutoramento, “constitui um trabalho original de investigação”. Segundo o autor, para que seja possível essa originalidade, “é necessário saber com segurança aquilo que disseram sobre o mesmo assunto outros estudiosos, mas [...] é preciso sobretudo ‘descobrir’ qualquer coisa que os outros ainda não tenham dito” (Eco, 1989, p. 28).

Segundo Veiga-Neto (2003, p. 24), em Foucault, produzir crítica é estar disposto a fazer uma “crítica da crítica, que está sempre pronta a se voltar contra si mesma para perguntar sobre as condições de possibilidade de sua existência, sobre as condições de sua própria racionalidade”. Nesse movimento, a crítica se desdobra sobre si mesma, com perguntas constantes que a repensam e a desconstroem, por isso é chamada por Veiga-Neto (2003) de hipercrítica. Segundo o autor, “a hipercrítica é ela própria uma prática sempre aberta, insatisfeita e desconfiada de si mesma” (Veiga-Neto, 2006, p. 09). Ele diz ainda que, “Se por um lado não há o que desvelar – pois nada está escondido –, por outro lado tudo está aí para ser problematizado, (hiper)criticado, colocado sob suspeita e modificado” (Veiga-Neto, 2006, p. 09).

Enquanto escrevo, não sou mais a mesma que quis escrever – porque a escrita é também pensamento, e quanto mais escrevo, mais penso sobre o que quero dizer. A escrita está comprometida com o aperfeiçoamento de si, do modo de se ver e se colocar no mundo, de expressar e se expor. A hipercrítica possibilita esse reconhecimento – esse perceber-se diferente. Conforme diz Veiga-Neto, “Assim, a cada novo acontecimento, aquilo que parecia ser o mesmo diferencia-se, na medida em que acontece numa outra ordem do discurso e num outro cenário e, ao mesmo tempo, institui uma outra ordem discursiva e um outro cenário” (Veiga-Neto, 2020, p. 18). É possível que o objeto de estudo não mude, mas que mude a forma de percebê-lo, de contemplá-lo e, ainda, de contar sobre ele. Ao dizer “investigá-lo”, também nos tocamos e nos modificamos, pois, nessa constituição, também nos comprometemos. Conforme reflete Hattge (2014, p. 94), somos parte desses arranjos sociais que envolvem nossos objetos de pesquisa; “somos produto e produtores da racionalidade política que engendra os espaços nos quais nos inserimos”, na pesquisa, no trabalho.

Nossas pesquisas serão atravessadas pelas subjetividades produzidas no tempo estimado pela racionalidade neoliberal, marcado pela concorrência, pela competitividade

e pela desigualdade e à espreita das mais diferentes consequências de uma pandemia, causada pelo vírus da COVID 19⁹, que contaminou o mundo e impactou também em nossas formas de interagir e produzir conhecimento, trabalho e pesquisa. Ainda é difícil mensurar os impactos de tudo isso em nossas formas de ser, conviver e fazer acontecer a educação e a ciência. Nem é possível dizer se haverá esses impactos ou se tudo não passou de tristes perdas e de um comportamento que logo se ritualiza e se naturaliza. Não podemos nos furtar de produzir debates em torno dos temas deste século, pois, mais que doutoras nos temas pesquisados, seremos doutoras em educação. E não somos tantas assim.

Percebo que cursar o Doutorado coloca-me em um lugar de pesquisa trilhado por 0,2% da população do país, conforme divulgado em 2019, pelo jornal Folha de São Paulo. Segundo a reportagem, a média dos países que compõem a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) é de 1,1%. Nesse mesmo estudo, o Brasil aparece como um dos três países com menor índice de estudantes que finalizaram o doutoramento, superando a Costa Rica, o México e a Indonésia. Por isso, sinto a responsabilidade de valorizar e viver essa experiência como algo importante, que me ajudará a contribuir com o debate, a problematização e a reflexão sobre educação com tantos outros pesquisadores, que estão presentes em meu percurso e a quem nem ousou nominar, pois são vários.

Portanto, a exposição que realizei até agora sobre minha trajetória e as aspirações da pesquisa, auxiliam-me a introduzir o tema e o desenvolvimento da problemática em debate, justificando a importância da tese que estou prestes a apresentar. Assim sendo, no próximo capítulo, detalharei os objetivos, mergulharei no Estado da Arte e anteciparei a tese em questão como produção de conhecimento, historicamente construída.

⁹ COVID-19 foi o nome atribuído à doença causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, identificado pela primeira vez na cidade de Wuhan, na China, em dezembro de 2019. Em 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou que o surto do novo coronavírus constituía uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII), marcando o início de uma pandemia global, conforme previsto no Regulamento Sanitário Internacional. (Informações disponíveis em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>).

2.

PRIMEIRAS
AMARRAÇÕES



2 PRIMEIRAS AMARRAÇÕES

Viver é um rasgar-se e remendar-se. [...] Rede é uma porção de buracos, amarrados com barbante (Guimarães Rosa, 1956).

Depois de me apresentar e de discutir meu interesse de pesquisa e o que me trouxe a esta tese, sigo cercando o contexto da investigação, fazendo as primeiras amarrações que possibilitou circunscrevê-la no campo da Educação, nas Ciências Humanas. Organizei este capítulo em três seções. Começo por apontar *por onde andei*, reiterando o tema, o objeto, o problema e os objetivos e buscando inspiração no rasgo, no remendo, na rede de Guimarães Rosa. Em seguida, resguardando os pesquisadores que vieram antes de mim – pois eles também fazem parte da constituição desta tese –, passo a apresentar o exercício do Estado da Arte, *aquilo que já foi dito antes* sobre o Movimento *Todos Pela Educação*, que foi meu objeto de estudo, reforçando a validade e o ineditismo desta tese – configurando os “buracos” da poesia de Guimarães Rosa. Quantas coisas que já foram ditas e outras tantas que ainda serão. Quantas aberturas de possibilidades de se pensar o que ainda não foi sugerido, o que está ainda por vir. Por fim, na terceira seção, indico *que espero deixar dito*, apresentando esta tese e delineando suas conexões e amarrações. Ao longo deste documento, os argumentos serão desenvolvidos e expostos de maneira a sustentar a tese proposta. A expectativa é que cada ponto seja cuidadosamente costurado ao próximo, formando uma rede coesa de ideias e evidências que, juntas, fortalecem a posição defendida da tese.

Assim, com inspiração em Guimarães Rosa, entendo que a *rede é uma porção de buracos* que podem sugerir interpretações e sentidos variados entre os barbantes que a transpassam e amarram. Pela vertente do poeta, é possível conceber que, em cada um desse buracos e desses nós, habita um universo de possibilidades, na diversidade dos movimentos que a representam. Por isso, os três barbantes que conecto neste capítulo não se encerram entre si, mas permitem outras conexões, em um exercício de abertura para futuras pesquisas a partir das discussões que ainda ficam em suspenso.

2.1 Por onde andei: tema, objeto, problema e objetivos

Reforço que o tema desta investigação é *o empresariamento da educação*, circunscrito nas redes de influência política que o viabilizam. Essa pauta me envolve e me transpassa, me rasga e me remenda, pois, como gestora da educação privada e

pesquisadora vinculada à linha que discute as tecnologias presentes na racionalidade neoliberal, reparo o quanto a lógica empresarial vem acentuando o gerencialismo, a performatividade, a mercadorização e a subsunção da educação ao empresariado. Apoio-me no argumento de Klaus (2017), de que “o fenômeno do empresariamento da sociedade, relaciona-se com o nascimento do concorrencialismo, com a reconfiguração do papel do Estado e com a emergência do capital humano e do empreendedorismo como valores sociais” (Klaus, 2017, p. 347).

Com isso, cerco o tema entendendo sua permeabilidade nas práticas pedagógicas, no âmbito das políticas que impactam o modo de fazer educação. Nesse cercamento, há de se afirmar, juntamente com Klaus (2017), que a ascensão do empresariamento materializa-se por meio de redes constituídas por empresários e atores múltiplos da sociedade. São elas que, organizadas e fortalecidas, assumem os debates sobre educação, influenciando políticas e prometendo, por suas iniciativas, trazer soluções para os problemas ou supostos problemas educacionais. Segundo Ball,

o ponto é fazer do ‘mercado’ a solução óbvia para os problemas sociais e econômicos. A tática é trabalhar local e globalmente para capacitar vozes que podem ser parte dos sistemas políticos locais, trazendo ideias, relacionamentos e dinheiro para dar suporte. (Ball, 2020, p. 59).

Um importante porta-voz, um exemplo dessa rede, é o *Todos pela Educação*, razão pela qual o tomo como *objeto de estudo*. Assim, observarei sua constituição, analisando as condições que possibilitaram sua escalada a ponto de ser considerado o porta-voz das pautas educacionais.

O problema examinado foi: *De que forma as redes de influência, que materializam o fenômeno do empresariamento da educação, transformaram o Todos pela Educação em “porta-voz” da educação brasileira?*

Nessa incursão elegi como objetivo *examinar o Movimento Todos pela Educação quanto à condição de porta-voz da educação brasileira a partir da análise das redes de influência que o constituem enquanto tal*. Desse modo, analisei o movimento das redes a partir da perspectiva genealógica, examinando seu funcionamento no *Todos*, a história do Movimento, desde sua emergência, em 2006, até o ano em que inicio o Doutorado, 2020, enfocando a evolução do Movimento, as pautas que levantou e os espaços que ocupou a partir da organização e do funcionamento da rede que o constitui como porta-voz da educação brasileira. Quanto aos objetivos específicos, julguei importante: 1) contextualizar e compreender as redes de influência política no empresariamento da

educação, com suas nuances na metamorfose do mundo; 2) mapear as relações e os movimentos internos das redes que constituem o Movimento *Todos pela Educação* desde sua constituição inicial; e 3) analisar o lugar de fala do TPE, procurando compreender tanto sua constituição enquanto porta-voz da educação brasileira, desde a sua fundação, como o papel de suas redes de influência. Esses objetivos perpassam toda minha tese na trama que me propus fazer.

Desse modo, o primeiro objetivo específico indica o estudo aprofundado sobre o modo de funcionamento da rede de influência política presente na racionalidade neoliberal que sustenta a problematização do empresariamento da educação. O desdobramento desse objetivo permeia a parte contextual desta tese, no que diz respeito à sociedade em rede e às transformações do mundo contemporâneo. Já o segundo foi desmembrado no mapeamento dos atores que constituem o TPE e que estão registrados na historicidade desse movimento, no decorrer da tese. O terceiro objetivo, por sua vez, desenvolve-se na trama da análise em uma discussão importante, tramada sobre o empresariamento da educação.

Na tentativa de abordar a complexidade do problema desta pesquisa, me aprofundei no estudo das pesquisas anteriores que já haviam abordado o tema. Esse processo me permitiu compreender a importância de analisar a rede de influência política, uma vez que as pesquisas anteriores me instigaram a discutir as condições que fizeram com que o TPE fosse considerado porta-voz da educação brasileira.

Sigamos os fios dessas primeiras amarrações.

2.2 O que já foi dito antes: indícios do Estado da Arte

Ao delinear o objeto de estudo, direciono minha atenção para os pesquisadores que já exploraram questões relacionadas ao *Todos Pela Educação*. Assim, trago aqui, um recorte¹⁰ do exercício que fiz na imersão no conhecimento previamente produzido, percorrendo seis etapas, que passo a descrever depois de apresentá-las no Quadro 1, abaixo. Denomino a imersão no conhecimento produzido como Estado da Arte, entendendo que se trata de uma busca pelas produções literárias, de pesquisa e na cultura da sociedade.

¹⁰ Aqui, faço um recorte dessa incursão que seguirá no Apêndice 1, em sua íntegra, em respeito a todos os pesquisadores que me antecederam.

Quadro 1 – Fluxo do Estado da Arte

Etapa	Operação	Pesquisas Encontradas
1ª.	Definição dos descritores	Todos pela Educação
2ª.	Estabelecimento do critério temporal e escolha das bases de consulta	250 encontradas
3ª.	Compatibilização dos achados nas bases de consulta, reduzindo as repetições	67 repetidas 183 para análise
4ª.	Separação de 183 pesquisas em diferentes temas abrangentes	165 descartadas
5ª.	Análise refinada dos trabalhos com maior proximidade à problemática deste estudo	18 para análise aprofundada
6ª.	Síntese das leituras feitas	-----

Fonte: Elaborado pela autora.

Inicialmente, defini o descritor “Todos pela Educação”, meu objeto de estudo, para delimitar as pesquisas relacionadas a ele, no período de 2006 a 2020, considerando a criação do Movimento Todos Pela Educação em 2006 e o início do meu doutorado em 2020. Optei por buscar as pesquisas em duas bases de dados: o Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES e a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Cheguei a encontrar 250 trabalhos nessas duas bases e depois dos devidos refinamentos – como exclusão da duplicidade, encontrei 183 pesquisas para analisar.

Lendo seus títulos, separei as temáticas em grandes blocos, conforme minha interpretação. Denominei os grandes blocos de *temas abrangentes*¹¹, como uma forma de extrair as pesquisas do contexto e de separá-las da totalidade por questões que as diferenciavam umas das outras, ao menos em uma primeira leitura. Depois de separá-las a partir dos títulos, li seus resumos e fui descobrindo que 165 pesquisas, sendo elas 125 dissertações e 40 teses, realmente, não tinham relação com o *Todos pela Educação*, tendo sido capturadas pelo descritor, talvez, pelo conceito propriamente vasto (“todos”) ou pelo compromisso compartilhado entre parceiros na implementação de políticas públicas, programas educacionais ou parcerias nas iniciativas docentes, não vinculadas ao TPE.

Descartei essas 165 pesquisas, me atendo minuciosamente, ao conjunto de 18 para análise refinada. Debruçada sobre elas, separei 12 pesquisas, entre as quais 7 dissertações e 5 teses, que apresentaram nuances sobre o contexto da racionalidade neoliberal, cercado a temática do empresariamento da educação, tema deste estudo. Ao descrevê-las, busquei nós e pontos de convergência com o estudo que realizei. Noutro bloco de análises, separei 6 pesquisas, sendo 4 dissertações e 2 teses, que demonstram a evidência

¹¹ Exemplos de *temas abrangentes*: Ensino Médio, Educação Ambiental, Formação de Professores, entre outros, que relato a seguir. Não estão ligados diretamente à minha pesquisa, mas, uma vez que foram capturados nos repositórios, fiz a ressalva para demarcar o motivo pelo qual os descartei.

de que o TPE tem grande relevância e influência nos debates sobre a educação brasileira. Essas 18 pesquisas não só salientam a importância do estudo que pretendia fazer, como também seu ineditismo.

Geograficamente, os 18 trabalhos estão espalhados pelo Brasil e foram produzidos em diferentes Universidades. Na região Nordeste, encontrei 2 pesquisas (Ceará e Pernambuco), na região Centro-oeste, apenas 1 pesquisa (Goiás), no Sudeste, um total de 10 pesquisas (Minas Gerais (3), Rio de Janeiro (4), São Paulo (3)) e na região Sul, onde me encontro, 5 pesquisas (Paraná (3) e Rio Grande do Sul (2)). Isso demonstra o quanto os temas voltados ao empresariamento da educação e à atuação do TPE vêm sendo percebidos ao longo do território brasileiro, indicando sua abrangência. É perceptível que essa observação indica uma preponderância na Região Sudeste, e nenhuma captura na Região Norte. No Rio Grande do Sul, onde me situo, encontrei duas pesquisas, que detalharei em seguida.

Depois dessa apresentação rápida sobre o exercício de revisão da literatura, olhando para como organizei o Estado da Arte, passarei a descrever três subseções onde pretendo, chamar a atenção para os nós e pontos de convergência entre as pesquisas (2.2.1), amarrar alguns pontos para o diálogo com esta tese (2.2.2) e enlear as reflexões feitas na análise das pesquisas (2.2.3), indicando o que aponta para a relevância deste estudo e configurando-se na sexta etapa desta incursão.

2.2.1 Entre nós e pontos de convergência

A expressão – pronome ou substantivo – “nós”, pressupõem o outro e na linguagem das redes, também o ponto de amarração, de encontro – ligados pelas arestas. Por isso, chamo de “nós” e pontos de convergência entendendo que, ao me apropriar das leituras e pesquisas feitas por outros tantos pesquisadores – também me uno a eles, na problematização necessária sobre o tema que envolve a educação.

Apresento, no Quadro 2, uma síntese dos 18 trabalhos que encontrei para a análise. Pesquisas que discutiram, temas referentes ao cenário em que o TPE se desenvolve e cresce para dar a conhecer ao leitor, o quanto a temática sobre a mercantilização e as relações público e privado, que evidenciam a performatividade como tecnologia da racionalidade neoliberal se vinculam ao TPE. A leitura aprofundada dessas pesquisas possibilitou que eu as cruzasse com meu interesse de estudo, validando sua relevância e ineditismo.

Quadro 2 – Estudos que se aproximam por circularem no cenário da pesquisa

Autor(a)	Título	Ano	Localidade	Natureza
VIEIRA, Adriano	Qualidade da educação: fundamentos para a promoção de políticas públicas	2008	Universidade Estadual de Campinas – SP	Dissertação
ANADON, Simone Barreto	A Prova Brasil: uma estratégia de governamentalidade	2012	Universidade Federal de Pelotas – RS	Tese
FEITOSA, Eveline Ferreira	As parcerias público-privadas no Programa de Educação Para Todos: uma análise marxista	2012	Universidade Federal do Ceará – CE	Dissertação
SARDINHA, Rafaela Campos	O projeto Procentro e as Escolas Charter: investigação de um modelo educacional defendido pela Fundação Itaú Social	2013	Universidade Federal do Rio de Janeiro – RJ	Dissertação
SILVA, Juliana Argollo	Os Arranjos de Desenvolvimento de Educação (ADE): regime de colaboração de novo tipo e mecanismo de reformulação do Sistema Nacional de Educação sob a direção do empresariado brasileiro	2015	Universidade Federal do Rio de Janeiro – RJ	Dissertação
JAEGER, Dirce	Discursos de valorização do professor: efeitos da interpelação no âmbito da formação discursiva do Aparelho Ideológico Escolar	2016	Universidade Federal de Pernambuco – PE	Tese
TEIXEIRA, Glecenir Vaz	A participação do setor privado na gestão da educação básica pública em municípios mineiros	2017	Universidade Federal de Minas Gerais – MG	Dissertação
AVILA, Jaqueline Bueno	As influências dos agentes públicos e privados no processo de elaboração da Base Nacional Comum Curricular	2018	Universidade Estadual do Centro-Oeste, Unicentro – PR	Dissertação
COSTA E SILVA, Francely Priscila	A Reforma do Ensino Médio no Governo Michel Temer (2016- 2018).	2019	Universidade Federal de Minas Gerais – MG	Dissertação
STÊNICO, Joselaine Andréia de Godoy	A participação do setor empresarial na política educacional brasileira e a discussão da qualidade na educação	2019	Universidade Estadual Paulista – SP	Tese
SOUZA, Camila Azevedo	Educação básica em disputa: o jogo dos empresários no mercado mundial do conhecimento no século XXI	2019	Universidade Federal Fluminense – RJ	Tese
DEITOS, Juliano Marcelino	A hegemonia empresarial na educação brasileira: uma análise do Movimento Todos pela Educação	2019	Universidade Estadual de Ponta Grossa – PR	Tese

Fonte: Elaborado pela autora.

Durante a leitura aprofundada dessas produções científicas, foi possível que eu inferisse o quanto o *Todos Pela Educação* influencia as pautas educacionais e, por isso, mantém relações, no cenário brasileiro educacional, que motivam a continuidade de pesquisas de ordens diversas. Retomei cada um desses estudos para exemplificar essas

relações com os discursos sobre qualidade da educação e aspectos da globalização presentes nesses debates educacionais, que validam o corpo teórico desta tese, tramando discussões possíveis no decorrer dela. No corpo deste texto, menciono apenas algumas delas que endossam os discursos sobre a qualidade da educação, os mecanismos utilizados pelas fundações que se afiliam às discussões educacionais, a entrada dos empresários na cena educacional e o Todos pela Educação como exemplo dessa força empresarial. Esses são apenas alguns exemplos do que segue na íntegra, no Apêndice 1. Trato sobre os pontos que convergem com o estudo que desenvolvi e os que divergem dele. Essas semelhanças e esses afastamentos serão tramados em cada parágrafo e reforçados, no final deste capítulo, quando sintetizarei os pontos de atenção que deram guarida à continuidade de meus estudos e a validação desta tese. Vejamos algumas dessas pesquisas.

A pesquisa de Vieira (2008) discutiu a qualidade da educação brasileira, apresentando os principais motivadores da discussão sobre a qualidade da educação na Modernidade e a reflexão a respeito do acúmulo de conhecimentos, valores e experiências que a sociedade produziu, organizou e sistematizou acerca do processo educacional. A reestruturação produtiva em curso e as novas relações no mundo do trabalho, impostas pela globalização e pelas reformas políticas, são investigadas na perspectiva de dimensionar seu impacto para a implementação de propostas de qualidade da educação. Isso faz pensar no efeito produzido pela globalização sobre o movimento do empresariamento da educação, dando guarida a boa parte da discussão desta tese, que ressalta o contexto da globalização como cenário que fortalece as pautas levantadas pelo empresariado brasileiro.

A pesquisa de Avila (2018) apresenta mecanismos utilizados pelas fundações e pelos institutos privados na condução das políticas educacionais contemporâneas, nesse caso, na Base Nacional Comum Curricular. Identificou e discutiu formas de atuação dos principais agentes públicos e privados no processo de elaboração da Base, tendo a pesquisa sido produzida a partir de levantamento bibliográfico e documental, fundamentado em documentos preliminares de elaboração da Base Nacional, bem como pesquisa em sites, como o do “Movimento pela Base Nacional Comum” e o do “Movimento Todos pela Educação” e o dos principais agentes públicos e privados que compõem esses movimentos. Os resultados apontaram para o fato de que a visão da educação apresentada pela Base posicionou a participação de outros protagonistas no campo das empresas, como Itaú, Unibanco, Natura, Fundação Roberto Marinho,

Fundação Lemann, Instituto Aryton Senna, Instituto Insper, Instituto Rodrigo Mendes, Instituto Singularidades, Instituto Inspirare, CENPEC, Consed, Undime, além do Movimento *Todos pela Educação*. Aproxima-se do tema que pretendo discutir na tese, no que tange ao crescimento da influência do TPE no cenário educacional, uma vez que endossa a influência do empresariado nos discursos de construção da Base e seus efeitos na forma de fazer educação. A identificação de todas essas empresas abre possibilidades para querer saber mais sobre como as relações verticalizadas acontecem através das redes, pois muitas dessas instituições já são parceiras do TPE e aparecem novamente reforçando a intencionalidade defendida pelo Movimento.

A tese de Stênico (2019) evidenciou a forte presença e influência da agenda empresarial em torno das políticas, chegando a participar de sua definição, conforme sinaliza o estudo. Por meio de uma pesquisa bibliográfica, composta pela análise de documentos da UNESCO, da OCDE, do Banco Mundial e do TPE, a autora discorre sobre os novos modos de regulação das políticas educacionais e sobre os diferentes sentidos dados a elas. Conforme a pesquisadora, nos documentos, há o agravamento de um discurso voltado à qualidade da educação, sustentado por práticas que agravam a mercantilização da educação. Com base nisso, Stênico (2019) conclui que muito ainda precisa ser feito para alavancar a educação que proporciona o conhecimento e que isso reforça a necessidade de continuar pensando, pesquisando e desnaturalizando os discursos que defendem a qualidade na educação.

Continuando o debate, a tese de Souza (2019) discute o jogo dos empresários no mercado mundial do conhecimento, no século XXI. Em sua investigação, a autora, a partir do materialismo histórico, com análise baseada em fontes documentais escritas e orais, evidencia a disputa pela educação básica no jogo dos empresários e na formulação de estratégias de consultoria em rede e os fundamentos da eficácia gerencialista que sobrepõe *expertises* empresariais às práticas educacionais.

Por sua vez, a tese de Deitos (2019) analisou o Movimento *Todos pela Educação* na perspectiva de compreendê-lo como uma expressão da hegemonia empresarial na educação, discutindo o papel do Estado e de suas ações para o desenvolvimento da hegemonia empresarial no Brasil e analisando o TPE como um aparelho da hegemonia empresarial na educação brasileira.

Todos esses trabalhos, cujo tema abrangente foi o empresariamento da educação, aproximam-se de meu objeto de pesquisa no que tange aos fortes discursos sobre a expertise empresarial presente no cenário educacional. O discurso sobre uma suposta falta

e a necessidade de propor modelos eficazes de fundações, instituições ou estratégias empresariais expressa a materialidade do privatismo e da mercantilização da educação brasileira, conforme enfatizam Shiroma e Evangelista (2015).

Segundo Ball (2020), é necessário lançar mão de diferentes métodos para compreender as modificações, as transformações e a evolução das redes de influência. O autor (2020, p. 28) sugere a etnografia de redes como um desses métodos, ao passo que, por meio de recursos on-line, seja possível capturar e mapear as relações existentes nas redes, no contexto da influência das políticas.

Como o leitor deve ter reparado, apresentei de forma exploratória todos esses estudos, pois, em alguma medida, eles discutiram o TPE, endossando minha motivação em continuar a problematização. Nenhum deles discutiu os pontos vinculados ao funcionamento da rede de influência, de modo a apontar os elementos dessa transformação do TPE em porta-voz da educação brasileira. Isso me mobilizou a conhecer por onde mais reverbera a atuação do TPE e em que medida a rede se articula no Movimento. Esse pode ser um ponto de atenção e discussão na pesquisa a que me proponho; por isso, realizarei algumas amarrações na sequência, neste bloco do Estado da Arte.

2.2.2 Amarrando possibilidades de diálogo

Destrinchando alguns nós nessa rede de pesquisas que encontrei no descritor “Todos pela Educação”, separei, neste segundo movimento de análise, as 6 pesquisas (2 Teses e 4 Dissertações) que trouxeram ao debate a participação do setor empresarial na discussão das políticas educacionais brasileiras e advogam a partir de uma pretensa necessidade de um olhar externo, empresarial, para dar conta dos problemas da escola e garantir a qualidade pretendida. Também registrei as pesquisas que tematizaram a ação do *Todos pela Educação*, seu escopo e sua abrangência.

Nesse refinamento, fui amarrando algumas possibilidades de diálogo com minhas discussões, na medida em que pude inferir que essas pesquisas também problematizaram o *Todos pela Educação*, sua constituição e sua influência nas pautas educacionais. Entretanto, todas essas pesquisas se afastam do que pretendo investigar, pois nenhuma delas objetivou estudar a forma com que a rede de empresários que constituem o *Todos* foi criando consistência, ou de que forma a rede se movimenta por dentro do Movimento

e que mecanismos foram utilizados para aprender e evoluir, ampliando cada vez mais sua abrangência.

Os trabalhos descritos no Quadro 3 têm relação com a atuação do TPE, apresentando estudos dedicados a dissertar sobre o efeito dessa atuação em diferentes esferas.

Quadro 3 – Pesquisas sobre a atuação do TPE

Autor (a)	Título	Ano	Localidade	Natureza
MARTINS, Erika Moreira	Movimento “Todos pela Educação”: um projeto de nação para a educação brasileira	2013	Universidade Estadual de Campinas – SP	Dissertação
HATTGE, Morgana Domênica	Performatividade e inclusão no Movimento Todos pela Educação	2014	Universidade do Vale do Rio dos Sinos – RS	Tese
PIRES, Emília Cristine	O desvelamento do Movimento Todos pela Educação e seus desdobramentos na política educacional do Estado De Goiás.	2015	Pontifícia Universidade Católica de Goiás – GO	Dissertação
SOLANO ESPINOSA, Betty Ramona	Redes empresariais na política educacional: os casos do Brasil e da Colômbia.	2017	Universidade do Estado do Rio de Janeiro – RJ	Dissertação
SÉGALA, Karen de Fátima	A atuação do Movimento “Todos Pela Educação” na Educação Básica brasileira: do empresariamento ao controle ideológico	2018	Universidade Federal de Viçosa – MG	Dissertação
PINHEIRO, Dalessandro de Oliveira	O Movimento “Todos pela Educação”: o público, o privado e a disputa de projetos educacionais no Brasil	2018	Universidade Federal do Paraná – PR	Tese

Fonte: Elaborado pela autora.

A dissertação que se tornou livro, de Martins (2013), apresenta um histórico do TPE, analisando sua origem e a forma com que representa o empresariado no âmbito da formulação de políticas e da mobilização social. Para esse histórico, a autora buscou entender as motivações dos criadores do TPE, tendo, com esse intento, realizado entrevistas com seus integrantes. Além das entrevistas, a pesquisa foi constituída por levantamento bibliográfico e estudo das dissertações e artigos relacionados ao TPE, além de pesquisa documental com a sistematização dos documentos do TPE. Entre esses documentos, Martins debruçou-se sobre os relatórios de 2006 a 2012, e, nessa composição, salienta o maciço poder de comunicação do Movimento através do site e das peças de comunicação que respaldam tecnicamente sua ascensão no cenário brasileiro,

nas mais diferentes frentes. Esse estudo aproxima-se de minha tese no que diz respeito ao marco histórico que constitui o Movimento, fazendo referência aos aspectos da mídia e endossando seu crescimento exponencial. Inclusive, manuseando os relatórios, já pude notar desde o início do meu estudo o quanto seria interessante estratificar a comunicação como modo de mobilização e disseminação da rede de influência que o TPE representa.

Outra pesquisa que encontrei foi a tese de Hattge (2014), produzida na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, no Rio Grande do Sul, a mesma universidade à qual me afilio na construção das pesquisas do Mestrado e do Doutorado. A tese foi produzida a partir de pesquisa documental, tendo reunido os relatórios de 2006 a 2014 e outras publicações do Movimento e elaborando uma investigação genealógica importante para compreensão das condições de proveniência e emergência do Movimento e os efeitos no cenário político no período compreendido até 2013. Dois conceitos-ferramentas foram importantes na tese de Hattge (2014): o da governamentalidade, cunhado por Michel Foucault, e o da performatividade como produtividade, compreendido por Stephen Ball. Resumidamente, a fim de “conduzir o leitor pela mão”, Hattge adianta:

Defendo a Tese de que a performatividade é central no movimento Todos Pela Educação e se articula aos conceitos de inclusão e aprendizagem. Para operar, ela necessita de um processo de reconfiguração da aprendizagem em desempenho. Por sua vez, a relação da performatividade com a inclusão é mais complexa, constituindo-se em um paradoxo. Ao mesmo tempo em que num sistema escolar pautado pelas exigências da performatividade, a inclusão de todos é uma condição inegociável, absolutamente necessária, esses ditos “incluídos” ameaçam a performatividade escolar, uma vez que seus desempenhos nas avaliações em larga escala, muitas vezes, não são considerados satisfatórios para atender às metas estabelecidas por essa escola pautada pela performatividade como produtividade na educação. (Hattge, 2014, p. 14).

Alio-me ao intuito de sua investigação, pois também trabalhei com os relatórios, incluindo aqueles dos primeiros anos do Movimento e estendendo a investigação até 2020. Isso possibilita a obtenção de outras informações, inclusive sobre a ascensão e os efeitos do TPE no decorrer desses anos, no cenário educacional, que também sofreu alterações e impactos relacionados ao contexto social, no período de 2014 até agora. Minha pesquisa aproxima-se do movimento desenvolvido por Hattge (2014) em relação ao exercício de um olhar genealógico para o TPE, retomando suas bases de construção para compreender a constituição histórica do Movimento. No entanto, minha proposição se diferencia, pois busquei focar a rede de influência que o constitui, na busca por

compreender essa articulação produzida pelo empresariamento da educação. Ao passo que Hattge (2014) trabalhou com o conceito da performatividade, que evidencia as questões sobre a produtividade na educação, intento investigar a questão da rede de influência na educação, percorrendo a metodologia de etnografia das redes para compreender por onde se movimentam os atores, os empresários que compõem o Movimento. Guardadas as devidas proporções, são pesquisas complementares, e a de Hattge (2014) me ajudará a continuar refletindo sobre a emergência do TPE, que não se encerra, mas que continua evidente na atualidade, merecendo ser investigada e problematizada.

No estudo de Solano Espinosa (2017), foi realizada análise das intervenções das organizações empresariais na produção de políticas, tendo sido mencionado o TPE e a ExE (Fundación Empresarios por la Educación), da Colômbia, a partir de um estudo comparativo. A pesquisadora analisou a atuação dos atores sociais em cada um dos dois movimentos, fazendo leituras distintas, conforme o contexto brasileiro e o colombiano, e pôde evidenciar, por meio dessa descrição, a influência na forma de conduzir e definir políticas educacionais por parte de membros e de instituições que constituem essas redes (TPE e ExE) para além das fronteiras nacionais. Para mapear essa constituição, fez uso da etnografia das redes, proposta por Ball (2020), e estratificou alguns sujeitos e organizações de empresários para mapear suas ações. Nesse processo, percebeu “o predomínio do conglomerado Itaú S.A. e a presença de bilionários de ranking mundial no Conselho de Governança e entre os mantenedores e parceiros do TPE” (Solano Espinosa, 2017, p. 04).

Isso me levou a pensar que a etnografia das redes poderia ajudar a perceber os movimentos dos novos parceiros do TPE e, também, a verificar como se movimentam.

O estudo de Solano Espinosa (2017) também se distancia de minha investigação, pois não fiz nenhum estudo comparativo, mas me dediquei a pesquisar os relatórios para descobrir nuances dessa aprendizagem e do movimento das redes. Conforme a autora, há uma aparente aversão diante da Análise das Redes Sociais, o que poderia explicar

[...] as limitações no uso da rede como dispositivos analíticos e também como mecanismo representacional que são apontadas pelo próprio Ball (2010), como um descompasso entre o que pode ser medido e o que é relevante do ponto de vista da sociologia das políticas educacionais. (Solano Espinosa, 2017, p. 39).

Por sua vez, a dissertação de Ségala (2018) teve como objetivo analisar o projeto de empresariamento em curso na política educacional brasileira. Para isso, a pesquisadora realizou a coleta dos dados por meio de pesquisa bibliográfica e documental, com base nos documentos da Conferência Mundial de Educação para Todos, realizada na Tailândia, e no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), que levou o nome de *Compromisso Todos Pela Educação*. Nessa construção, a pesquisa demonstrou a influência do setor privado educacional com destaque importante para a atuação do TPE.

O estudo de Pinheiro (2018) dialoga com meu projeto quando apresenta o argumento referente à forte influência do TPE nas demandas educacionais. Também se aproxima quando destaca as mídias sociais por onde o TPE circula e suas pautas. Por isso, meu projeto se movimenta a partir da afirmação de que o TPE tem essa influência no cenário educacional, já percebido por outros pesquisadores; porém, adiciono a informação sobre as diferentes pautas discutidas pelo TPE através da rede que o constitui, destacando a articulação da rede de modo difuso. No entanto, a dissertação afasta-se de meu estudo tanto no desdobramento, que pretendo realizar, sobre as pautas discutidas, como no fato de que não destrinchou a articulação em rede, que apresento nessa investigação.

Ao mencionar o Estado da Arte, reforço os achados evidenciados nas pesquisas que legitimam o Todos pela Educação como materialização do empresariamento e me lanço nessa contribuição – anunciando possibilidades para se compreender o caminho difundido pela rede de influência que acontece e se espraia. Na sequência, apresento o que me envolve nesse exercício, com a devida sistematização daquilo que já foi dito antes e aquilo que ainda posso problematizar quanto ao empresariamento.

2.2.3 Para enlear e tecer o debate

As pesquisas que mapeei neste Estado da Arte me ajudaram a perceber a relevância de se construir uma tese que problematize as redes de influência tendo como exemplo o TPE. As investigações até aqui já chegaram à hipótese de que o *Todos* pode ser considerado porta-voz da educação brasileira, pois participa de diversas instâncias com impacto na vida das escolas e na forma de se conceber a educação, tornando-se conhecido pelas pautas que discute e pelas mídias que ocupa para disseminar seu conteúdo. É relevante estudar a forma de mobilização das redes políticas de influência,

como é o caso do *Todos Pela Educação*, buscando entender como evoluem e de que forma movimentam essa engenharia difusa, que se espalha em todas as direções.

Compreender como o empresariamento da educação se materializa, tendo como objeto o TPE e seu posicionamento no cenário brasileiro, incita à problematização da forma com que o Movimento foi se constituindo como rede de influência política, enquanto porta-voz da educação brasileira e o quanto tal estudo é inédito e relevante para se compreender o funcionamento das redes. Os estudos que descobri no processo do Estado da Arte já apresentaram afirmações como:

- o TPE tem forte influência no cenário da educação;
- o TPE é constituído por diferentes parceiros empresariais, que consolidam a rede de influência nas políticas públicas e na gestão da escola;
- o TPE, para atingir seus objetivos, lança mão de diferentes parcerias, que se disseminam nas mais diversas regiões do Brasil com pautas diversas.

No entanto, perguntar-se “como” essa constituição foi acontecendo, anuncia a curiosidade de tecer uma tese que discuta como funciona essa transformação no modo de governança em rede e como aprendem e evoluem as redes empresariais e de influência no TPE, pois, nessa perspectiva de estudo, nenhuma investigação havia sido produzida até então, o que tornou este estudo inédito para o campo da educação. Assim, passo a, resumidamente, apresentar a tese, que será desdobrada em todo o documento que segue.

2.3 O que espero deixar dito

Como evidenciei na primeira parte deste capítulo, endosso a ideia de que a emergência do empresariamento da educação revela-se no crescimento e no fortalecimento das redes empresariais no cenário educacional, entendidas como tecnologias dessa racionalidade neoliberal (Klaus, 2017). A partir dessa afirmação, observo as redes empresariais de influência, que são os novos atores sociais a fazerem as políticas, conforme pontua Ball (2020), e identifico o *Todos Pela Educação* (TPE) como uma organização que representa a força do empresariamento no debate educacional, constituindo-se como porta-voz da educação, como apontaram as pesquisas que citei no Estado da Arte. Por isso, o TPE foi a porta de entrada para problematizar a forma como as redes se articulam, aprendem, evoluem e se movimentam na materialização e na disseminação dos discursos reformistas que adentram a escola.

Dessa forma, defendo a tese de que as redes de influência política, que materializam o empresariamento da educação, funcionam como tecnologia da performatividade a partir de uma racionalidade que prioriza a concorrência e a mercadorização. Para operar de forma abrangente, os sujeitos e as instituições vinculadas a essa trama articulam-se a partir de seu histórico político e da imersão nos meios de comunicação, com força capaz de fazê-la permear suas pautas, ampliando sua atuação e provocando ressonâncias nas práticas educativas e na forma de fazer política educacional no Brasil. Como *advocacy*, o *Todos Pela Educação*, que é exemplo dessa rede de influência, atua como porta-voz da educação brasileira, tendo seu discurso legitimado pelas evidências apresentadas por tal rede, que, por sua vez, representando nuances da governança em rede, vem incidindo no modo de fazer política.

Portanto, a tese, enquanto produção do conhecimento e construção analítica dessa problemática, será desmembrada em partes que se conectam, que denomino arestas. Ao passo que as arestas introdutórias apresentaram a arteficialidade da estrutura da tese, fazendo referência ao modo como me conectei ao tema da pesquisa, as duas arestas que estão no meio deste documento darão conta de realizar as amarras *contextuais* e *analíticas* que desdobram a tese. Finalizo com as arestas estendidas, que registram minhas aprendizagens neste percurso e anunciam algumas possibilidades de outras tantas problematizações.

No próximo capítulo, desdobro as tessituras metodológicas responsáveis por essa costura. Demonstro, em seguida, a inspiração que aguçou a análise, bem como as estratégias metodológicas que foram ferramentas para a construção da trama da tese.

3.

TESSITURAS METODOLÓGICAS



3 TESSITURAS METODOLÓGICAS

Antes de dizer o que uma coisa é, é preciso já se saber o que as coisas podem ser (Nietzsche, 1998).

Apoio-me na perspectiva de que “toda teoria é provisória, acidental, dependente de um estado de desenvolvimento da pesquisa, que aceita seus limites, seu inacabado, sua parcialidade” (Foucault, 2018, p. 12), que dá vazão para outras tantas interpretações e construções. Ouso, aqui, fazer minha contribuição no debate sobre empresariamento da educação. Chamo a este percurso metodológico de “tessituras”, compreendendo que o texto aqui apresentado, irá tramar uma rede de relações que almejam sua coesão e no seu tramado, sua unidade e sentido.

O que pretendi, com este estudo, foi fornecer elementos para pensar o vivido, no que diz respeito ao empresariamento da educação, começando por me deixar questionar o campo, o cenário da educação, que me envolve enquanto pedagoga e gestora educacional. Portanto, ao observar, de forma abrangente, o cenário educacional e os debates sobre educação, atentei para o movimento de incidência política daqueles que proferem os debates e que disseminam consensos nos diferentes espaços políticos e midiáticos sobre educação.

Parti das evidências¹² da força mobilizadora do *Todos Pela Educação*, conferindo-lhe o *status* de especialista em educação, porta-voz da educação brasileira. Exemplifico essa afirmação, trazendo as pesquisas do Estado da Arte e discorrendo nas *Arestas Analíticas*, a expressividade do Movimento nas mídias sociais.

Esta tese é fruto do meu interesse em pensar sobre como as redes exercem influência através da governança de modo a articular as transformações no TPE; como seus membros se conectam em movimentos anteriores, posteriores, paralelos e no *Todos pela Educação*. O intuito não é defender ou acusar o Todos pela Educação, mas problematizar como a rede de influência que o constitui, funciona, provocando incidência nas políticas. A ideia não foi construir uma teoria sobre as redes, mas oferecer uma possibilidade de pensar sobre esse funcionamento e de entrecruzá-lo com os elementos que possibilitaram as condições de determinadas práticas e relações de poder.

Por isso, fiz a escolha por procedimentos metodológicos e técnicas digitais que contemplassem as relações dos sujeitos entre si e seus efeitos na articulação com as

¹² Essas evidências estão validadas pelas pesquisas sobre a atuação do TPE, já mencionadas no Estado da Arte.

entidades, como produção humana feita em um tempo histórico, compreendendo suas condições de proveniência. Arrisquei-me nas ferramentas foucaultianas (Veiga-Neto, 2006) para problematizar o campo, compreendendo suas possibilidades de transformação a partir das perguntas que circulam no contexto da pesquisa. Parto do pressuposto de que as práticas desenvolvidas pelo TPE produzem efeitos no cenário educacional e fazem parte do empresariamento da sociedade, do Governo e, conseqüentemente, da educação. Segundo Castro (2016) o domínio de análise de Foucault são as práticas, assim,

podemos dizer que Foucault entende por práticas a racionalidade ou a regularidade que organiza o que os homens fazem ("sistemas de ação na medida em que estão habitados pelo pensamento") (DE4, 580), que têm um caráter sistemático (saber, poder, ética) e geral (recorrente) e, por isso, constituem uma (Castro, 2016, p. 338)

Adiciono a essa compreensão a ideia de Paul Veyne (1998), de que “a prática não é uma instância misteriosa, um subsolo da história, um motor oculto: é o que fazem as pessoas”. (Veyne, 1998, p. 248). Por isso, interessa-me investigar as práticas dos atores que compõem a rede, com olhar voltado àquilo que é praticado entre as pessoas nas organizações, conforme a construção histórica. (Veyne, 1998, p. 251).

As quatro seções desse capítulo foram os fios no tramado da tessitura. Busco contar como a inspiração genealógica me acompanhou na sutileza desse adensamento teórico (3.1); de que forma me abasteci na etnografia como possibilidade metodológica, reforçando sua potência para o estudo de redes (3.2); como manuseei os relatórios anuais do TPE como *corpus* empírico (3.3); e a que discussões analíticas procedi (3.4), que se abriram nesta investigação, dando corpo às categorias desenvolvidas nas arestas analíticas desta tese. Tais discussões endossam a capilaridade da rede, que se espria tomando cada vez maior espaço no cenário brasileiro. Importa também dizer o quanto essa trama metodológica está permeada pelos ecos do grupo de pesquisa, da banca que examinou o projeto ainda na fase da qualificação e dos momentos mobilizadores e de inspiração da orientação deste estudo, ao longo do processo de doutoramento. “Tudo está interligado”, como destaca Laval (2019), ao referir-se à constituição das práticas que corroboram para a organização da sociedade.

3.1 A genealogia como inspiração metodológica

Para analisar as aprendizagens, as relações de saber/poder e as práticas nas redes, recorro à genealogia como inspiração metodológica, compreendendo que a rede foi se consolidando no TPE por uma série de condições de proveniência, ao longo do contexto, e construída historicamente. Os contornos genealógicos contribuirão para “estudar a análise dos saberes, do porquê dos saberes” (Foucault, 2018, p.12), ou seja, o modo com que sua constituição se desdobra.

Castro (2016) diz que “Arqueologia e Genealogia se apoiam sobre um pressuposto comum: escrever a história sem referir a análise à instância fundadora do sujeito” (Castro, 2016, p.185). Com isso, amplia-se a possibilidade de interpretações, de modo que se reconhece que o objeto se constitui em um cenário social, político, econômico, constituído historicamente, nas relações entre saber e poder. O autor continua:

a passagem da arqueologia à genealogia é uma ampliação do campo de investigação para incluir de maneira mais precisa o estudo das práticas não discursivas e, sobretudo, a relação não discursividade/discursividade. Em outras palavras, para analisar o saber em termos de estratégia e táticas de poder. (Castro, 2016, p. 185).

Na presente investigação, que opera sobre a influência das redes nas políticas, faz-se necessário compreender de que tipo de influência se está falando, ou seja, o que representa esse poder de influência enquanto prática social. Na perspectiva foucaultiana, o poder não está localizado em algum lugar, mas se configura em uma rede de mecanismos em que todos estamos, de certa forma, envolvidos:

[...] dá a importância e polêmica ideia de que o poder não é algo que se detém como uma coisa, como uma propriedade que se possui ou não. [...] Rigorosamente falando, o poder não existe; existem práticas ou relações de poder. O que significa dizer que o poder é algo que se exerce, que se efetua, que funciona. (Foucault, 2018, p. 17).

Daí o interesse em pensar com Foucault (2018) não em um estudo sobre o poder para teorizá-lo – pois não era sua pretensão –, mas sim nas ações que são constitutivas de práticas de poder. Assim,

não analisar o poder no plano da intenção ou da decisão, não tentar abordá-lo pelo lado interno, não formular a pergunta sem resposta: “quem tem o poder o que pretende, ou o que procura aquele que tem o poder?”; mas estudar o poder onde a sua intenção – se é que há uma intenção – está completamente investida em práticas reais e efetivas; estudar o poder em sua face externa, onde ele se relaciona direta e imediatamente com aquilo que podemos chamar

provisoriamente de seu objeto, seu alvo ou campo de aplicação, quer dizer, onde ele se implanta e produz efeitos reais. (Foucault, 2018, p. 283).

Foucault distinguiu as dimensões arqueológica e genealógica da investigação, explicando que “a primeira ocupa-se das formas de problematização: como é pensado o ser do homem. A segunda, de sua formação a partir das práticas e de sua transformação.” (Castro, 2016, p. 186). Desse modo, Foucault “introduz a genealogia como um modo de problematizar as práticas sociais de dentro” (Lemos; Cardoso Júnior, 2009, p. 353), na análise das relações de saber-poder constitutivas da governamentalidade. De acordo com Foucault,

A genealogia é cinza; ela é meticulosa e pacientemente documentária. Ela trabalha com pergaminhos embaralhados, riscados, várias vezes reescritos. [...] Daí, para a genealogia, um indispensável demorar-se: marcar as singularidades dos acontecimentos, longe de toda finalidade monótona; espreitá-los lá onde menos se os esperava e naquilo que é tido como não possuindo história. [...] Ela deve construir seus “monumentos ciclópicos” não há golpes de “grandes erros benfazejos”, mas de “pequenas verdades inaparentes estabelecidas por um método severo”. [...] A genealogia não se opõe a história como a visão ativa e profunda do filósofo ao olhar de toupeira do cientista; ela se opõe, ao contrário, ao desdobramento meta-histórico das significações ideias e das indefinidas teleologias. Ela se opõe à pesquisa de “origem”. (Foucault, 2018, p. 55-56).

Interessei-me pela vertente genealógica não sob a perspectiva de descobrir uma gênese, uma origem de tudo isso, pois não é disso que a genealogia se abastece, mas sim pela perspectiva de pensar as condições que possibilitaram que as coisas se tornassem como são. Veiga-Neto assinala que a genealogia não delimitará o que é o poder: “o que ela quer é desmontá-lo, fazer-lhe anatomia pela análise de suas manifestações e descobri-lo” (Veiga-Neto, 1995, p. 27).

Baseio-me no entendimento de que a genealogia é ferramenta para pensar os engendramentos do saber-poder; “é uma tecnologia política que trabalha sobre um corpo que é político” (Veiga-Neto, 1995, p. 28). Ajuda a investigar a trama histórica a partir de suas articulações, combinações e atravessamentos (Veiga-Neto, 1995).

A genealogia não é um método. É, sim, uma inspiração, um contorno, um lembrete que funcionará com uma “vigilância epistemológica” (Veiga-Neto, 2003, p. 17) para compreender a historicidade com que os elementos foram movimentando-se,

consolidando o objeto de estudo no patamar em que ele é reconhecido hoje¹³. Demorar-me a investigar os relatórios como *corpus* empírico e analisar a constituição do Movimento *Todos Pela Educação* como porta-voz da educação no Brasil e o modo pelo qual mobiliza e é mobilizado pelas novas formas de governança em rede é um desafio e o exercício, que assumi na presente pesquisa. Igualmente, pensar nessas novas formas de governança como estratégias de governamentalidade, conforme Foucault afirmou, ou seja, como

conjunto constituído pelas instituições, os procedimentos, análises e reflexões, os cálculos e as táticas que permitem exercer essa forma bem específica, embora muito complexa, de poder que tem por alvo principal a população, por principal forma de saber a economia política e por instrumento técnico essencial os dispositivos de segurança. (Foucault, 2008, p. 143).

Intrinsicamente ligada à perspectiva genealógica, Foucault (2008) utilizará do conceito de governamentalidade para demonstrar como chegamos a uma sociedade de governo dos homens. Essas estratégias têm a ver com os procedimentos, técnicas, práticas e discursos que interferem no modo de ser e viver dos sujeitos.

Gadelha (2009) nos ajuda a compreender a governamentalidade como uma forma de poder que se estende além do estado, influenciando a maneira como os indivíduos se comportam e se governam. Destaca, assim, a força da economia e do mercado nessa grade de análise proposta por Foucault, como governamentalidade que “busca programar estrategicamente as atividades e os comportamentos dos indivíduos” (Gadelha, 2009, p. 178). Continua:

trata-se, em última instância, de um tipo de governamentalidade que busca programá-los e controlá-los em suas formas de agir, de sentir, de pensar e de situar-se diante de si mesmos, da vida que levam e do mundo em que vivem, através de determinados processos e políticas de subjetivação: novas tecnologias gerenciais no campo da administração (management), práticas e saberes psicológicos voltados à dinâmica e à gestão de grupos e das organizações, propaganda, publicidade, marketing, branding, literatura de autoajuda etc. (Gadelha, 2009, p. 178)

Esses processos representam um movimento dessa lógica neoliberal, no qual os princípios econômicos de mercado se tornam os princípios normativos que regem toda a sociedade. Como resultado, o que antes seria uma sociedade centrada no consumo se

¹³ Faço referência, aqui, diretamente ao movimento que o *Todos pela Educação* representa. Ele é considerado porta-voz da educação brasileira, e esse *status* não é herdado ou outorgado, e sim constituído, conforme Martins (2013).

transforma em uma sociedade voltada para o empreendedorismo (ou de serviços), levando os indivíduos a reconsiderarem suas percepções sobre escolhas e atitudes relacionadas à todas as dimensões da vida. Urge pensar nessas estratégias do presente, no manejo e na internalização das tecnologias do poder, preconizadas por Foucault.

3.2 A etnografia de redes como possibilidade metodológica

Ao escrever sobre a sociedade em rede, parto da ideia de que as práticas estão cada vez mais documentadas e disseminadas pela conectividade das informações na ebulição do on-line (Castells, 2020). Nesse sentido, é possível perceber o quanto o uso de outros recursos e ferramentas metodológicas digitais colabora para mapear certos movimentos de atores sociais na rede de computadores e nos documentos emitidos por eles, nos seus rastros. Shiroma (2019, p. 02) contribui com a validade desse mapeamento, pois entende o quanto esse “espaço de circulação de conhecimento potencializado pela internet, mídia e redes sociais, eventos políticos e científicos faz circular ideias com diferentes portadores, que patrocinam e aceleram sua difusão conforme seus interesses”

A etnografia de rede se apresenta com uma possibilidade também indicada por Mattos (2011), Shiroma (2019) e Ball (2020) entre outros pesquisadores, que validam sua aplicação a partir da identificação e da análise da operação das redes, assim como das conexões que as constituem. (Ball; Olmedo, 2013, p. 35). Segundo esses autores, a rede “é um mecanismo analítico e um tropo-chave dentro desse redirecionamento da atenção, como se fosse um tipo de tecido conectivo que se une e oferece alguma durabilidade a essas distantes e fugazes formas de interação social” (Ball; Olmedo, 2013, p. 36).

Enquanto descrição no sentido etimológico e metodológico, a etnografia é a especialidade da antropologia “que tem por fim o estudo e a descrição dos povos, sua língua, raça, religião, e manifestações materiais de suas atividades” (Mattos, 2011, p. 53). Sobre esse viés, a etnografia caracteriza-se como uma forma metodológica de observação e descrição do modo de movimentação do objeto na cultura de um povo, sendo suficientemente capaz de descrever o vivido, o percebido e intuir funcionamentos: “Do grego *ethos* (cultura) + *graphe* (escrita)”. (Mattos, 2011, p. 53).

Ainda segundo Mattos (2011), o conceito de etnografia na pesquisa implica preocupar-se com a cultura de determinado lugar, espaço ou contexto de pesquisa; observar os atores sociais e sua participação na dinâmica das estruturas sociais e, ainda, preocupar-se com as relações e interações desenvolvidas nesses contextos.

A etnografia desenvolve-se no final do século XIX e início do século XX, como uma tentativa de observação mais holística dos modos de vida das pessoas. Etnografia – Grafia vem do grego graf(o) significa escrever sobre um tipo particular – um etn(o) ou uma sociedade em particular. Antes de investigadores iniciarem estudos mais sistemáticos sobre uma determinada sociedade ele escreviam todos os tipos de informações sobre os outros povos por eles desconhecidos. (Mattos, 2011, p. 53).

Segundo Mattos, a etnografia, contribui para conhecer a forma com que a sociedade também se organiza através do modo de vida das pessoas, ou seja, na racionalidade produzida entre os sujeitos. Relações capturadas através de códigos, comportamentos e informações trocadas entre eles, segundo a autora.

Utilizando as ferramentas on-line, de um *software* capaz de compor o movimento das redes de influência, lançamos mão das movimentações, constituições e relações em uma cultura permeada pela sociedade em rede. Segundo Shiroma (2019, p. 01), “o mapeamento de redes se mostrou um recurso metodológico fecundo para investigar o complexo processo de formulação de políticas e o papel dos experts no estabelecimento de agendas para a Educação”, pois demonstra a permeabilidade das relações entre os atores, indicando por onde fazem circular suas recomendações e disseminam suas ideias. Um dos exemplos é o mapeamento das redes empresariais que constituem o TPE – caso da dissertação de Solano Espinosa (2017, p. 38) – e representam um amplo conjunto de mudanças epistemológicas e ontológicas que ajudam a decompor as informações para que seja possível perceber a forma com que as redes (pessoas e empresas) se movem, evoluem e aprendem. Por isso, fiz uso das técnicas etnográficas para poder compreender o movimento da rede de influência que constitui o *Todos*.

Na etnografia de redes, técnicas específicas de mapeamento do seu movimento, como a “coleta de dados que demonstre a interação social” (IBPAD, 2023b), demonstra a forma de relacionamento na cultura do grupo, o que, trazendo para essa tese – significa o movimento da rede através dos “nós” de conexão e das arestas que demonstram a aproximação ou os afastamentos dentro da rede.

O documento *Network Literacy: Essential Concepts and Core Ideias*, desenvolvido pelo *Network Science In Education* (NetSciEd) e traduzido pelo Instituto Brasileiro de Pesquisa e Análise de Dados (IBPAD), discute as potencialidades de um estudo sobre redes. Segundo o NetSciEd (2015), o estudo de redes possibilita:

- representar algo como uma rede ao descrever suas partes e como estão conectadas entre si. Uma representação de redes é um jeito poderoso de estudar as propriedades de um sistema.
- As propriedades que você pode estudar em uma rede incluem: o como os graus se distribuem entre os nós o quais partes ou conexões são mais importantes as forças e/ou fraquezas da rede o se existe uma sub-estrutura ou hierarquia o quantos passos, em média, são necessários para se mover de um nó a outro na rede.
- Em algumas redes, você pode encontrar um pequeno número de nós que possuem graus muito maiores que os outros. São geralmente chamados de hubs.
- Em algumas redes, você pode encontrar um grupo de nós que são mais conectados entre si do que a probabilidade poderia indicar. São chamados às vezes de clusters ou comunidades. Alguns podem ocupar uma parte central, ou núcleo, da rede.
- Com estas descobertas, você pode inferir às vezes como uma rede foi formada e/ou fazer previsões sobre processos dinâmicos da rede ou sua futura estrutura. (NetSciEd, 2015, p.05),

Na metodologia adotada para este estudo, recorri à teoria etnográfica do Ator-Rede de Bruno Latour (2012). Essa abordagem enfatiza a importância da ação coletiva na formação e mapeamento de redes complexas, incorporando tanto indivíduos quanto instituições, como atores significativos na rede. Cada ator, com seu respectivo campo de atuação, contribui com elementos distintos que, juntos, ajudam a compreender a força motriz por trás da constituição de redes.

A Teoria do Ator-Rede (TAR), Latour (2012) propõe uma abordagem em quatro etapas para orientar o pesquisador durante sua investigação. Inicialmente, é importante encontrar uma porta de entrada, acompanhando os movimentos dos atores, as controvérsias, os consensos e outras modalidades. Em seguida, identificar os porta-vozes e representantes das instituições pertinentes, bem como outros elementos como crenças e documentos, para ampliar a rede de conexões. Posteriormente, é essencial acessar os dispositivos para registrar e objetivar o fenômeno em estudo. Por fim, mapear as associações entre os atores, observando as múltiplas relações e traduções produzidas, e permanecer atento aos movimentos de distração dos atores e desvios que possam levar a novas descobertas e à expansão das redes de conexão.

A compreensão de dispositivo de Latour conversa com a noção foucaultiana ao passo de associá-lo a uma rede estrategicamente organizada de relações de poder que descrevem o fenômeno. Segundo Castro (2016, p.123) dispositivo, para Foucault,

é a rede de relações que podem ser estabelecidas entre os elementos heterogêneos: discursos, instituições, arquitetura, regramentos, leis, medidas administrativas, enunciando científicos, proposições filosóficas, morais, filantrópicas, o dito e o não dito. (Castro, 2016, p. 123).

As redes são “modos de se ver os fenômenos sociais” (Silva; Stabile, 2016, p. 237). Ou seja, “parte-se da análise de como os nós se conectam e relacionam para realizar a análise que, posteriormente, pode agregar dados de atributos e outros. E as conexões podem ser de diversos tipos, intensidades e direções” (Silva; Stabile, 2016, p. 238). As redes políticas, por sua vez, “são um tipo de ‘social’ novo, envolvendo tipos específicos de relações sociais, de fluxos e de movimentos. Eles constituem comunidades de políticas, geralmente baseadas em concepções compartilhadas de problemas sociais e suas soluções” (Ball, 2020, p. 29).

Considerando que as redes são flexíveis e dinâmicas, em um mundo líquido, fluido e tramado por diferentes atores que se associam às ideias de consenso, não bastaria apenas mapeá-las, e sim buscar entender sua forma de funcionamento. Ball (2020) sinaliza que é possível iniciar pelo mapeamento, mas que isso não basta. Para compreender alguns movimentos da articulação em rede, é preciso dedicar-se ao estudo do modo como ela funciona, como evolui e se dissemina. Ou seja, para além do *software*, é fundamental a análise contextualizada deles, como salienta Ball (2020).

Importa dizer que as análises que permeiam o estudo de redes “costumam ser acompanhadas por ilustrações, em que os vínculos entre os grupos são sistematizados, a fim de representar seus fluxos e suas relações” (Estormovski; Silveira; Zardo Morescho, 2022, p. 106), dando maior visibilidade a seus movimentos. Por isso, juntamente com outros pesquisadores, utilizarei uma ferramenta digitalizada para acompanhar esse fluxo. No processo de mapeamento, composição e análise das redes de políticas, utilizei o *software* Gephi¹⁴, indicado como uma dessas ferramentas no tratamento dos dados.

De acesso livre e sem custos para utilização, o Gephi utiliza-se de nós para indicar a presença de entes (que podem assumir cores variadas de acordo com seus vínculos ou com a capilaridade dentro de um projeto) e de arestas, que simbolizam suas trocas e suas associações. (Estormovski; Silveira; Zardo Morescho, 2022, p. 106).

¹⁴ Como propõem Silva e Stabile (2016, p. 256-257), “O uso de softwares dedicados, como o Gephi, traz grande liberdade aos analistas. Manuseio e customização de elementos visuais, diferentes tipos de layouts, exportação em diversos formatos, limpeza de dados, adição de mapas, visualização 3D, filtragem de cluster e uma miríade de outros recursos estão disponíveis para a exploração minuciosa das redes”. A escolha que fiz está baseada nas lições do Curso de Análise de Redes para Mídias Sociais, e no Curso de Etnografia de Redes, ambos promovidos pelo Instituto Brasileiro de Pesquisa e Análise de Dados (IBPAD), realizado em 2023.

Essas ferramentas digitais foram utilizadas para mapear os movimentos feitos pelos atores que expressam a participação paralela em diferentes frentes, com incidência política dentro e fora do TPE.

3.3 Os relatórios como *corpus* empírico

Delinee uma pesquisa de inspiração genealógica e de análise documental, que se apoiou, como fontes de dados, nos documentos do TPE. Nessa prospecção, o *corpus* empírico foi composto pelos 15 Relatórios de Atividades do TPE, referentes ao período de 2006 a 2020. No Quadro 4, apresento o montante de páginas que compõem esse material, que fora manuseado no tempo de análise.

Quadro 4 – Conjunto de Relatórios

	RELATÓRIOS MANUSEADOS	QUANTIDADE DE PÁGINAS
1.	Todos pela Educação 2006-2009	55 páginas
2.	2007 – Relatório de Atividades	14 páginas
3.	2008 – Relatório de Atividades	38 páginas
4.	2009 – Relatório de Atividades	10 páginas
5.	2010 – Relatório de Atividades	17 páginas
6.	2011 – Relatório de Atividades	10 páginas
7.	2012 – Relatório de Atividades	22 páginas
8.	2013 – Relatório de Atividades	43 páginas
9.	2014 – Relatório de Atividades	55 páginas
10.	2015 – Relatório de Atividades	34 páginas
11.	2016 – Relatório de Atividades	35 páginas
12.	2017 – Relatório de Atividades	32 páginas
13.	2018 – Relatório de Atividades	34 páginas
14.	2019 – Relatório de Atividades	33 páginas
15.	2020 – Relatório de Atividades	47 páginas
TOTAL de páginas:		479 páginas

Fonte: Elaborado pela autora.

Shiroma (2019) considera que

documentos, relatórios, textos e discursos por ele produzidos ou adaptados cumprem papel fundamental de *soft transfer*, na medida em que difundem dados e interpretações, apresentando como evidência para embasar as propostas e “contagiar” os formuladores de políticas, gestores e conquistar novas audiências. (Shiroma, 2019, p.06)

Para realizar a pesquisa documental, apoio-me na abordagem analítica proposta por Cellard (2008). Conforme o autor, é necessário considerar o contexto em que o

documento foi produzido; os autores que o redigiram e organizaram; a autenticidade e a confiabilidade do texto; sua natureza; os conceitos-chave e sua lógica interna.

Os relatórios do TPE escolhidos para esta análise, possibilitam compreender por quais lugares o TPE se apresentou como porta-voz da educação brasileira, qual foi essa abrangência e que efeitos produziu, manifestados em sua influência nas políticas educacionais por meio dos programas que indicam e nas discussões que promove no contexto da prática.

A partir das lentes de Cellard (2008), é possível perceber o contexto político, econômico em que o documento foi produzido, pois os elementos retratados são datados e permeados das transformações que ocorrera naquele período, especialmente no que diz respeito à constituição das políticas. Os conceitos-chave captados nessa análise foram desdobrados em categorias que me ajudaram a tramar esta tese. Demonstrarei, em seguida, a lógica interna do texto, quando apresentarei o sumário e a forma com que são abordados os conteúdos no relatório. No curso da tese, argumentarei mais a respeito dos relatórios, no que se refere à evolução do modo de governança em rede que constitui e fortalece o *Todos*.

Apoio-me, também, em Le Goff (2003, p. 462), quando afirma que as memórias historicamente construídas se apresentam como *monumentos*, que são as heranças, e *documentos*, que também contam a história e são escolhidos pelo historiador. O autor refere-se a Foucault, ao abordar o tratamento do historiador diante do documento que produziu problemas na história, como “questionar o documento” (Foucault, 1969, p. 13). É preciso, conforme Le Goff, destrinchar o documento, examiná-lo cientificamente, pois

o documento não é qualquer coisa que fica por conta do passado, é um produto da sociedade que o fabricou segundo as relações de forças que aí detinham o poder. Só a análise do documento enquanto monumento permite à memória coletiva recuperá-lo a ao historiador usá-lo cientificamente, isto é, com pleno conhecimento de causa. (Le Goff, 2003, p. 471).

Alia-se a essa análise minuciosa e cuidadosa, observar a forma e a intenção de uma redação, uma produção ou um informe que sob a lente da pesquisa documental, torna-se um documento historicamente construído.

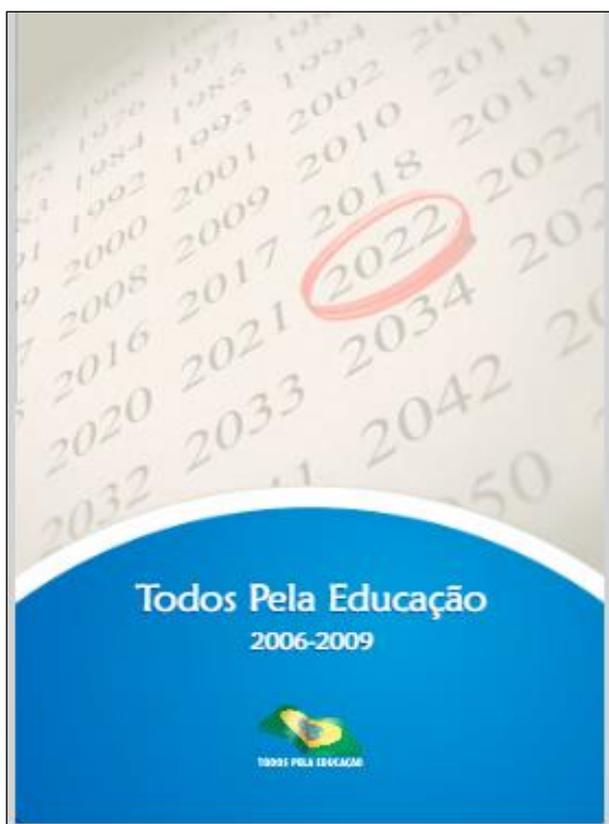
O processo de análise documental tem um desenvolvimento concatenado. Depois de obter um conjunto inicial de categorias, a próxima fase envolve um enriquecimento do sistema mediante um processo divergente, incluindo as seguintes estratégias: aprofundamento, ligação e ampliação. Baseado naquilo que já obteve, o pesquisador volta a examinar o material no intuito de aumentar

o seu conhecimento, descobrir novos ângulos e aprofundar a sua visão. (Sá-Silva; Almeida; Guindani; 2009, p. 13)

Passarei a apresentar os relatórios na sequência, para que o leitor acompanhe os pontos de atenção quanto ao contexto e à dinâmica interna do texto, constituindo parte da análise preliminar, conforme prevista por Cellard (2008).

Os relatórios foram, em um primeiro manuseio, tratados e listados um a um. Apresentarei cada um deles, a partir da figura de sua capa, de um quadro com o contexto em que cada um foi produzido e do sumário. Na ausência de um sumário, apresento uma listagem do conteúdo, conferido no manuseio do material. Tudo está registrado em sequência e numerado. Minha intenção é apresentá-los, para depois, utilizar dos seu conteúdo na trama analítica.

Figura 1 – Capa do Relatório de Atividades 2006-2009



Fonte: <https://todospelaeducacao.org.br/quem-somos/transparencia/>

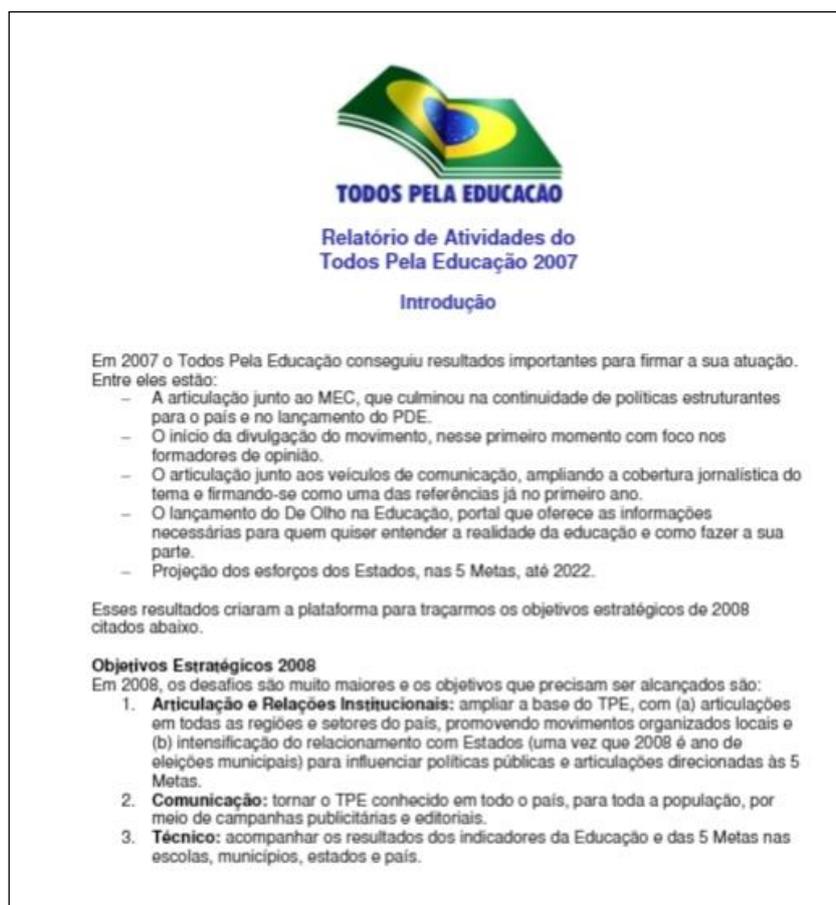
Quadro 5 – Conteúdo do Relatório de Atividades Todos pela Educação 2006-2009

APRESENTAÇÃO – SINOPSE DO RELATÓRIO
O primeiro relatório foi redigido com a intenção de publicar um balanço dos primeiros quatro anos do <i>Todos pela Educação</i> . Nesse relatório, escrito pelos atores que fazem parte do Movimento, engajados com sua proposta, está descrita a história do Movimento desde sua idealização e seu lançamento oficial, em setembro de 2006. Descrevem-se as parcerias e ações mobilizadoras e já se anunciam suas metas, voltadas à qualificação da escola de Educação Básica, que devem ser alcançadas até 2022.
ESTE RELATÓRIO NÃO CONTÉM SUMÁRIO ¹⁵
O futuro cada dia mais próximo – conta os objetivos do TPE
O que é o Todos Pela Educação – explica seu organograma
Rumo à verdadeira independência – reforça as metas do TPE
10 Causas e 26 compromissos – descreve as metas desdobradas em compromissos
Pacto Nacional pela Educação – conta sobre os apoiadores
Metas para 2022
Mãos à obra
5 Metas
Há 184 anos
Estratégias em ação
Educação: sétima prioridade do brasileiro
Diálogo permanente com todos
Plano de Desenvolvimento da Educação
Números em destaque
Envolvimento das famílias
Acompanhamento das metas
Prioridade para a Alfabetização
Consolidação da governança
Novas adesões
De olho nas 5 metas
O primeiro relatório
No ar: Todos pela Educação
Por uma lei de responsabilidade educacional
Articulação avança
Alinhando ações com a iniciativa privada
Mais recursos para a educação
O que é a DRU (Desvinculação das Receitas da União)
Continuidade das políticas públicas
Por um Plano Nacional de Educação
Chegando à sala de aula
A percepção da sociedade
Eu, você, Todos Pela Educação
Princípios para o alinhamento do investimento social privado em educação
A qualidade começa no município
Educação como política de Estado

Fonte: Elaborado pela autora.

¹⁵ No entanto, manuseando os títulos na sua dinâmica interna, descrevo os temas que compuseram esse documento, organizando-os por tópicos, conforme o quadro 12.

Figura 2 – Capa do Relatório de Atividades 2007



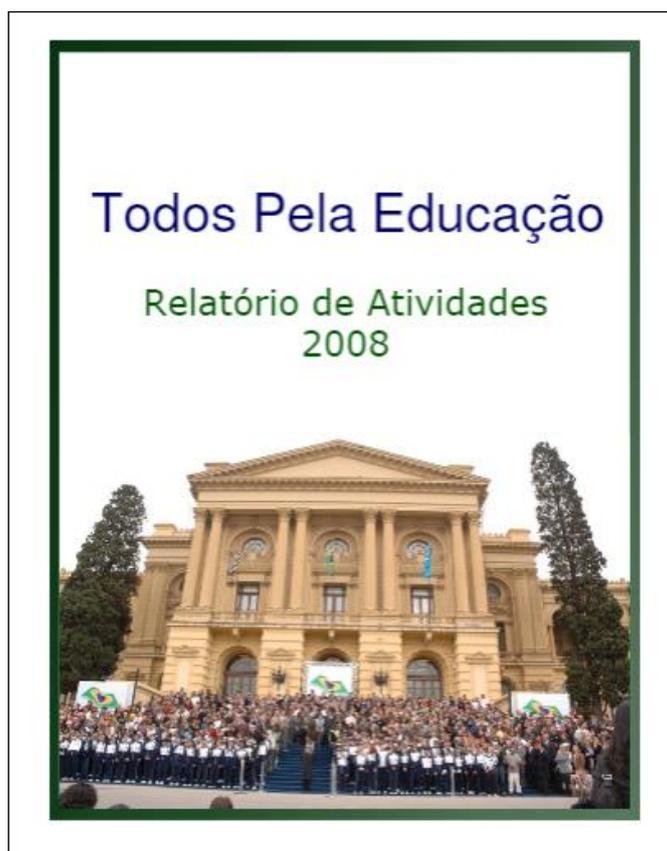
Fonte: <https://todospelaeducacao.org.br/quem-somos/transparencia/>

Quadro 6 – Conteúdo do Relatório de Atividades 2007

APRESENTAÇÃO – SINOPSE DO RELATÓRIO
O relatório apresenta a forma de organização do TPE e aborda a força com que mobiliza sua comunicação e articulação com a esfera interna e a externa, bem como descreve a organização de seus projetos.
ESTE RELATÓRIO NÃO CONTÉM SUMÁRIO
Perspectivas de Públicos de Interesse: nessa parte estão descritas as metas e objetivos do TPE, que envolve influir para melhorar a oferta de Educação de qualidade e mobilizar a sociedade brasileira para ações efetivas e tornar o TPE referência para demanda e oferta de Educação de Qualidade.
Perspectiva de Processos: aqui, aparece a articulação, as relações internacionais; o modo de fazer comunicação; e o organograma técnico.
Perspectiva de Pessoas, Aprendizado e Crescimento: aqui aparece as competências do TPE em desenvolver domínio de conteúdo sobre educação.
Perspectiva financeira: diz respeito a gerenciamento dos recursos para o funcionamento do movimento.

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 3 – Capa do Relatório de Atividades 2008



Fonte: <https://todospelaeducacao.org.br/quem-somos/transparencia/>

Quadro 7 – Conteúdo do Relatório de Atividades 2008

APRESENTAÇÃO – SINOPSE DO RELATÓRIO
Esse relatório se dedicou a evidenciar a articulação do TPE com diferentes atores sociais, com as três esferas do governo e a iniciativa privada. Faz menção ao Movimento iniciado em 2006, que se fortaleceu em 2007 e ganhou escala em 2008. Apresenta o quanto o TPE foi influenciando, nesses dois anos e meio de existência – as políticas educacionais, ajudando o Brasil a colocar a Educação como prioridade nacional. Essa influência foi mensurada no primeiro relatório de acompanhamento das Metas.
SUMÁRIO
Apresentação – p.03
Resultados 2006 e 2007 – p. 05
Resultados 2008 – p.08
Articulação com governos estaduais – p.10
Articulação com os demais setores da sociedade – p. 12
Articulação com a mídia – p.16
Campanhas de mobilização de massa – p.21
Acompanhamento das 5 Metas – p.31

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 4 – Capa do Relatório de Atividades 2009



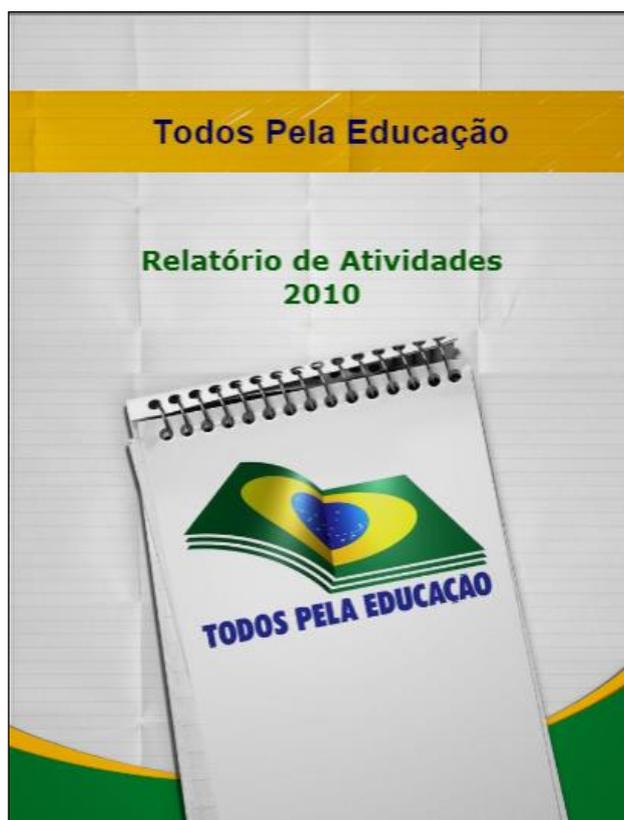
Fonte: <https://todospelaeducacao.org.br/quem-somos/transparencia/>

Quadro 8 – Conteúdo do Relatório de Atividades 2009

APRESENTAÇÃO – SINOPSE DO RELATÓRIO
O relatório de 2009 demonstrou a articulação do TPE nas suas mais diferentes manifestações na sociedade. A participação do TPE em debates sobre as pautas educacionais foram evidenciando a ramificação do Movimento e sua incidência nas políticas.
ESTE RELATÓRIO NÃO CONTÉM SUMÁRIO
Apresentação – p. 03
Resultados 2009 – p. 04
Articulação – p.05
Poder público – p. 10
Iniciativa Privada – p. 16
Técnico – p. 11
Publicações – p. 12
Comunicação – p. 18
Mobilização – p.19
Editorial – p. 24
Rádios – p. 29

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 5 – Capa do Relatório de Atividades 2010



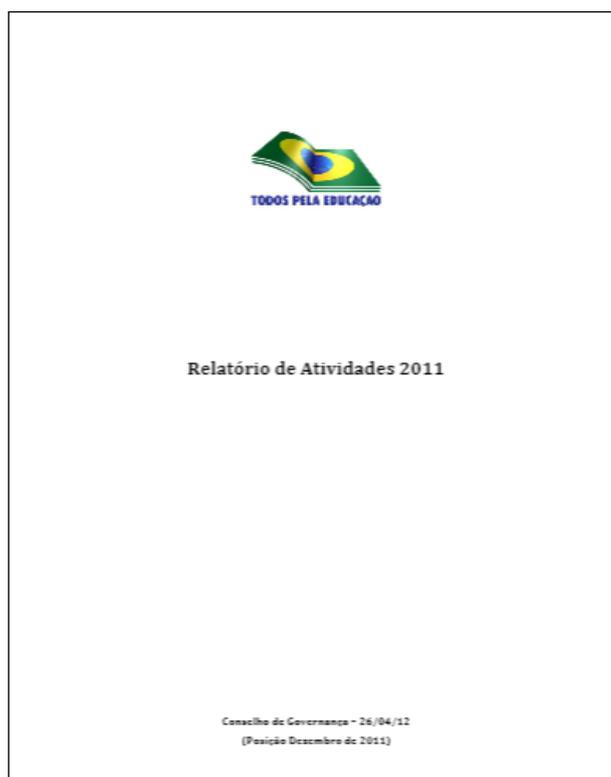
Fonte: <https://todospelaeducacao.org.br/quem-somos/transparencia/>

Quadro 9 – Conteúdo do Relatório de Atividades 2010

APRESENTAÇÃO – SINOPSE DO RELATÓRIO
O relatório de 2010 destacou, entre suas atividades, uma campanha publicitária, veiculada na TV Globo, que contou com o engajamento de artistas da emissora e cidadãos comuns. A campanha enfocava a participação deles na vida escolar dos filhos, no acompanhamento da lição de casa e nas demandas escolares.
SUMÁRIO
Apresentação – p. 03
Técnico – p. 04
Publicações – p. 05
Comunicação – p. 06
Mobilização – p. 07
Editorial – p. 11
Rádios – p. 14
Articulação – p. 16

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 6 – Capa do Relatório de Atividades 2011



Fonte: <https://todospelaeducacao.org.br/quem-somos/transparencia/>

Quadro 10 – Conteúdo do Relatório de Atividades 2011

APRESENTAÇÃO – SINOPSE DO RELATÓRIO
As atividades exaltam as 5 bandeiras de apoio e a aceleração das metas que devem ser atingidas até 2022. A adoção das 5 bandeiras teve início no final do ano de 2010, entre outras atividades descritas, rapidamente, no quadro anterior.
ESTE RELATÓRIO NÃO CONTÉM SUMÁRIO.
Ações de Planejamento 2011
Resultados de 2011 desenvolvidos nos diferentes pontos:
- Área Técnica,
- Comunicação (Campanhas de Mobilização, Conteúdo);
- Articulação Institucional (Congresso, Justiça pela Qualidade de Educação, Lei de Responsabilidade Educacional e Plano Nacional de Educação).

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 7 – Capa do Relatório de Atividades 2012



Fonte: <https://todospelaeducacao.org.br/quem-somos/transparencia/>

Quadro 11– Conteúdo do Relatório de Atividades 2012

APRESENTAÇÃO – SINOPSE DO RELATÓRIO
Logo no início, ao apresentar a seção “Quem somos”, reforça a constituição do Movimento (apartidário e plural, congregando diferentes setores da sociedade através das representações diversas) e faz menção aos 10 anos faltantes para o prazo do cumprimento das suas 5 metas.
ESTE RELATÓRIO NÃO CONTÉM SUMÁRIO.
Quem somos
O Todos Pela Educação em 2012
Diretrizes Estratégicas de 2012 a 2017
Resultados 2012:
- Área Técnica;
- Comunicação;
- Articulação Institucional;
- Financeiro, Gestão e Recursos Humanos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 8 – Capa do Relatório de Atividades 2013



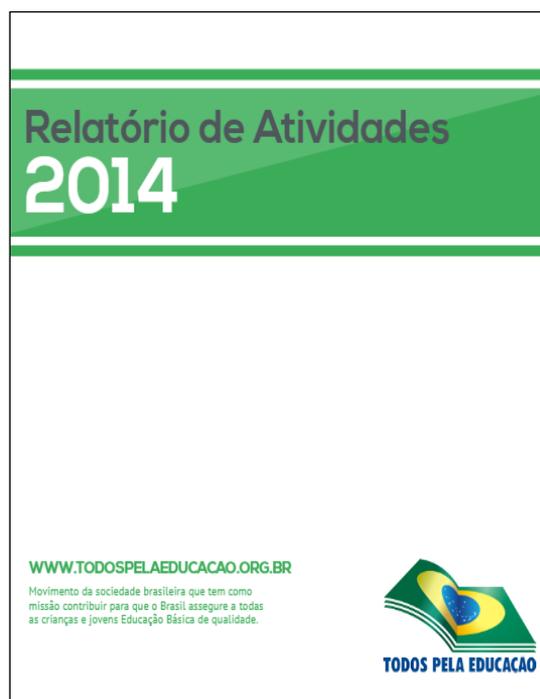
Fonte: <https://todospelaeducacao.org.br/quem-somos/transparencia/>

Quadro 12 – Conteúdo Relatório de Atividades 2013

APRESENTAÇÃO
Além das atividades, o relatório retoma as 5 metas, as 5 bandeiras, concebidas ao final de 2010, e apresenta 5 atitudes identificadas como atributos por meio dos quais a população brasileira poderá ajudar crianças e jovens a aprenderem mais e por toda a vida.
ESTE RELATÓRIO NÃO CONTÉM SUMÁRIO.
Quem somos
Como atuamos
O TPE em 2013
Resultados em 2013
De olho nas metas 2012
Anuário Brasileiro da Educação Básica 2013
Avaliação Brasileira do Final do Ciclo de Alfabetização – Prova ABC
Justiça pela qualidade na educação
Observatório do Plano Nacional de Educação (PNE)
2º. O CONGRESSO TODOS PELA EDUCAÇÃO:
Agenda de todos, prioridade nacional
Grupos de assessoramento do TPE
Métodos inovadores de ensino
Rede Latino-Americano de Organizações da Sociedade Civil pela Educação
Projeto envolver para educar e as 5 atitudes TPE
Campanhas de Oportunidade (Datas comemorativas)
Artigos de opinião e análises

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 9 – Capa do Relatório de Atividades 2014



Fonte: <https://todospelaeducacao.org.br/quem-somos/transparencia/>

Quadro 13 – Conteúdo do Relatório de Atividades 2014

APRESENTAÇÃO – SINOPSE DO RELATÓRIO
Apresenta as atividades e dá ênfase às três áreas de acompanhamento: Área Técnica, que diz respeito à produção do conhecimento e ao monitoramento das Metas; Área de Comunicação e Mobilização, que diz respeito ao fomento da demanda social pela educação de qualidade; e Área de Articulação e Relações Institucionais, que conecta o poder público às organizações da sociedade civil.
ESTE RELATÓRIO NÃO CONTÉM SUMÁRIO.
Quem somos
Como atuamos
Diretrizes Estratégicas do TPE de 2012 a 2017
O TPE em 2014
Resultados do projetos e ações em 2014
Acompanhamentos das Metas do TPE – 2013/2014
Anuário Brasileiro da Educação Básica 2014
Observatório do Plano Nacional de Educação (OPNE)
Devolutivas das Avaliações Externas
Grupo de Assessoramento do TPE
Projetos Métodos Inovadores de Ensino
Apoios/ consultorias técnicas
As 5 Atitudes TPE

Fonte: Elaborado pela autora

Figura 10 – Capa do Relatório de Atividades 2015



Fonte: <https://todospelaeducacao.org.br/quem-somos/transparencia/>

Quadro 14 – Conteúdo do Relatório de Atividades 2015

APRESENTAÇÃO – SINOPSE DO RELATÓRIO
Apresenta as atividades e registra o lançamento das Devolutivas Pedagógicas das Avaliações, projeto em desenvolvimento desde 2013. Em 2015, também ocorreu o lançamento de uma plataforma como ferramenta disponível aos gestores e professores para a interpretação pedagógica dos resultados das avaliações. Tal plataforma contou com apoio de parceiros atuantes como Fundação Lemann, Itaú BBA e Instituto Unibanco.
SUMÁRIO
O TPE em 2015 – p. 03
Sobre o TPE – p. 04
Linha do tempo – p. 05
Como atua – p. 06
Acompanhamento das metas do TPE – p. 07
Anuário Brasileiro da Educação Básica – p. 09
Observatório do PNE – p. 11
Mobilização, Comunicação e Conteúdo – p. 13
Grupos de Assessoramento – p. 17
Devolutivas Pedagógicas das Avaliações – p. 19
Métodos Inovadores de Ensino – p. 21
Reduca – p. 22
Estudos e Pesquisas – p. 26
Eventos – p. 28
Governança e Equipe Executiva – p. 33

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 11 – Capa do Relatório de Atividades 2016



Fonte: <https://todospelaeducacao.org.br/quem-somos/transparencia/>

Quadro 15 – Conteúdo do Relatório de Atividades 2016

APRESENTAÇÃO – SINOPSE DO RELATÓRIO
Além de apresentar as ações do ano de 2016, o relatório traz memória dos 10 anos do Movimento. Registra o quanto o Estado que tem o dever primordial de oferecer Educação de qualidade, é insuficiente para resolver o problema de tal envergadura histórica e tamanha proporções.
SUMÁRIO
O TPE em 2016 – p. 01
Sobre o TPE – p. 03
Linha do tempo – p. 04
Como o TPE atua – p. 06
Monitoramento das 5 metas do TPE – p. 12
Anuário Brasileiro da Educação Básica 2016 – p. 14
Observatório do PNE – p. 16
Mobilização, Comunicação e Conteúdo – p. 18
Conexões pela Educação – p. 24
Estudo e Publicações sobre Formação de Professores – p. 26
Demais Estudos e Pesquisas – p. 27
Métodos Inovadores de Ensino – p. 28
Reduca – p. 29
Demais Eventos e Representações – p. 32
Governança e Equipe Executiva – p. 34
O TPE em 2016 – p. 01
Sobre o TPE – p. 03
Linha do tempo – p. 04
Como o TPE atua – p. 06
Monitoramento das 5 metas do TPE – p. 12

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 12 – Capa do Relatório de Atividades 2017



Fonte: <https://todospelaeducacao.org.br/quem-somos/transparencia/>

Quadro 16 – Conteúdo do Relatório de Atividades 2017

APRESENTAÇÃO – SINOPSE DO RELATÓRIO
Apresenta as atividades, dando ênfase às áreas de Políticas Docentes e de Financiamento da Educação Básica Pública. Nesse ano, iniciou-se a construção de um plano que seria apresentado aos candidatos à presidência nas eleições de 2018.
SUMÁRIO
Apresentação – p. 04
Missão do Todos Pela Educação– p. 06
Como o Todos atua – p. 07
Ações de Articulação – p. 26
Captação de manutenção de recursos – p. 28
Quem faz o Todos – p. 30
Apresentação – p. 04
Missão do Todos Pela Educação– p. 06
Como o Todos atua – p. 07
Ações de Articulação – p. 26
Captação de manutenção de recursos – p. 28
Quem faz o Todos – p. 30
Apresentação – p. 04
Missão do Todos Pela Educação– p. 06
Como o Todos atua – p. 07

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 13 – Capa do Relatório de Atividades 2018



Fonte: <https://todospelaeducacao.org.br/quem-somos/transparencia/>

Quadro 17 – Conteúdo do Relatório de Atividades 2018

APRESENTAÇÃO – SINOPSE DO RELATÓRIO
Além das atividades que servem, segundo o Relatório, como o fortalecimento das ações que visam a qualificar as pautas da Educação, o TPE dá ênfase ao projeto EDUCAÇÃO JÁ, uma iniciativa cocriada com mais de 60 especialistas e instituições da área educacional, propondo estratégias para implementar mudanças estruturais no ensino brasileiro em sete pilares que envolvem governança, financiamento, BNCC, professor, primeira infância, alfabetização e Ensino Médio. O Relatório também faz alusão ao documento entregue nas mãos dos candidatos à Presidência da República, mencionado no Relatório anterior.
SUMÁRIO
INTRODUÇÃO – p. 04
O primeiro ano de uma intensa jornada – p. 04
Nós somos o Todos Pela Educação – p. 06
E é assim que atuamos para virar o jogo na Educação – p. 07
O Todos em 2018 – p. 07
EDUCAÇÃO JÁ! – p. 08
Elaboração do documento técnico: colocando a Educação Já! no papel – p. 09
Comunicação e Mobilização: Colocando a Educação Já! Na pauta do debate público – p. 12
Articulação política: O Educação Já! Nas mãos dos candidatos à Presidência da República – p. 16
VISÃO DO TODO – p. 18
Novo site do Todos – p. 20
Mídias sociais do Todos – p. 21
Novos apoiadores – p. 21
Todos na imprensa – p. 22
Produção de conhecimento – p. 24
QUEM FAZ O TODOS – p. 26
Equipe executiva – p. 27
Governança – p. 28
Colaboradores do Educação Já! e OPNE – p. 29
Sócios fundadores e efetivos – p. 30
Mantenedores e apoiadores – p. 32
INTRODUÇÃO – p. 04
O primeiro ano de uma intensa jornada – p. 04
Nós somos o Todos Pela Educação – p. 06
E é assim que atuamos para virar o jogo na Educação – p. 07

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 14 – Capa do Relatório de Atividades 2019



Fonte: <https://todospelaeducacao.org.br/quem-somos/transparencia/>

Quadro 18 – Conteúdo do Relatório de Atividades 2019

APRESENTAÇÃO – SINOPSE DO RELATÓRIO
Seguiu, neste Relatório, a divulgação das atividades daquele que foi o primeiro ano do (então) novo governo ¹⁶ . Na introdução, o Relatório menciona que, “apesar da ausência do Governo Federal do debate mais qualificado sobre Educação e de muitas prioridades estarem distantes” (TPE, 2019, p. 4), o Movimento continuou investindo na mobilização da equipe executiva, dos apoiadores e parceiros em favor da pauta que defendia, que, segundo o Relatório, diz respeito à qualidade da educação.
SUMÁRIO
INTRODUÇÃO – p. 04
SOMOS TODOS PELA EDUCAÇÃO – p. 06
DESTAQUES DE NOSSA ATUAÇÃO EM 2019 – p. 08
Articulação com poder público e atores-chave da Educação – p. 09
Monitoramento Público – p. 18
Comunicação e Mobilização – p. 20
TODOS QUE FAZEM O TODOS – p. 26
1. Equipe executiva – p. 27
2. Governança – p. 28
3. Colaboradores do Educação Já! e OPNE – p. 29
4. Sócios fundadores e efetivos – p. 30
5. Mantenedores e apoiadores – p. 32

Fonte: Elaborado pela autora.

¹⁶ O governo que me refiro aqui, é o de Messias Bolsonaro, militar reformado e político brasileiro, que foi o 38º. presidente do Brasil, eleito em 2018, tendo o seu mandato previsto para o 1º. de janeiro de 2019 a 1º. de janeiro de 2023.

Figura 15 – Capa do Relatório de Atividades 2020



Fonte: <https://todospelaeducacao.org.br/quem-somos/transparencia/>

Quadro 19 – Conteúdo do Relatório de Atividades 2020

APRESENTAÇÃO – SINOPSE DO RELATÓRIO
O Relatório continuou com a divulgação das atividades, enfatizando as conquistas do <i>Todos</i> , mensurando sua atuação na imprensa e o investimento em educação levantado segundo sua mobilização. Também aponta o papel do TPE no contexto da pandemia a partir do apoio a gestores, professores e famílias diante do fechamento de escolas, no Brasil e no mundo.
SUMÁRIO
MENSAGEM DA PRESIDÊNCIA – p. 03
QUEM SOMOS – p. 05
COMO ATUAMOS – p. 07
2020 PELA EDUCAÇÃO: DESTAQUES DE NOSSO TRABALHO
Educação Já! – p. 11
Encontro Anual Educação Já! – p. 12
Monitoramento público – p. 16
Esforços no Legislativo – p. 18
Educação Já Municípios – p. 20
Fundeb aprovado e regulamentado em 2020 – p. 24
Educação na pandemia – p. 30
TODOS QUE FAZEMOS O TODOS
Mais diversos, mais fortes – p. 39
Eles abraçam a causa – p. 40
Quem faz – p. 42
Associados – p. 44
Mantenedores e apoiadores – p. 46
MENSAGEM DA PRESIDÊNCIA – p. 03
QUEM SOMOS – p. 05
COMO ATUAMOS – p. 07

Fonte: Elaborado pela autora.

Cada relatório, ainda que tenha uma forma diferente de apresentar o sumário (alguns, inclusive, nem o apresentam), são portadores de conteúdo que evidencia o escopo, a abrangência, o crescimento e o fortalecimento das ações do *Todos Pela*

Educação ao longo do tempo, como veremos nas arestas analíticas. Lembro o leitor que a intenção desta pesquisa não é questionar os argumentos do TPE, mas perceber os engendramentos da articulação que o fortalece.

A forma de tratar os relatórios como *corpus* empírico desta pesquisa foi igualmente relevante, uma vez que esses registros, disponíveis nas páginas virtuais, foram construídos em um determinado cenário político, pelos integrantes do próprio Movimento *Todos Pela Educação*. Nessa construção, há evidências das marcações do *Todos* enfatizando sua importância, ampliação de suas parcerias e sua abrangência no cenário educacional. É por meio desses registros que a memória coletiva do Movimento se constitui, dissemina suas ideias e práticas e angaria novas parcerias e associados.

Le Goff (2003) afirma que, em primeiro momento, documento é “um conjunto de palavras (provas, instrumentos, testemunhos etc.), que tentavam reunir os novos métodos da memória coletiva e da história ao desejo de provar cientificamente” (Le Goff, 2003, p. 465).

O mesmo autor (Le Goff, 2003) assinala que a história se constitui na memória coletiva com documentos escritos, especialmente quando eles existem. Com a revolução documental, a ascensão do computador e os registros virtuais, novas formas de contar e documentar a história foram necessárias. Ampliam-se, assim, as formas de guardar esse registro, diversificando formatos. No entanto, a intencionalidade de produzir essa memória permanece, tornando o documento uma prova histórica do vivido, sujeito a construções e interpretações variadas na medida em que for manipulado.

O documento não é inócuo. É, antes de mais nada, o resultado de uma montagem, consciente ou inconsciente, da história, da época, da sociedade que o produziram, mas também das épocas sucessivas durante as quais continuou a viver, talvez esquecido, durante as quais continuou a ser manipulado, ainda que pelo silêncio. (Le Goff, 2003, p. 537-538).

Nessa esteira, ainda para Le Goff (2003, p. 538), o próprio documento é uma montagem. O autor sugere que, para a interpretação e a apreciação, o documento precisará ser contemplado, desmistificado e analisado, considerando-se as condições em que tenha sido construído. Desse modo, por representar “o esforço das sociedades históricas para impor ao futuro – voluntária ou involuntariamente – determinada imagem de si próprias”, sugere também que o documento seja compreendido como monumento, confiando-o, dessa forma, a um instrumento de poder.

A análise das condições em que eles foram construídos indica como o poder funciona por dentro dessas histórias, contadas, registradas e documentadas. Quem escreveu? Para que escreveu? Por que usar um repertório e não outro? Ou seja, são diversas as questões que rondam a interpretação para análise de um documento, que mobilizam sua adequada manipulação, pois o documento, segundo Le Goff (2003), “não é qualquer coisa que fica por conta do passado, é um produto da sociedade que o fabricou segundo as relações de forças que aí detinham o poder” (Le Goff, 2003, p. 471).

Cellard (2008) alia-se à compreensão do documento como construção histórica. Para ele, “O documento permite acrescentar a dimensão do tempo à compreensão do social” (Cellard, 2008, p. 295). Com isso, é possível verificar o quanto os textos se movimentam com o contexto histórico e a racionalidade vigente, que precisam ser considerados no manuseio e na análise dos materiais.

Na análise documental, a partir daquilo que concebe Cellard (2008), percorri as cinco dimensões de uma avaliação crítica na escolha do *corpus*: o *contexto*, examinando o “contexto social e global no qual foi produzido o documento” (Cellard, 2008, p. 299); os *autores* que produziram o documento, identificando os interesses e os motivos que os levaram a essa escrita; a *autenticidade* e a *confiabilidade do texto*, buscando a garantia da qualidade da informação transmitida; a *natureza do texto*, verificando a sutileza da escrita e os subentendidos, pois “a estrutura de um texto pode variar enormemente, conforme o contexto no qual ele é redigido” (Cellard, 2008, p. 301); os *conceitos-chave* e a *lógica interna do texto*, verificando os termos utilizados na redação e o tom da escrita. Assim, com a análise preliminar completa, “é o momento de reunir todas as partes-elementos da problemática ou do quadro teórico, contexto, autores, interesses, confiabilidade, natureza do texto, conceitos-chave” (Cellard, 2008, p. 302), buscando fornecer ao leitor, uma

interpretação coerente, tendo em conta a temática ou o questionamento inicial”. [...] Assim, a escolha de pistas documentais apresentadas no leque que é oferecido ao pesquisador, deve ser feita à luz do questionamento inicial. Porém, as descobertas e as surpresas que o aguardam às vezes obrigam-no a modificar ou a enriquecer o referido questionamento. (Cellard, 2008, p. 303).

Sintetizando o escopo de investigação, apresento, no quadro seguinte, outra amarração: as indicações de um percurso metodológico que me subsidiaram na construção desta tese.

Quadro 20 – Percurso metodológico

Tessituras da escrita argumentativa e investigativa: Por onde andei?	Fontes e Repertórios: De onde vêm minhas provocações e meus fundamentos?
<p>Transformações: na metamorfose do mundo</p> <p>Globalização Discursos reformistas Subjetividade no século XXI Empresariamento da educação Governamentalidade Governança em rede A gestão e a cultura baseada em evidências Modernização reflexiva</p>	<p>Milton Santos (2006, 2012, 2021) Ulrich Beck (2018) Peter Miller e Nikolas Rose (2012) Richard Sennet (2013, 2019) Pierre Dardot e Christian Laval (2016) Stephen Ball (2005; 2010, 2018, 2020) Manuel Castells (2020) Grégoire Chamayou (2022) Christian Laval (2019) Vincent de Gaulejac (2020) Anthony Giddens (2012)</p>
<p>Constituição e Articulação das redes</p> <p>Etnografia de redes Manuseio dos relatórios Análise documental As categorias de análise</p>	<p>Stephen Ball (2020) Jacques Le Goff (2003) André Cellard (2008) Bruno Latour (2012) Vincent de Gaulejac (2020) Zygmunt Bauman Ulrich Beck (2018) Manuel Castells (2020) Michel Foucault (2005, 2008, 2018)</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Além desses autores, o curso sobre Análise de Redes para Mídias Sociais e Etnografia de Redes do IBPAD – *Instituto Brasileiro de Pesquisa e Análise de Dados* – foi fundamental para fazer a imersão no estudo sobre redes de influência.

A partir desse quadro-síntese, desenrolei o fio condutor que problematiza as transformações do modo de governança em rede como materialização do empresariamento da educação no mundo contemporâneo.

3.4 As discussões e sua capilaridade

Parto da ideia de Fischer (2001), mencionada no artigo “*Foucault e a análise do discurso em educação*”, quando a autora afirma que, para Foucault, “nada há por trás das cortinas, nem sob o chão que pisamos. Há enunciados e relações, que o próprio discurso põe em funcionamento” (Fischer, 2001, p. 198), uma vez que, para Foucault, tudo é prática e

está imerso em relações de poder e saber, que se implicam mutuamente, ou seja, enunciados e visibilidades, textos e instituições, falar e ver constituem práticas sociais por definição permanentemente presas, amarradas às relações de poder, que as supõem e as atualizam. (Fischer, 2001, p. 200).

A linguagem presente nos textos, é constitutiva de práticas e possibilita analisar o quanto o Todos foi se constituindo, se fortalecendo na articulação entre os sujeitos na trama da rede, na aderência das instituições e organizações materializando a sua abrangência através da amplitude dos laços de sua capilaridade. Investigando a estrutura dos relatórios, destaquei três contexto-chave (Cellard, 2008) que reincidentem nos textos, e que reforçam a potencialidade dos documentos nessa análise realizada. São eles: os sujeitos e as instituições que compõe a rede, que segundo Latour (2012), são os atores-rede; a construção das tramas políticas – com suas estratégias de articulação e governança em rede e a ressonância no modo de fazer educação, que se materializa na força da rede e sua influência. Isso fica muito visível nos relatórios, em dois fortes movimentos: a *comunicação e mobilização*, que carrega o conteúdo dos porta-vozes, e o *modo de governança em rede*, que demonstra a articulação do TPE. Utilizo esses dois movimentos conceituais dos relatórios para demonstrar a evolução do Movimento nos anos de sua existência, demonstrando o valor que o TPE oferece à comunicação e à articulação política.

No bloco destinado à comunicação¹⁷, por exemplo, os relatórios revelam os espaços em que o conteúdo do TPE foi apresentado, defendido e ouvido, por meio de sua presidência. As figuras a seguir evidenciam a ênfase dada à força da voz do TPE e os meios que fizeram com que o Movimento ganhasse espaço e divulgasse suas intencionalidades. As páginas aqui apresentadas pertencem ao primeiro relatório e contêm reproduções de jornais que movimentam a pauta trazida pelo TPE.

¹⁷ Todos os relatórios têm uma parte importante sobre “comunicação”. Nesse espaço são apresentados os registros e as pautas por onde o TPE circulou.

Figura 16 – Páginas Mobilização - 2006-2009



Fonte: Elaborado pela autora com base nas Imagens extraídas do site (TPE, 2009, p. 06 e 20)

Além de apresentar essas reproduções, o primeiro relatório faz um chamamento e explica o funcionamento a partir de frentes, como a de comunicação, que o Movimento busca engajar para articulação.

Para que a estratégia se traduzisse em iniciativas palpáveis ao longo de 2007, era preciso que se constituíssem frentes de atuação com os objetivos claramente descritos. Assim, o grupo responsável pelas articulações e pelas relações institucionais visava formar e fortalecer a rede de parceiros e, dessa forma, influir em políticas públicas, programas e projetos de Educação. Na frente de comunicação, estava previsto levar a toda a sociedade brasileira a causa da Educação, as 5 Metas e o próprio movimento Todos Pela Educação. Ao grupo técnico cabia disponibilizar informações e gerar conteúdo, acompanhar e cobrar o cumprimento das 5 Metas nos estados e municípios. (TPE, Relatório de Atividades 2006-2009, p. 21).

Nesse parágrafo, está descrita, literalmente, a função das frentes, de “formar e fortalecer a rede” para continuar disseminando seus objetivos. Outras imagens do primeiro relatório demonstram que o *Todos* vinha consolidando outras participações em TV e, até mesmo, em estádio de futebol, como demonstram as imagens a seguir.

Figura 17 – Participação de apresentadores e de atores na disseminação do TPE



Fonte: Elaborado pela autora com base no Relatório do TPE de 2006 - 2009.

Figura 18 – Engajamento do TPE em estádio de futebol



Fonte: Elaborado pela autora com base no Relatório do TPE de 2006-2009

Essas imagens, capturadas do Relatório, traduzem a inserção do TPE nas mais diferentes frentes. No caso dos artistas e apresentadores, revelam uma primeira etapa de mobilização, com outros atores veiculando, em rede nacional, as intenções do Movimento. No caso dos jogadores, a mobilização representa a parceria com outras instituições, como é o caso do Clube dos 13, que mobilizou os times de futebol da série A do Campeonato Brasileiro a entrarem com a faixa, reforçando os objetivos do programa.

O que significa Todos Pela Educação? Certamente não é o mesmo que dizer “Eles Pela Educação”. Quer dizer, eu, você, nós, eles, enfim, todos mesmo. A estratégia de mobilização Eu, Você, Todos pela Educação lançada pelo movimento em novembro de 2009 captou este conceito e o traduziu em ações de articulação político-institucional e peças de comunicação. A iniciativa contará com campanhas ao longo prazo com o objetivo de firmar a Educação como tema prioritário no país e convidar a todos para participar do esforço de melhorar a qualidade do ensino de crianças e jovens em todo o país. (TPE, Relatório de Atividades 2006-2009, p. 50).

Essas capturas endossam a potencialidade de se perceber a relevância de escrever sobre as tramas presentes nas práticas de comunicação que mobilizam e disseminam os conteúdos dos porta-vozes. Imagens como essas se repetem nos relatórios disseminando a abrangência do Todos demonstrando o engajamento com tantos sujeitos e instituições. Considerarei “trama” conforme refere Paul Veyne (1998), quando diz que “Os fatos não existem isoladamente, no sentido de que o tecido da história é o que chamaremos de uma trama, de uma mistura muito humana e muito pouco "científica" de causas materiais; de fins e de acasos” (Veyne, 1998, p. 42). Com isso, anuncio a discussão presente na segunda parte desse documento, no que se refere à constituição e articulação das redes, endossando a trama do empresariamento da educação enquanto prática na racionalidade política presente. Para o autor, “a trama pode se apresentar como um corte transversal dos diferentes ritmos temporais, como uma análise espectral: ela será sempre trama porque será humana, porque não será um fragmento de determinismo” (Veyne, 1998, p. 42). Desse modo, pensar a trama que engendra as práticas de governança em rede envolve uma análise não determinista, mas problematizada e interpretativa, como se presta a presente investigação.

Outro ponto de atenção tem sido a forma com que as ações do modo de governança se apresentam. Ao manusear os relatórios, reparo no movimento que consolida o TPE como rede, na medida em que evidencia a chegada de novos parceiros e associados. Para além de mapear, entendendo que esse é um caminho possibilitado pela etnografia de redes (Ball, 2020), será relevante compreender como os vínculos se dão na trama dessas articulações.

Segundo o texto do primeiro relatório,

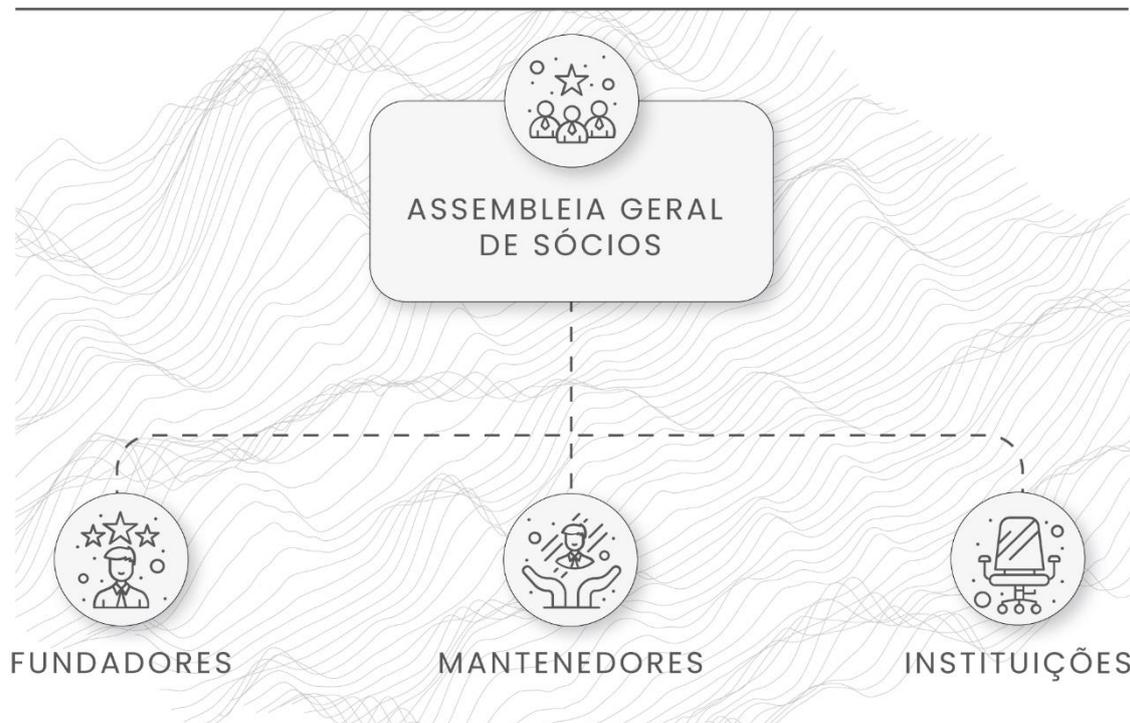
No ano em que os objetivos do Todos Pela Educação passaram pela prova da tradução em estratégias e ações, a estrutura interna era um desafio que não podia ser relegado para depois. Desde o seu nascimento o Todos Pela Educação buscou construir uma estrutura de governança que desse conta da pluralidade e da diversidade da grande aliança que constitui o movimento. Um formato

que acolhesse a todos e, ao mesmo tempo, garantisse agilidade ao processo de tomada de decisão. (TPE, Relatório de Atividades 2009, p. 31).

O Comitê Executivo, formado pelo Conselho, formaliza, em 2007, a estrutura de governança, que contempla a Assembleia Geral de Sócios, com seus fundadores, mantenedores e instituições parceiras, conforme a Figura 19. Em 2007, o primeiro desenho é que esse Conselho seria assessorado por quatro comissões: Articulação, Comunicação, Técnica e Relações Institucionais, como demonstro na Figura 20, na sequência. Além do Conselho de Governança, o TPE se organiza em seu Conselho Fiscal, na Presidência Executiva e na Diretoria Executiva.

FIGURA 19

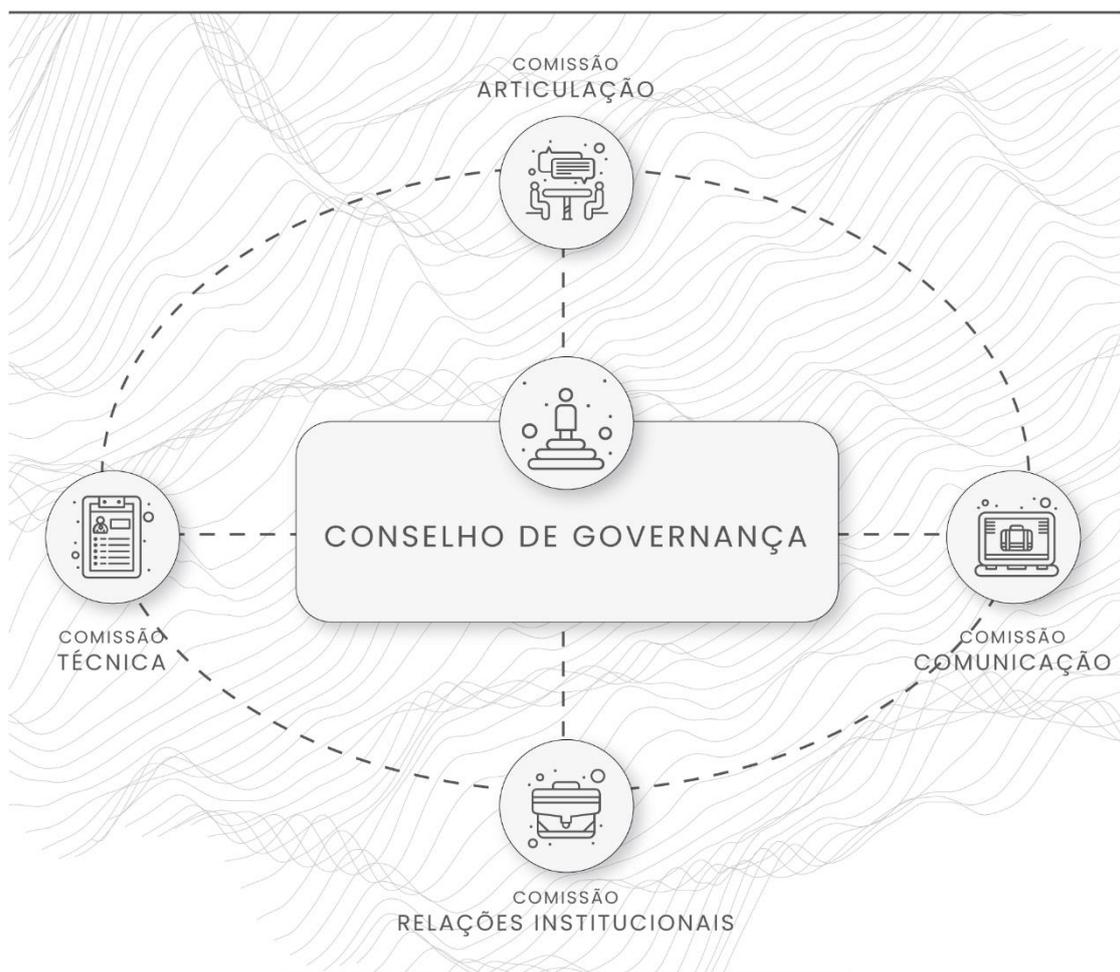
Assembleia Geral de Sócios – conforme 2007.



Fonte: Elaborado pela autora.

FIGURA 20

Conselho do TPE – conforme 2007.



Fonte: Elaborado pela autora.

A tese em questão aprofunda a discussão sobre quem são e em que instâncias (social, cultural, econômica) atuam os sujeitos que compõem a governança – demonstrando o histórico político de cada currículo envolvido na trama da rede. Isso nos ajuda a compreender o modo de governança em rede construído e mobilizado pelo Todos pela Educação.

Se o fato de observar a forma de comunicação e mobilização ajudou a escrever sobre a trama na rede – a articulação das redes –, observar os modos de governança, por sua vez, ajudará a perceber a forma com que os parceiros se vinculam nessa organização, o modo com que o *Todos* trama sua agenda política e sua constituição como uma rede de influência política.

Nessa análise, organizei o texto da tese em duas partes, sendo uma contextual e outra analítica – apesar de essa divisão não fazer jus à escrita –, pois, como afirma Laval (2019) “tudo está interligado”. Ou seja – enquanto olhamos para o contexto, analisamos o presente assim como o bloco analítico está permeado das transformações do modo de fazer política, da forma de intuir as articulações estruturais na governança em rede. Na sequência, apresentarei cada uma delas com seus capítulos e suas problematizações. Na imagem abaixo – descrevo esse movimento de imersão.

FIGURA 21

Movimento de imersão na tese.



Fonte: Elaborado pela autora.

II

ARESTAS CONTEXTUAIS

AS TRANSFORMAÇÕES SOCIAIS
NA METAMORFOSE DO MUNDO



3 TRANSFORMAÇÕES SOCIAIS: NA METAMORFOSE DO MUNDO

Intitulei este segundo movimento na composição do texto como *Arestas Contextuais*, pois, como o próprio título expressa, tenho como objetivo apresentar aqui o contexto que permitiu a emergência do fenômeno do empresariamento da educação. Demonstrarei o quanto a globalização, na sociedade em rede, foi abrindo espaço para o estabelecimento de redes e, no caso da pesquisa, de rede de influências que afetam as políticas educacionais e causam efeitos e ressonâncias no cenário educacional. Esta parte é dividida em dois capítulos.

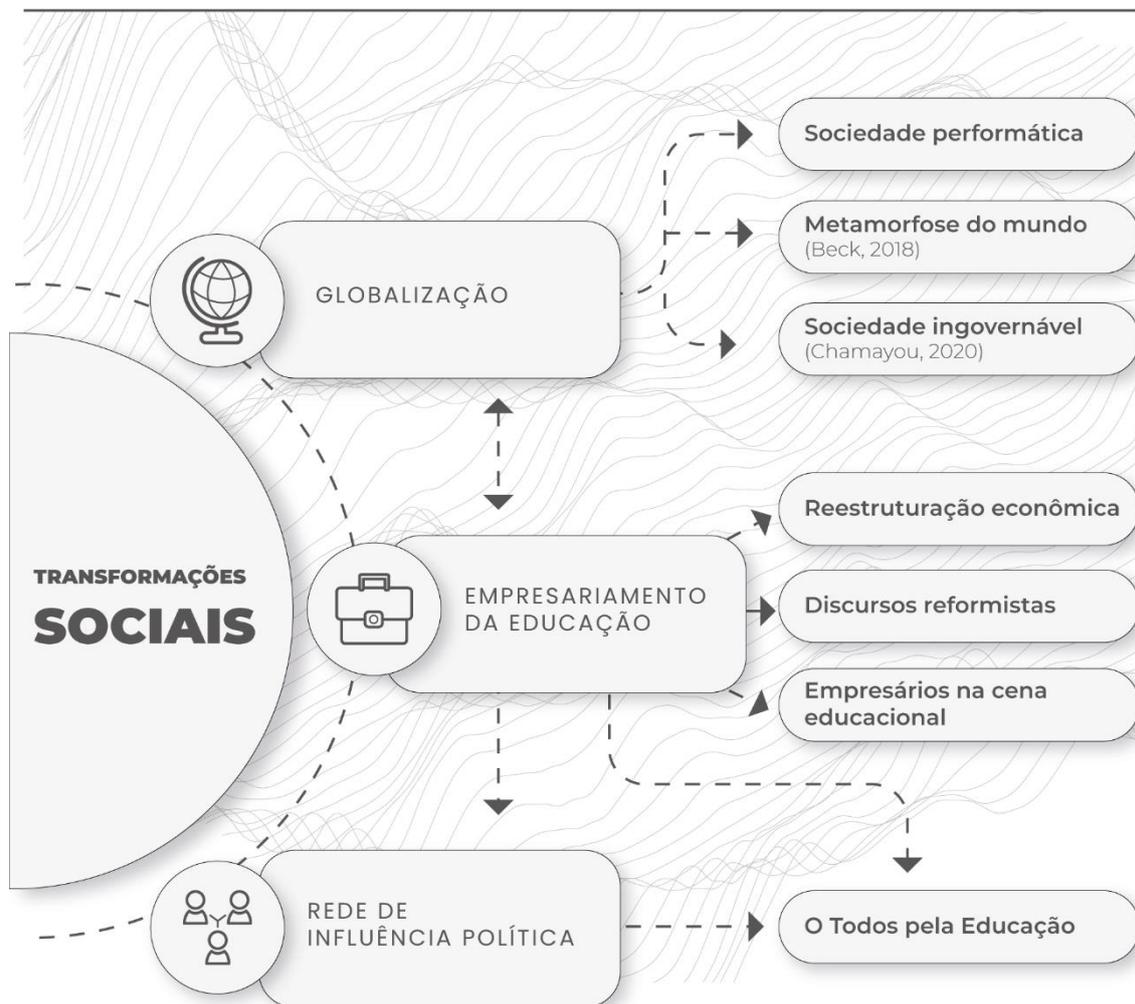
O primeiro, que é o capítulo 4, denominei *Emaranhado das Relações Sociais na Metamorfose do Mundo*. Nele, exploro as ramificações intrincadas da globalização, que se revela também na esfera educacional. Destaco a transformação social e a reestruturação econômica e política que moldam a sociedade contemporânea, emitindo outras formas de governança cujo modelo é a empresa – o que converge com os pressupostos da racionalidade neoliberal. O capítulo está subdividido em três seções: *Globalização: nuances da metamorfose do mundo*; *Os empresários adentram a escola na sociedade performática* e *O mapeamento da rede na sociedade (in)governável*.

O capítulo 5, intitulado *Empresariamento e o Todos Pela Educação*, apresenta o fenômeno do empresariamento da educação, que se materializa em movimentos como o TPE. Abordo as condições que possibilitaram a emergência do *Todos Pela Educação*, incluindo a reestruturação econômica e política e os discursos reformistas que lhe dão guarida. Além disso, o referido capítulo também discute a organização do TPE, sua estrutura e forma de atuação. Para isso, subdivide-se em duas seções: *Condições de possibilidade da emergência do TPE: reestruturação econômica e política e os discursos reformistas* e *A organização do TPE: estrutura e forma de atuação*.

Ilustro, na Figura 22, o movimento dessa imersão. Nela, já é possível verificar a abertura para a discussão sobre o *Todos* na rede de influência política que será desmembrada na sequência, no que se refere às arestas analíticas.

FIGURA 22

Transformações Sociais na
Metamorfose do Mundo.



Fonte: Elaborado pela autora.

4.

EMARANHADO DAS RELAÇÕES SOCIAIS NA METAMORFOSE DO MUNDO



4 O EMARANHADO DAS RELAÇÕES SOCIAIS NA METAMORFOSE DO MUNDO

Há mudanças radicais não apenas nas formas de pensar o mundo, mas nas formas como o mundo se organiza e funciona, nas formas como ele é gerido, nas formas como o habitamos. (Costa, 2002, p. 149).

O século XXI, marcado por crises mundiais de impacto globais, evidencia o quanto a globalização tem se configurado como uma “rede complexa de processos” (Giddens, 2006, p. 24) por onde nos movimentamos, interagimos e vivemos. Com base nessa premissa, as tecnologias trabalham para o fortalecimento da lógica das redes que ultrapassam a internet, permeando outras esferas da vida e dos setores da sociedade. No que tange ao cenário político e educacional, deparamos com a proliferação de redes de empresários que vêm circulando e permeando a escola, incidindo sobre as práticas do fazer pedagógico e baseando-se no “mercado como política alternativa” aplicável à educação, conforme alertam Ball (2020) e Laval (2019, p. 113). Essas práticas do fazer causam efeito através das micropolíticas que atuam nos projetos de subjetivação impactando a linguagem, a capacidade de criação, imaginação e tantas outras pulsões de vida segundo Rolnik (2018), **despotencializando** os sujeitos.

Na busca por compreender o movimento das redes de influência política na educação, vejo como necessário destrinchar o emaranhado¹⁸ das diversas relações sociais que se imbricam nessa complexidade e que fortalecem a lógica empresarial. Assim, este capítulo se dedicará a explorar essa complexidade¹⁹, característica da era globalizante (Morin, 2002), demarcando algumas pautas que se entrecruzam na metamorfose²⁰ do mundo, pois alteram nossa forma de “ver, estar e pensar o mundo” (Beck, 2018, p. 11), compreendendo que “a visão de mundo é também uma visão de humanidade” (Beck, 2018, p. 38).

A narrativa que introduz este capítulo se alinha a um dos objetivos deste projeto de tese, que busca contextualização e compreensão do modo de funcionamento da rede de influência política sob o viés da racionalidade neoliberal. Para isso, buscarei situar a racionalidade no contexto da globalização, como trama que articula as transformações da sociedade

¹⁸ Parto da ideia de que os desafios presentes na contemporaneidade são diversos, misturam-se na complexidade proposta por Beck (2018), quando o autor aborda a metamorfose. Assim, usei como ideia-chave para desenvolver este capítulo o “emaranhado”, que representa um conjunto de informações misturadas ou difusas.

¹⁹ Ao referir-me à complexidade, ancore-me nos pressupostos da Teoria da Complexidade de Morin, que auxilia a investigação enquanto ciência. Segundo o autor, “a complexidade não é só pensar o uno e o múltiplo conjuntamente; é também pensar conjuntamente o incerto e o certo, o lógico e o contraditório, e é a inclusão do observador na observação” (Morin, 2014, p. 206).

²⁰ Usarei o termo “metamorfose do mundo”, discutido por Beck (2018) em uma obra inacabada devido ao seu falecimento naquele ano. O autor, um dos sociólogos mais importantes do nosso tempo por suas contribuições acerca da constituição da sociedade contemporânea, anunciou que a metamorfose do mundo significa um dar-se conta de o quanto a “metafísica” está mudando (Beck, 2018, p.19), metamorfoseando-se e o quanto essa transformação modifica nossa forma de vida na sociedade.

contemporânea e que envolve os processos de “mercadorização” da educação, como pontua Laval (2019, p. 129). Para discorrer sobre essas transformações, que entendo centrais no estudo das redes de governança, organizei o presente capítulo em três seções.

Na primeira, abordarei as nuances da globalização contornadas pelas tecnologias presentes na Contemporaneidade. Entre essas nuances, enfocarei a compreensão de que vivemos em uma sociedade que funciona em rede, conforme preconiza Castells (2020). Segundo o autor, vivemos em uma sociedade “que não pode ser entendida sem as suas ferramentas tecnológicas” (Castells, 2020, p. 64), que ajudam a nos situarmos no mundo e a pensarmos sobre ele, sobre seu funcionamento. Relaciono esse funcionamento às modificações que Beck (2018) denominará como “metamorfose do mundo”, invocando as transformações que reverberam na visão que se tem do mundo, que é, também, “uma visão de humanidade”, como diz o autor (Beck, 2018, p. 32). Argumento, assim, que essas compreensões de mundo e de humanidade são perpassadas pela racionalidade neoliberal, discutida por Dardot e Laval, (2016), que estende o modelo de mercado a todas as esferas da vida.

Desse modo, complemento, na segunda seção do capítulo, a reflexão sobre a racionalidade empresarial, que, ao estender a lógica empresarial para todas as esferas da vida, subverte também a educação em mercadoria (Laval, 2019, p.18), empregando diferentes formas de investimento, de modo que a educação seja rentável para as empresas usuárias do “capital humano”. Esse funcionamento dá guarida ao debate sobre o fenômeno do empresariamento da educação, que se constitui e se fortalece por meio das redes de influência política, que, conforme Ball (2020), é uma nova forma de fazer a política acontecer e que, de toda forma, compromete-se com a visão de mundo, de sociedade e de humanidade que se quer defender.

A relação entre o empresariamento e o modo de fazer política fica ainda mais tencionada na terceira seção desse capítulo, quando trago a contribuição de Chamayou (2020) para a problematização acerca da influência empresarial na constituição da racionalidade neoliberal. O autor, utilizando uma abordagem genealógica, discute a crescente influência da agenda empresarial, conforme o *ethos* neoliberal que permeia as políticas atuais. Segundo Chamayou (2020), o *ethos* neoliberal defende a ideia de que é preciso encontrar novas formas de governo, provocando uma certa resistência que coloca à prova a função do Estado²¹. Isso

²¹ A racionalidade empresarial, conforme discutida por Dardot e Laval, (2016) é uma lógica que permeia todas as funções do Estado, moldando tanto indivíduos quanto sociedades e governos. O homem empresarial é um indivíduo que se comporta como um empreendedor, não apenas em seu trabalho, mas em todos os aspectos de sua vida, buscando constantemente a eficiência, a produtividade e a maximização do lucro. Da mesma forma, uma sociedade empresarial é uma sociedade na qual esses valores são predominantes e são promovidos através de instituições sociais, políticas e econômicas. Finalmente, um governo empresarial é um governo que adota a lógica do mercado em sua administração, buscando a eficiência, a competitividade e a rentabilidade em suas operações. Esta

significa que mudanças significativas são necessárias nas políticas, instituições e práticas governamentais para restaurar a ordem e a confiança no sistema. A ingovernabilidade, como Chamayou (2020) argumenta é uma estratégia deliberada de resistência ao poder, ou ainda, uma recusa a ser governado pelo menos “não desse jeito, não para isso, não por eles” (Chamayou, 2020, p. 22).

Por fim, a ideia da trama deste capítulo é tecer o argumento de que os novos modos de governança em rede, como modo de funcionamento de novas formas de fazer política (Ball, 2020), materializam as relações entre mercado e educação na metamorfose do mundo. Importa dizer que as transformações que mencionarei aqui poderiam ser abordadas a partir de diferentes fios condutores, dada a amplitude da temática. Porém, o capítulo será conduzido a fim de contornar o debate sobre o fenômeno do empresariamento da educação que se fortalece nas redes de influência política na metamorfose do mundo, com os desafios e as urgências de suas problemáticas.

Observar o contexto é ambientar o terreno para as discussões necessárias, especialmente, porque, conforme Costa (2002) anuncia na epígrafe deste capítulo, “há mudanças radicais não apenas nas formas de pensar o mundo, mas nas formas como o mundo se organiza e funciona” (Costa, 2002, p. 149). Essa afirmação, como a rede, ressoa, multiplica-se e se estende. Isso nos impulsiona a compreender o fluxo dessas transformações, perceber as nuances das coisas, da forma pela qual chegaram a ser como são, possibilita-nos pensar e viver de outros modos, construir brechas, identificar os buracos, desnaturalizar o que tem sido tomado como natural, como se estivesse desde sempre aí, no mundo.

4.1 Globalização: nuances da metamorfose do mundo

A promessa da globalização gerou possibilidade para abertura de iniciativas empreendedoras pelo mundo, potencializando algumas riquezas e criando, nesse processo, seus estranhos, como Bauman (1999) nomeia – ou seja, aqueles que não tiveram as condições para participar desse fenômeno e da pretensa liberdade para habitar e viver neste mundo global. Assim como cresce e se expande, a globalização amplia as desigualdades, pois “uma parte integrante dos processos de globalização é a progressiva segregação espacial, a progressiva separação e exclusão” (Bauman, 1999, p. 08). Essa segregação é demarcada pelo esfacelamento da

racionalidade empresarial, portanto, não se limita ao setor privado, mas permeia todas as esferas da vida, moldando a maneira como os indivíduos, as sociedades e os governos operam. Assim como prevê um homem empresarial, uma sociedade empresarial, o governo também será empresarial.

experiência comum, que rompe com a ideia da democratização e propaga, de forma capilar, a segmentação e a fragmentação do mercado; que divide a produção em escala local e global, incidindo na cultura de uma sociedade e nos modos de pensar a educação de uma geração. Parto da concepção de Bauman (1999), de que a globalização constitui-se como um fenômeno multifacetado que, sob uma vertente, dá guarida à circulação de mercadorias e intensifica os fluxos de mercado, transpondo para todas as esferas o viés econômico, social e cultural. Como fenômeno, mobiliza características abrangentes que precisam ser problematizadas à luz da racionalidade vigente.

Ao problematizar a complexidade presente na globalização, percebemos o quanto a tecnologia, como recurso, contorna esse tempo de forma ambígua, ao passo que representa diferentes possibilidades para a ampliação do debate global, gerando aprendizados e benefícios para o desenvolvimento social e econômico (Castells, 2020). É também por meio das mais diferentes tecnologias, conforme salienta Castells (2020), que as experiências são customizadas e o senso de coletividade e, até mesmo, a dignidade, esmaecidos. Do mesmo modo que as tecnologias favorecem a conexão, aproximando pontos distintos no globo, rastreando e mapeando os diferentes atores que entram na cena social e por ali se movimentam, também são capazes de impulsionar catástrofes mundiais, compartilhando crises de reputação, entre outras indesejadas consequências. Assim, trazem ao debate as formas difusas de propagar o conhecimento, as informações e suas consequências.

Para além das tecnologias de informação, outras tecnologias que viabilizam a lógica presente na contemporaneidade disseminam a racionalidade neoliberal, que, neste estudo, represento por meio das redes de influência política. Essas tecnologias estão presentes na *Sociedade em Rede* preconizada por Castells (2020, p. 134) e se relacionam à globalização da economia. O autor menciona que essa nova economia presente na sociedade, pautada na produtividade e na competitividade, mostra-se *informacional, global e em rede*, identificando suas características e sua interligação. É *informacional* porque a produtividade e a competitividade de seus agentes e instituições “dependem da sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimento”; é *global* porque as principais atividades produtivas acontecem em escala global, “envolvendo uma rede de conexões entre agentes econômicos” e acontece em *rede* “porque, nas novas condições históricas, a produtividade é gerada, e a concorrência é feita em uma rede global de interação entre redes empresariais” (Castells, 2020, p. 135). Mercados globais (internacionais) financiam, cada vez mais, os processos de circulação das informações e do conhecimento como investimento na produção da sociedade, em suas diferentes abordagens. O argumento de Castells (2020) ajuda a

pensar sobre como o conhecimento e a produção se interligam e se movimentam no globo de forma ramificada, por meio das conexões estabelecidas com tantos agentes diversos, que influenciam as transformações e os processos de subjetivação.

Já para Miller e Rose (2012), é “mediante as tecnologias que as racionalidades políticas e os programas de governo que as sistematizam se tornam capazes de ser utilizadas” (Miller; Rose, 2012, p. 81-82). É possível adiantar que algumas redes de influência utilizam-se de tecnologias para disseminar seus consensos e espalhar suas soluções para os problemas que circulam nos debates, nos fóruns e nas políticas, como podemos ver acessando as informações pelos sites e plataformas disponíveis para esse fim. Essa afirmação ratifica que as tecnologias de comunicação vêm, cada vez mais, ampliando a disseminação de ideias pelo globo, pois disseminam certa racionalidade.

Por isso, corroboro aqui a afirmação de que a globalização reverbera as nuances na metamorfose do mundo (Beck, 2018), ao passo que produz internamente modificações variadas que, necessariamente, não representam continuidades, e sim transformações contínuas.

Essas nuances representam a variação dos movimentos da globalização, que se entrelaçam e projetam conexões diversas, produzindo um novo tipo de tecido social manifestado na racionalidade que exalta a concorrência, a competitividade e a mercadorização – inclusive presentes na escola, como salienta Laval (2019, p. 129) –, reconhecendo “a pressão da lógica de trabalho na esfera educacional”.

Além disso, a abertura das fronteiras, a circulação de produtos e outras tantas características da globalização, como a diversificação e a livre concorrência, reverberam nos modos de viver, conviver, consumir, produzir, ser e estar no mundo. Ainda mais que essa livre concorrência não reverbera em livre escolha, uma vez que as pessoas não têm as mesmas condições para escolha (Harvey, 2008). As mudanças na sociedade civil, segundo Harvey (2008), indicam manifestações de tendências neoliberais na escala global. Seja pelo aumento das parcerias público-privadas, seja pela passagem do governo para governança que se dá, cada vez mais, em rede, essas mudanças incidem nos modos de ser e relacionam o processo de globalização ao fortalecimento de uma agenda neoliberal.

A abertura das fronteiras entre os Estados-Nação, a compressão espaço-temporal (Harvey, 2005), caracterizada pela mobilidade, pela velocidade e pela instantaneidade, coloca em circulação novas formas de governo das condutas, que se inscrevem na racionalidade neoliberal que, por sua vez, toma corpo na sociedade empresarial. Conforme Brown (2019, p. 13), “o neoliberalismo é tanto um modo específico de racionalidade, quanto uma produção de sujeitos”. Isso significa que ele molda a maneira como as pessoas se veem e se comportam. Sob

o neoliberalismo, somos incentivados a nos ver como empreendedores de nós mesmos, constantemente buscando melhorar nossas habilidades e aumentar nosso valor de mercado. Somos responsáveis por nosso próprio sucesso ou fracasso e somos incentivados a competir uns com os outros por recursos e oportunidades. Essa lógica neoliberal tem implicações profundas para a sociedade e para o indivíduo.

Nesse contexto, as mudanças provocadas pela racionalidade neoliberal engendram alterações no processo de subjetivação e na organização da vida em sociedade. Essas mudanças produzem reflexões na intenção da manutenção ou do fortalecimento do neoliberalismo enquanto prática social. Assim, o mercado fomenta uma lógica baseada no valor econômico que movimenta a sociedade. Conforme os pesquisadores Alves, Klaus e Loureiro (2021, p. 2), “Enquanto processo não só objetivo, mas também subjetivo e normativo, o mercado passa a pautar nossos modos de vida e padrões de comportamento de uma forma geral”, pois essa lógica se torna a base de uma nova forma de regulação das condutas.

Tais responsabilizações também são aferidas às instituições, de modo que o neoliberalismo se apoia em estratégias formativas e de desenvolvimento, que incidem na constituição dos sujeitos. Sobre esse efeito, Dardot e Laval (2016, p. 327) descrevem que a busca pela empresa como modelo de vida e de sucesso elimina a distância entre o indivíduo e a empresa. Nesse sentido, o indivíduo trabalha para a empresa como se trabalhasse para si mesmo, tamanha é sua subjugação aos objetivos da empresa, inculcando e sustentando a ideia que a própria vida precisa ser gerida como uma empresa.

Enquanto a racionalidade neoliberal incide na produção de um sujeito ajustável, flexível, que toma a si mesmo como uma empresa que precisa de investimentos constantes, suas competências e habilidades são colocadas na pressão por uma busca contínua pelo aprimoramento. A noção de “capital humano”, segundo López-Ruiz (2009), relaciona-se a essa busca, às vezes descompassada, pelo aprimoramento, pois esse investimento em si, representa capital humano para o desenvolvimento da sociedade. Trata-se de um investimento no futuro. “Se os gastos podem ser vistos como investimentos em lugar de consumo, as pessoas investem em procura de retornos futuros” (López-Ruiz, 2009, p. 226).

Essa relação que transforma o consumo em investimento, transforma o consumidor em um “investidor”, sendo possível capitalizar-se consumindo. Tais experiências de investimento perpassam a valorização das qualificações diversas que podem ser aprimoradas no sistema educacional ou nas experiências profissionais. Valendo-se da máxima de “aprender a aprender”, o sujeito segue, na escola e no trabalho, precisando desenvolver, cada vez mais, aptidões que o qualifiquem no sistema econômico altamente competitivo. A esse respeito, Laval (2019) fala

sobre a tendência de profissionalização dos estudos como dimensão inevitável em nossas sociedades. Isso endossa a função da escola na preparação “para uma profissão e o êxito escolar parece garantir o sucesso social e profissional” (Laval, 2019, p. 89).

Gadelha (2009), por sua vez, destaca o quanto “as competências, as habilidades e as aptidões de um indivíduo qualquer constituem, elas mesmas, pelo menos virtualmente e relativamente independente da classe social a que ele pertence, seu capital” (Gadelha, 2009, p. 177). Desse modo, valoriza-se o indivíduo não só por aquilo que possui, mas, especialmente, por aquilo que ele pode entregar à sociedade, na expectativa do valor econômico. Laval (2019, p. 51) pontua que, segundo a OCDE, o capital humano reúne “os conhecimentos, as qualificações, as competências e as características individuais que facilitam a criação do bem-estar pessoal, social e econômico”. Quanto mais “qualificado” o indivíduo for, tanto mais ele nutrirá a economia, a cultura e a política de um país, desenvolvendo o culto pelo empreendedorismo como estratégia e indicador de sucesso.

O modelo escolar preconizado nessa racionalidade tende, então, a responsabilizar a escola pela produção desse indivíduo-empresa, por meio de uma entrega rentável, produtiva, em que ela possa contribuir com a sociedade a partir da entrega de um “homem-flexível” e de um “trabalhador-autônomo”. Isso consolida o que Laval (2019) problematiza ao dizer que “a razão de ser da instituição escolar não se encontra mais na distribuição mais igual possível do conhecimento, mas nas lógicas de produtividade e de rentabilidade do mundo industrial e mercantilizado” (Laval, 2019, p. 68). O autor diz, ainda, que

A escola, que tinha como centro de gravidade não só o valor profissional, mas também o valor social, cultural e político do saber – valor, aliás que era interpretado de forma muito diferente, conforme as correntes políticas e ideológicas –, hoje é orientada, pelas reformas em curso, para os propósitos de competitividade prevaletentes na economia globalizada. (Laval, 2019, p. 18).

Laval (2019) situa essas transformações pelas quais a escola passa, distinguindo três momentos que demonstram o quanto a escola vem sendo construída e reconstruída historicamente, conforme a racionalidade vigente. Lembra o autor que houve

um período em que a principal função da escola era integrar o indivíduo moral, política e linguisticamente à Nação; um período em que o imperativo industrial nacional ditou as finalidades da instituição; e o período atual, em que a sociedade de mercado determina mais diretamente as transformações da escola. (Laval, 2019, p. 32).

Nessa perspectiva histórica, a escola foi se movimentando conforme o sujeito que deveria formar para atuar na sociedade, pois a visão de mundo e a visão de humanidade, de acordo com

Beck (2018, p. 11), inter-relacionam-se. Isto é, o tipo de sociedade em que se quer viver está atrelado ao tipo de sujeito que se quer formar. Por isso, ratifico o que Laval (2019, p. 29) propõe: “um novo modelo escolar e educacional que tende a se impor se baseia, em primeiro lugar, em uma sujeição mais direta da escola à razão econômica”. O sujeito “flexível”, que se adapta às transformações da contemporaneidade e as demandas do mercado e o “trabalhador autônomo”, empresário de si “são as referências do novo ideal pedagógico” (Laval, 2019, p. 29), em uma visão utilitarista e de responsabilização individual que contornam a lógica do mercado e, assim, perpassa o campo da educação, dando abertura para a ação de outros atores sociais.

Conforme Laval (2019, p. 19), “essa mutação da escola não é fruto de uma espécie de complô, mas de uma construção muito eficaz, na medida em que não é possível identificar facilmente uma ou várias instâncias responsáveis por ela, o processo é difuso” e, por isso, merece ser observado sem uma postura pessimista, derrotista ou catastrófica, mas atenta à forma como os processos dessa construção se movimentam nas tendências do mundo contemporâneo.

Essa mutação da instituição escolar, ainda segundo Laval (2019, p. 23), associa-se a três tendências: a desinstitucionalização, a desvalorização e a desintegração. Ao passo que a desinstitucionalização tensiona a escola para a adequabilidade de suas práticas diante das demandas sociais, modificando-a para uma organização flexível como empresa educadora, interfere também na relação de trabalho, que se modifica drasticamente.

Na tendência da desvalorização, mesmo que o discurso seja de valorização da escola como fator essencial de desenvolvimento, presenciamos um enfoque significativo nos valores de mercado, que mobilizam a escola para uma entrega de eficiência produtiva em lugar das propostas emancipadoras de conhecimento. Vemos também a desintegração da escola, pela introdução de mecanismos de mercado em seu funcionamento, por intermédio da promoção da “escolha da família”, em uma concepção consumidora. É necessário observar como cada uma dessas tendências se desenrola no emaranhado das relações do mundo.

Na discussão sobre tendências, a escola do século XXI vem sendo constantemente indagada sobre a coerência do seu papel. Há todo um léxico empresarial entrando, com cada vez mais força, no campo educacional. E toda uma terminologia pedagógica se vai esmaecendo: “No caso da educação, produtividade e rendimento acabam sendo traduzidos como desempenho, como *performance*”, conforme salienta Hattge (2014, p. 67). Tal discursividade provoca dispersão sobre sua validade e sobre a necessidade de sua atualização, materializada na compulsão pela inovação em uma sociedade que prima pela eficácia medida a partir do desempenho.

Essa dispersão assume múltiplas formas de entendimentos e enraizamentos. Abarca a compreensão da crise de legitimidade da própria escola ao passo que se questiona não só sua validade e função, como também seu repertório e formato, introduzindo soluções cabeadas pelas metodologias ativas e um currículo cada vez mais personalizado, que valoriza a individualização em prol da coletividade, experiência que, na escola, ainda luta para se sustentar. O modelo educacional que tende a ser consolidado na racionalidade neoliberal diz respeito à sujeição da escola à razão econômica, de modo que o conhecimento produzido deva estar atrelado à sua utilidade no mercado (Laval, 2019).

Isso reverbera na exaltação do empreendedorismo, que passa não a ser perseguido como virtude de um grupo, de *startups* ou de empresas, mas que permeia todos os aspectos da vida, (Alves; Klaus; Loureiro, 2021, p. 05), incidindo no empresariamento de si e na formação do capital humano, bem como imprimindo para si a lógica da empresa como modo de vida. Veremos, na sequência, que essa lógica da empresa que perpassa os modos de vida impera na forma de fazer política e na forma de fazer educação.

4.2 Os empresários adentram a escola na sociedade performática

A metamorfose presente na sociedade, como anuncia Beck (2018), estende-se para todas as modificações nas nossas vidas, incluindo a forma com que nos comunicamos e as relações que estabelecemos uns com os outros. O que usamos, comemos, vestimos e, até mesmo, como consumimos as informações e os recursos (luz, água, esgoto, energia), tudo está concatenado em um exercício globalizado sob a lógica de uma racionalidade neoliberal, que enaltece o modo empresarial para a resolução dessas e de tantas outras demandas sociais. Sob essa lógica empresarial, a escola é considerada como espaço profícuo para o desenvolvimento do sujeito empreendedor, que incide em seu capital humano e, para isso, ela precisa ser “preparada” para fornecer as melhores condições para o cumprimento dessa função. Explica-se, assim, a entrada dos empresários na cena da educação, com suas *expertises* que mobilizam a escola para que possa performar melhor na expectativa de desenvolver e aprimorar as qualificações dos indivíduos.

A racionalidade neoliberal, para Dardot e Laval (2016), “tem como característica principal a generalização da concorrência como norma de conduta e da empresa como modelo de subjetivação” (Dardot; Laval, 2016, p. 17). Por isso, para essa lógica, não basta desencadear o consumo, um dos primeiros movimentos da globalização, e sim convencer as pessoas de seu engajamento nessa produção, compelindo os sujeitos a criarem e recriarem formas de participação na economia e na sociedade, em um movimento dinâmico de reinvenção pela busca

de sua subsistência e de sua melhor versão, por meio das tecnologias de performatividade. A essa racionalidade transferem-se os valores empresariais, como a produtividade, a competitividade e o desempenho, ao âmbito das relações individuais e aos processos de formação e subjetivação, não se deixando incólumes os processos educacionais. A responsabilização dos indivíduos por seu próprio destino opera na busca incansável por sua melhor performance, que o faz assemelhar-se a um empresário de si, constituindo-se a partir dos valores do neoliberalismo, sendo ele mesmo produto dessa racionalidade. (Dardot; Laval, 2016).

Exemplos não faltam. Farei uso de um deles, relacionado ao uso de energia solar, que nasce de uma preocupação internacional sobre mudanças climáticas e, até mesmo, de escassez de recursos naturais. Em seguida, porém, essa preocupação mobiliza empresas a oferecerem alternativas para a melhoria e a otimização desses recursos e “democratiza” a informação de que todos os indivíduos podem contribuir para a geração desses recursos, e o que estamos percebendo é o crescimento de pessoas interessadas em adquirir energia através de sistemas fotovoltaicos. De acordo com o recorte da notícia a seguir, esse crescimento vem sendo exponencial:

O mercado de energia solar no Brasil em 2019 teve crescimento recorde.

Em 2019, o mercado de energia solar no Brasil cresceu mais de 212%, alcançando a marca de 2,4 GW instalados. Segundo a Aneel, foram instalados mais de 110 mil sistemas fotovoltaicos de mini e microgeração, correspondendo a R\$ 4,8 bilhões e 15 mil profissionais trabalhando na área.

Por ser um país com altos índices de irradiação solar, podemos dispor de um bom desempenho dos sistemas fotovoltaicos a partir dos fatores climáticos, uma vez que sua eficiência em determinadas regiões pode ser muito mais satisfatória por meio da captação dos raios solares.

Além disso, outros aspectos contribuíram para a maior utilização de energia fotovoltaica no Brasil, como por exemplo a crise hídrica que encareceu o preço da energia, os incentivos governamentais, como as linhas de financiamento de energia solar com prazos de pagamentos prolongados e juros mais baixos, além da diminuição do custo para aquisição de painéis solares.²²

Desse modo, as pessoas são convencidas de que precisam investir em equipamentos para produzir a própria eletricidade, assumindo para si um controle e uma produção que eram, antes, do Estado. Inibe-se a discussão sobre a qualidade da energia para todos e foca-se na responsabilização do indivíduo, segregando cada vez mais a população, pois, afinal, nem todos conseguirão adquirir seu próprio sistema de captação de energia solar.

²² Busquei esse exemplo para mostrar o quanto as questões da vida cotidiana são atravessadas pela agenda neoliberal, que investe na responsabilização do sujeito por seu próprio sucesso e fracasso. (Disponível em: <https://www.portalsolar.com.br/mercado-de-energia-solar-no-brasil.html>. Acesso em: 10 nov. 2021).

Trata-se, novamente, da constituição do “indivíduo-empresa”, conforme argumentam Alves, Klaus e Loureiro (2021, p. 13), que é forçado não só a realizar suas escolhas, aludindo à ideia da flexibilidade, como também a responsabilizar-se por elas, de modo que não se discutam as condições que ele tiver para tal feito, e sim sua força, sua competência e suas habilidades para tais escolhas.

Esse sujeito autônomo, pela lógica empresarial, deverá ser formado pela escola, em uma “concepção mais individualista e mais mercadológica da escola”, conforme marca Laval (2019, p. 37). A lógica do mercado, com a desestruturação da sociedade industrial e as concepções de emprego, junta-se ao consenso de que a modelagem da empresa privada representaria sucesso na objetividade e na padronização de seus processos. Segundo o autor:

Nesse período, o imperativo de eficiência imposto à escola começa a se tornar preponderante, primeiro para controlar custos, depois por uma questão de concorrência entre os países e entre empresas e, por fim, por razões propriamente ideológicas: a escola é vista cada vez mais como apenas mais uma empresa, obrigada a acompanhar a evolução econômica e a obedecer às exigências do mercado. (Laval, 2019, p. 38).

Ainda de acordo com o autor, “por trás das mudanças que deveriam ser apenas técnicas, a ‘modernização’ anuncia uma transformação da escola que altera não apenas sua organização, mas também seus valores e sua finalidade” (Laval, 2019, p. 194-195). Dessa forma, pensar sobre a modernização da escola implicará saber de que modernização se está falando e quais são os critérios aos quais vale a pena a escola aderir para que possa sobreviver diante dos cenários econômicos contemporâneos, sem que sua proposta educativa sucumba à compulsão pela inovação, pela difusão das ditas “boas práticas”. Isso, pois “um verdadeiro culto da eficácia e da performance se instaura o qual dá lugar à marcação e à calibragem das ‘boas práticas’ inovadoras” (Laval, 2019, p. 192). Tal questão mobiliza-me a pensar sobre o que é, de fato, inovar e o que, afinal, a escola está impelida a fazer para viver o contemporâneo. Esse debate reforça a necessidade das reformas em curso. Conforme Laval,

Hoje, as propostas mais estereotipadas sobre as “reformas” já não são mais uma etapa no caminho da transformação social, mas um elemento imposto com a única e restrita preocupação administrativa de tapar o buraco, ou então como objeto de um estranho culto à inovação pela “inovação”, dissociada de qualquer implicação política. (Laval, 2019, p. 16).

Os discursos reformistas sobre inovação, eficácia e qualidade – esta, medida pelo desempenho pautado em resultados – elucidam o cenário de performatividade e modernização que vem tomando força no campo educacional de uma sociedade performática, conforme sinaliza

Ball (2020). Essa performatividade é responsável pela difusão do pensamento e das atitudes performáticas, que incidem em comportamentos fabricados, organizados e controlados por modos de regulação que servem para naturalizar as formas de controle, maquiando ou produzindo novas subjetividades no contemporâneo, como discorrem Miller e Rose (2012). Esses novos sujeitos vão constituindo-se também no chão da escola, não só os estudantes, mas também os gestores educacionais, que, de diferentes modos, participam dessas práticas performáticas.

A busca pela modernização em favor da performatividade reverbera a crescente influência das redes empresariais na escola, fornecendo elementos para que a fabricação de resultados seja passível de controle e conferência. Por isso, a escola, na sociedade performática, movimenta-se em um cenário de pura instabilidade e compulsão.

Consequentemente, a escola se depara com problemas que “precisam” ser solucionados, e se pulverizam as ofertas curriculares com a adesão de propostas de empreendedorismo na escola, movimento “mão na massa” e situações de aprendizagem que orbitam a necessidade da resolução de problemas. Nessa lógica, a escola, conforme alguns de seus defensores²³, deveria assemelhar-se a uma empresa, utilizando dados, indicadores e índices econômicos para que sua eficiência seja mapeada em um mundo que se movimenta constantemente e que carece de respostas ágeis e inovadoras.

O léxico empresarial, com termos como “eficácia”, “avaliação da performance”, “clientes”, “gestão por resultados” e “produtividade” é adotado pelo léxico da escola, constituindo uma nova gramática. Esses léxicos acompanham formas discursivas de disseminar a racionalidade política a partir dos mais diferentes mecanismos. Sobre isso, Miller e Rose (2012) salientam que é preciso estudar as ferramentas e os mecanismos de representação do governo, como as

técnicas de notação, computação e cálculo, procedimentos de exame e avaliação; a invenção de dispositivos tais como inspeções e formas de apresentação tais como tabelas, a padronização de sistemas de treinamento e de criação de hábitos; a inauguração de especialidades e de vocabulários profissionais; a construção de planos e de formas arquiteturais – a lista é heterogênea e, em princípio, ilimitada. (Miller; Rose, 2012, p. 82).

Tais mecanismos de conferência, validação, padronização – que se revelam como mecanismos de controle – corroboram a permeabilidade dos valores de mercado na escola, não só com a padronização dos serviços, como também com as técnicas de gestão de cobrança pela

²³ Christian Laval (2019, p. 36) menciona a obra de Le Thính Khôi, “A industria do ensino”, de 1970.

produtividade, causando incertezas em um tempo marcado pela competitividade. A isso, Alves, Klaus e Loureiro (2021) denominarão novas técnicas de gestão educacional:

[...] como a *accountability* (responsabilização), a individualização dos desempenhos, a cobrança de metas e a auditoria permanente por meio de avaliações em larga escala servem para permitir o cálculo, o monitoramento, o controle e a avaliação das organizações e dos comportamentos, com o objetivo de tornar manipulável o risco e a insegurança. (Alves; Klaus; Loureiro, 2021, p. 14).

Dessa forma, as escolas buscam responder às demandas do mercado, produzindo sua performance por meio da ampliação de seus portfólios, de modo que se sujeitam às plasticidades de suas estratégias pedagógicas, esvaziando-se de sua função primeira, do cerne de seu projeto educativo. Exemplos não faltam, como a adoção de sistemas de ensino e inserção de diferentes metodologias descontextualizadas; organização de avaliações externas, atentas aos movimentos dos rankings; formatações espetaculares de eventos que pouco se referem à vida da escola. Tudo isso corrobora para a performatividade.

Ball (2010) discute a performatividade na educação e na política social como um sistema que implica uma constante necessidade de apresentação, que é suscetível ao julgamento, à comparação e à exposição, manifestados em diferentes formas de controle. Analisa novas formas regulativas, que criam um fluxo de performatividade contínuo, estimulando atitudes baseadas na responsabilização, ou seja, que tornam o indivíduo continuamente responsável por seu desempenho e exige dele a busca constante de uma alta performance.

Performatividade, explica o autor, age como tecnologia na racionalidade neoliberal, um modo de regulação que interfere nas práticas cotidianas e na escola, criando fabricações do eu, da instituição, maquiando e produzindo subjetividades pessoais e profissionais. Performances, segundo Ball, “servem como medidas de produtividade ou resultados, como formas de apresentação da qualidade ou momentos de promoção ou inspeção” (Ball, 2010, p. 38). Essas medidas vão se desenvolvendo em práticas mensuráveis de desempenho, nem sempre disfarçadas, que levam o sujeito a evidenciar sua produtividade e imbrica os gestores educacionais em uma fabricação de elementos que são medidos e que evidenciam a performance.

Ainda de acordo com Ball (2010), outros modos reguladores representam formas de controle que agregam às organizações educacionais estratégias para mensurar o desempenho. Exemplos disso são rituais como pronunciamentos, eventos espetaculares e rotinas que expressam o funcionamento da escola (reuniões, atas, registros). Esses exemplos apresentam-se como organizadores da vida da escola e se aliam aos incrementos técnicos, servindo para naturalizar os discursos de controle. Algumas escolas começaram a planejar e a organizar seus

protocolos e práticas educativas através desses exemplos; contudo, é importante debater sobre quais discursos estão submersos nessas práticas e de que forma o cerne do projeto educativo é comprometido e esvaziado de sentido diante de tanta rigidez ou pomposidade. O projeto da escola esvazia-se em discursos performáticos e práticas de competitividade sob a fachada de uma busca pela modernização de seus processos.

Conforme segue Ball (2010, p. 40), “a performatividade trabalha de dentro para fora e de fora para dentro”; por isso, de certo modo, estamos tramados nesse cenário performático: “de dentro para fora”, por meio da construção cultural, da crença pessoal na qualidade dos serviços; e “de fora para dentro”, de acordo com as intervenções externas, as inspeções escolares, que reforçam a desprofissionalização docente²⁴. Emerge aí uma nova subjetividade, um novo tipo de professor e de gestor. Emergem novas formas de práticas sociais, em que prevalecem as relações inautênticas, fabricadas para um fim. Estando nesse cenário, a performatividade funciona nos hábitos e nas rotinas, interferindo na própria maneira de pensar. “De fato, a performatividade funciona melhor quando chegamos a querer para nós mesmos aquilo que querem de nós” (Ball, 2020, p. 67).

Dessa maneira, os temas no debate da performatividade e da modernização estão associados e adentram a vida cotidiana, social e educacional, produzindo novas subjetividades pessoais e profissionais. A partir de ações, discursos e atitudes, a busca pela performance é responsável pelas fabricações individuais e pela organização, que produzem relações inautênticas, esvaziando de sentido as práticas. A busca por um equilíbrio entre o que está na ordem formativa e o que está na ordem do desempenho, da fabricação dos resultados e de uma aparente modernização angustiam os processos na escola e merecem ser problematizados.

A inserção do modo empresarial como modelo de gerir a própria vida perpassa e atravessa todas as esferas da sociedade, adentrando os modos de funcionamento das instituições, como é o caso da inserção do empresariado nas pautas educacionais. Cada vez mais, encontramos exemplos de inserção de empresários que se aproximam do cenário educacional, ofertando suas *expertises* para a resolução das questões que a sociedade demanda para a escola.

Cito o exemplo da Fundação Telefônica Vivo, que não só se apresenta como uma empresa de telefonia, mas também discute pautas sociais, como descreve seu site, buscando “contribuir para o desenvolvimento da sociedade, parte essencial para a missão de sustentabilidade do

²⁴ Para saber mais sobre profissionalização, desprofissionalização e reprofissionalização docente, sugiro a leitura de Farias (2020) que discorre sobre a compreensão da docência produzida no contexto da Base Nacional Curricular Comum, considerando os processos de profissionalização, desprofissionalização e reprofissionalização dos professores.

negócio”²⁵. Sob a pretensa ideia de colaborar com o desenvolvimento da sociedade, pauta assuntos diversos, que tangenciam o próprio serviço ofertado e se estendem para outros, interessando-se pela pauta da educação: “Acreditamos na educação como pilar essencial de transformação da sociedade e em seu poder de garantir o empoderamento e protagonismo de crianças e jovens, utilizando a tecnologia como instrumento a favor da inclusão e da cultura digital”²⁶. Assim como a Fundação Telefônica Vivo, outros tantos grupos empresariais oferecem não só seus serviços, como também influenciam as pessoas a terem outras necessidades, a fim de que melhor consumam seu produto, recriando experiências de consumo, engajamento e produção.

Conforme investiga Laval (2019), assim como a escola está submetida ao modelo da empresa, esta também assume um caráter educativo, aprimorando e dando maior visibilidade a seu envolvimento com o aprendizado, confundindo seus ritos com os ritos escolares, em uma parceria generalizada, uma articulação que traz à tona os discursos e a influência dos empresários na cena educacional.

Os empresários, por sua vez, assumem o lugar de fala sobre a educação em um consenso de que o grupo detém *expertise* para a condução dos processos na escola. Não só a *expertise*, mas também as ferramentas para mapear e indicar as lacunas, além de soluções para sanar tais ausências. Desse modo, cresce a compra de escolas e a entrega de soluções, por meio de parcerias em que pouco espaço (quando existe) é reservado para os profissionais da educação discutirem seus próprios problemas como Campos (2009) vai dizer mais adiante.

A Fundação Telefônica Vivo e outras tantas empresas associam-se a parceiros para incidir nas pautas educacionais, o que exemplifica a progressiva força política e empresarial na educação brasileira, nos últimos anos.

No limiar do século XXI, então, o ideário empresarial ganha mais força no cerne da política pública educacional. Nesse contexto, o empresariado se destaca por sua elevada capacidade técnica e dirigente, como pode ser observado no Pacto Global anunciado no Fórum Econômico Mundial em 1999. Tal pacto teve o propósito de formar e consolidar uma rede de vários setores da sociedade (governos, empresários, organizações não governamentais, sindicatos e associações acadêmicas) em prol da harmonização do sistema capitalista. Os empresários foram vistos como os agentes principais na adoção de políticas de responsabilidade social e sustentabilidade, a fim de conferir uma dimensão social à acumulação do capital. (Motta; Andrade, 2020, p. 02-03).

²⁵ Essa informação está disponível no site da empresa: <https://fundacaotelefonicavivo.org.br/a-fundacao/>. Acesso em: 10 nov. 2021.

²⁶ A informação citada também está disponível no site da empresa, conforme https://www.fundacaotelefonicavivo.org.br/wp-content/uploads/pdfs/200528_IS%20%20Fund.%20Telefonica.pdf. Acesso em: 12 nov. 2021.

O empresariamento da educação consolida as tendências neoliberais que corroboram para a mercantilização e a mercadorização da educação, uma vez que a circunscreve no lugar de mercadoria, em uma “concepção usurpadora de formação” (Cenci; Petry, 2020, p. 03).

Nessa contingência,

soma-se o impacto que as recentes reformas educacionais tiveram na sociedade, principalmente a partir dos anos noventa, impondo uma pauta de questões que ganhou grande visibilidade na mídia, atraindo novos atores para o campo educacional, como profissionais de outras áreas, empresários, associações e deixando em segundo plano os atores tradicionais, como os professores e seus sindicatos, os especialistas e os intelectuais da educação. (Campos, 2009, p. 273).

Campos (2009) evidencia, nessa afirmação, que os discursos reformistas que alegam o despreparo da escola em formar sujeitos competentes para o século XXI, acrescidos da urgência de sua refundação, renovação e atualização, atraem novos atores no cenário educacional com suas *expertises* e soluções, tornando relevante que se continue pesquisando e problematizando as formas de funcionamento do empresariamento da educação.

4.3 O mapeamento da rede na sociedade ingovernável.

O funcionamento do empresariamento da educação na racionalidade neoliberal está intricado com o fenômeno que exalta o modelo empresarial constituído ao longo da história moderna e implica perceber estratégias que tornam essa lógica permeável na forma de pensar, de viver o mundo e de fazer política. Tais estratégias configuram-se na arte de governar, expressa em uma série de conceitos, narrativas e tecnologias políticas que corroboram essa constituição. Refere-se àquilo que Foucault (2008, p. 143) denominou “conjunto dos procedimentos pelos quais os homens dirigem uns aos outros”, e essa diligência passa por um conjunto de estratégias gerencialistas, que permeiam todas as esferas da vida no mundo globalizado. Nesta seção, que fecha o capítulo sobre as transformações sociais, resgatarei o estudo de Grégoire Chamayou (2020), que propôs uma genealogia dessa era gerencialista. A ideia é debater sobre o quanto o modelo empresarial serviu para endossar o “governo sem governantes” (Chamayou, 2020, p. 119), demonstrando o forte interesse empresarial em diversificar as formas de se fazer política e chamando ao debate os diferentes atores sociais, que representam uma rede de influência potente. Ajuda a perceber a descentralização e a capilaridade com que os interesses públicos foram absorvidos por intencionalidades privadas, ampliando sua relevância e abrangência nos diferentes territórios brasileiros.

Fazer referência às estratégias que permeiam um governo sem governantes permite considerar a importância de contextualizar o tempo globalizado em que vivemos e a forma com que essa relação acontece nesse entremeio. Busco Milton Santos, que contribui com esse argumento, dizendo que não se trata apenas do uso do território com ele mesmo, mas daquilo “que faz dele objeto da análise social” (Santos, 2012, p.137). Ou seja, perceber o quanto as incidências do modo empresarial presente nos processos de subjetivação não apenas são locais e pontuais, mas reverberam em uma grande rede de conexões.

Analisar como a racionalidade neoliberal se revela nas estratégias políticas e como as relações espaciais e interpessoais se entrelaçam nas dinâmicas de horizontalidade e verticalidade, conforme alertado por Santos (2006), sugere que essa simbologia hierárquica permeia também a maneira como as relações são estabelecidas. Isso pode indicar, nessa esteira de análise, que, na sociedade contemporânea, as relações ocorrem de maneira descentralizada, difusa horizontal e verticalmente²⁷, o que torna desafiador mapear essas interações complexas e sobrepostas. Esse cenário complexifica a forma como a governança é articulada e operacionalizada. Um cenário permeado pela política neoliberal, que pratica a desregulamentação ao reforçar o poder do empregado, precarizando as condições de trabalho, enfraquecendo a correlação de forças, aprofundando as desigualdades e “exacerbando ainda mais as oportunidades de subjugação de todas as ordens” (Chamayou, 2020, p. 392).

Apoiando-se em Foucault, Chamayou (2020) explica que o *ethos* neoliberal procurou analisar “comportamentos não econômicos por meio de uma escala de inteligibilidade economicista”, sobretudo para fazer a “crítica e a avaliação da ação do poder público em termos de mercado” (Chamayou, 2020, p. 85-86) e propor mecanismos para sua correção. Assim, fundamenta-se – a meu ver – nos discursos reformistas que confrontam a insuficiência do Estado e vêm provocando o esvaziamento das políticas públicas.

Chamayou (2020) adiciona um conceito-chave para que se entenda a criação ideológica do neoliberalismo, que seria, então, o de “sociedade ingovernável”. Segundo sua tese, o *ethos* neoliberal acredita que a ‘liberdade’ está ameaçada por governos cada vez mais reguladores, democráticos e sociais. Para preservá-la, reforça-se a importância de um governo forte e autoritário, defendendo-se que a ‘liberdade econômica’ é mais urgente para o desenvolvimento

²⁷ Ao discorrer sobre as relações hierarquizadas e capilarizadas presentes na governança em rede, na perspectiva adotada aqui, e analisando as redes de influência na contemporaneidade, baseio-me na contribuição de Santos (2006) e em seu estudo sobre as verticalidades e horizontalidades, que serve como referencial para o entendimento das relações hierárquicas ligadas à lógica do capital e do poder público. Para abordar a capilarização, acrescento o adjetivo “difusa” a fim de descrever como essas relações são, em muitos casos, sobrepostas, sombreadas, obscuras e complexas.

de um país do que a democracia social. Amplia-se, assim, a desigualdade e difunde-se o movimento do livre-comércio, que transcende fronteiras, impregnado e disseminado pela globalização.

A “governabilidade”, que, empregada desde o século XIX, já evocava um modo de ser, de criar e fazer, designava “uma disposição interna ao objeto a ser conduzido, sua propensão a deixar-se dirigir, a docilidade ou a ductilidade dos governados”, contrapõe-se à ingovernabilidade, representando uma forma de insubordinação e criação de outros modos de governança. No conceito de Chamayou (2020, p. 22), ‘ingovernabilidade’ representa uma “recusa a ser governado, pelo menos ‘não desse jeito, não para isso, não por eles’”, e isso se torna uma bandeira de luta para aqueles que temem um governo democrático e social. Aí está apenas uma faceta do conceito, somente uma das dimensões do problema, que representa tantas outras formas de revelia. Essa revelia pode ter dado sentido a uma “crise de governabilidade que precedeu a crise econômica”, que, segundo o referido autor, afetou tanto as sociedades quanto as empresas, representando uma crise da “governabilidade disciplinar” e antecipando grandes mudanças nas tecnologias de poder (Chamayou, 2020, p. 21-22).

A estabilidade no emprego e a força dos sindicatos e de movimentos sociais, como o ambientalismo e outras tantas defesas que movem multidões, estariam “intimidando” grupos empresariais, segundo o estudo de Chamayou (2020). Para isso, os empresários dedicaram-se a definir uma agenda política que, primeiramente, teria impactos em suas empresas (com uma revolução gerencial tecnocrática e autoritária, bem como com a reforma tributária, o que veremos na historicidade do TPE, adiante) e, depois, perpassaria toda a sociedade, com os governos vinculados a suas pautas. Foi crescente o investimento das empresas em campanhas publicitárias, na teorização sobre a responsabilidade social e ambiental, engajando atores da sociedade civil, tendo, por conseguinte, sua incidência política legitimada.

Ao mesmo tempo, a natureza da empresa também se transformou, como destaca Chamayou (2020, p. 73).

Emancipando-se das fronteiras da propriedade individual ou familiar, concentrando e centralizando capitais provenientes de um vasto “público de investidores”, a modalidade acionária permitiu o desenvolvimento de empresas gigantescas, com diferentes setores e abordagens de temas sociais como aquelas que se dedicam ao cuidado do meio ambiente, incentivo ao esporte, etc., instituições “quase públicas” que põem milhares de trabalhadores sob a direção de uma gestão unificada. (Chamayou, 2020, p. 73).

Então, afinal, o que é a empresa, ou o que representa a força dos empresários na sociedade contemporânea? Chamayou (2020), observando a realidade dos Estados Unidos no período pós-

guerra, mas que serve para entendermos, em uma perspectiva genealógica, o que o gerencialismo representa, afirma:

o gerencialismo oferecia uma resposta totalmente diferente daquela imposta desde o surgimento das teorias neoliberais da empresa. A grande empresa, dizia-se, é decerto uma entidade econômica, mas é também, e talvez acima de tudo, outra coisa: uma espécie de governo, um *governo privado*. (Chamayou, 2020, p. 119).

Assim, a gestão empresarial assumia, cada vez mais, um lugar de poder, pois, segundo seu discurso e suas práticas, tem a expertise necessária e a proposição de soluções adequadas para oferecer os procedimentos e as evidências do caminho a ser trilhado, a indicar um modo de posicionamento que funciona, em certa medida, para objetivos específicos que, adiante, servirão para o desenvolvimento da nação.

Chamayou (2020, p. 121) destaca que a gestão não se restringe ao controle apenas dos trabalhadores dentro da empresa, exercendo influência sobre os indivíduos em todos os aspectos de suas vidas, nos âmbitos social e pessoal. Isso sugere que as decisões dos gestores afetam não só o ambiente de trabalho, mas também a vida pessoal dos trabalhadores, fazendo com que a empresa se assemelhe a um governo privado da vida, com poder comparável e até superior ao do Estado. Continua o autor:

As grandes empresas têm responsabilidades públicas ou quase públicas: suas atividades acarretam impactos consideráveis sobre a sociedade, dentre eles efeitos sanitários e ambientais que afetam todos nós. A expressão “governo privado” pode ser lida, então, como uma contração, cuja forma completa, uma vez desenvolvida, seria *governo privado dos negócios públicos*. “Governo privado” torna-se o nome de um escândalo. A noção transforma-se em motivo crítico, uma caracterização polêmica, uma associação de palavras inaceitável que coloca em crise seu objeto. (Chamayou, 2020, p. 128).

No entanto, Chamayou argumenta que o gerencialismo cometeu o erro fatal de politizar a teoria da empresa. A partir dessa percepção, seria necessário, então, “desrealizá-la”, reinventá-la, despolitizá-la. No lugar de um “governo privado”, não haveria nada semelhante, nem mesmo uma instituição, nem sequer uma entidade. Para isso, seria necessário muito engenho (Chamayou, 2020), e esse engendramento representa muito daquilo que a empresa segue sendo hoje e o que segue sendo estendido para todas as dimensões sociais, ultrapassando as políticas e interferindo nos modos de ser, pensar, fazer e viver. Os interesses são misturados, sombreados e difusos. As relações se achegam e se afastam, com novas parcerias e diferentes *stakeholders*.

Sem a pretensão de ser determinista, mas muito mais voltada a reforçar o modo de governança em rede que veremos a seguir, nas Arestas Analíticas, apoio-me no autor para retomar que “empresa serve de nexos, que quer dizer, em latim, ‘conexão, nó ou laço entre os

indivíduos de um grupo” (Chamayou, 2020, p. 161). Nessa conexão, a empresa, assim concebida, deixa de ser uma entidade e passa a representar o conjunto de sujeitos interessados, um conjunto de relações ligadas por um contrato, um compromisso, um objetivo, uma intencionalidade.

Esse grande entrelaçamento, que se dissemina, capilariza-se e se dispersa, torna difícil o rastreio e o mapeamento das estratégias do modo de governança e de seus atores-chave, uma vez que se aproximam por algum projeto, alguma funcionalidade e, logo em seguida, alastram-se em outras parcerias possíveis. Endosso o questionamento de Chamayou (2020, p. 161-162) para me perguntar: quem é, mesmo, membro dela (da empresa e/ou da governança em questionamento)? Quem não é? Quando se está dentro? Quando se está fora? A incerteza, a abrangência, a capilaridade e a amplitude tornam incerta e imprevisível a questão do seu pertencimento.²⁸

O que se pode inferir é que o movimento empresarial capilariza-se e adentra os espaços públicos, constituindo-se em redes de influência, redes de *thinks tanks* (Caetano; Mendes, 2020), materializando a ascensão dessas empresas como forças políticas e destacando a intersecção complexa entre os interesses corporativos e o setor educacional. Conforme as autoras, os *think tanks* representam instituições dedicadas à pesquisa, à análise e à formulação de políticas em uma variedade de campos, desempenhando papel crucial no desenvolvimento de políticas públicas e influenciando-as. Essas organizações independentes, compostas por especialistas em diversas áreas, buscam fornecer análises aprofundadas e soluções para desafios complexos enfrentados pela sociedade. Ao conduzir pesquisas, publicar relatórios e promover debates, os *think tanks* contribuem para moldar a agenda política e influenciar a tomada de decisões em níveis local, nacional e internacional. Sua natureza pluralista e seu compromisso com a objetividade, muitas vezes, posicionam-nos como intermediários valiosos entre o governo, a sociedade civil e o setor privado, contribuindo fundamentalmente com a formação de políticas eficazes, conforme pontuam Ball e Olmedo (2013), Dardot e Laval (2016).

Essa tendência reflete uma transformação no paradigma educacional, em que as organizações empresariais não apenas buscam o sucesso econômico, mas também são fundamentais na formulação de políticas educacionais, que desembocam no fazer pedagógico e,

²⁸ Isso se evidencia ao manusearem-se os nomes dos atores-chave do *Todos pela Educação*. Parece estranho ver alguns sociólogos, antropólogos, pesquisadores da área da Educação sendo citados por empresários que, inclusive, defendem uma educação sem escolas, ou a formação, pela escola, de sujeitos flexíveis para o mercado de trabalho do século XXI. Uma hipótese é que isso ocorre justamente pela fragilidade e capilaridade das relações, pelas pautas sobrepostas e pela descentralização de uma rede que cresce vertiginosamente e que busca legitimidade. Por mais que, por um lado, haja descrédito na Ciência e nas Universidades, por outro, o discurso de alguns especialistas é utilizado como forma de legitimar pautas e programas defendidos por grupos de influência política. Importa dizer que tais discursos são reinterpretados a partir do léxico empresarial.

invariavelmente, na subjetivação (Rolnik, 2018). Essa transformação²⁹ não só se baseia no modo de fazer, em uma certa racionalidade, como também nos mecanismos que moldam, condicionam e sustentam essa lógica. Nesse cenário, a influência política dessas empresas torna-se um elemento crucial no processo de tomada de decisões, gerando impacto diretamente sobre a configuração e a direção da educação contemporânea. Esse fenômeno, conhecido como empresariamento da educação, representa não apenas uma mudança estrutural nas dinâmicas educacionais, mas também levanta questões importantes sobre a natureza da colaboração entre o setor privado e a esfera pública no âmbito educacional, como veremos a seguir, no capítulo sobre o empresariamento.

²⁹ Sobre essa transformação na forma de governar, Miller e Rose (2012), na obra *Governando o presente: gerenciamento da vida econômica, social e pessoal*, exploram duas dimensões: racionalidades e tecnologias. As racionalidades referem-se ao caráter discursivo que emite formas de administrar. As tecnologias, por outro lado, são os mecanismos utilizados para modelar, normalizar e instrumentalizar a sociedade.

5.

EMPRESARIAMENTO E O TODOS PELA EDUCAÇÃO



5 EMPRESARIAMENTO E O TODOS PELA EDUCAÇÃO

A busca pelo complexo orienta uma aventura, nunca uma finalização. Na entrecruzilhada da memória com a herança, a procura do complexo que suplanta o esquecimento e supera, ainda que provisoriamente, a redução, sempre à espreita, fundamenta uma nova relação do sujeito com o objeto. Nela, tudo é rede. Todo o texto se trai ao cristalizar-se. A rede amplia os seus nós, exige esclarecimentos, enfatiza o que não está em fase, sublinha a falta de sintonia, cobra o movimento das ideias que defendem o movimento. Obra em construção, o ensaio tem sempre uma dimensão de ensaio. (Silva, 2002, p. 21).

O discurso preponderante na década de 90, que ganhou força naquela década e se manteve na virada do século, é o difundido pelo capitalismo contemporâneo, cujo interesse é tornar o país potencialmente competitivo no mercado internacional (Santos, 2006). Nessa perspectiva, a administração pública gerencial, pautada nos pressupostos do gerencialismo³⁰, é implementada no final do século XX, na busca pela modernização do país e na melhoria dos serviços prestados à população. Nesse esteio, a articulação entre o primeiro, o segundo e o terceiro setores³¹ engendra as relações de poder estabelecidas entre sociedade e Estado, dando vazão a um cenário político que possibilita a emergência do empresariamento da educação. Para Harvey (2005), a ascensão do chamado “terceiro setor” acompanhou as transformações neoliberais, crescendo vertiginosamente e ocupando “o vácuo de benefícios sociais” (Harvey, 2005, p. 98) deixado pela ausência do Estado.

Minha intenção é de que esta tese problematize o empresariamento da educação, corroborando a investigação sobre como as redes funcionam nos grupos empresariais que se interessam em pautar a educação no âmbito das políticas públicas. Inspirado pela epígrafe, sei que é uma “busca pelo complexo e não pretende ser uma finalização, pois o reconheço como uma obra em construção” (Silva, 2002, p. 21), mas o desejo de contribuir com o campo nessa temática.

Para isso, demarco o Movimento *Todos pela Educação*, que, como percebido nas pesquisas de Martins (2013) e Ségala (2018), entre outras buscadas no exercício do estado da arte, é a representação materializada do empresariado presente e atuante no cenário político educacional. Conforme argumenta Hattge (2014), “as ações do movimento Todos Pela Educação estão imbricadas às instituições políticas” (Hattge, 2014, p. 88), sendo que sua influência permeia

³⁰ Segundo Campelo (2010), os princípios norteadores do gerencialismo baseiam-se nos seguintes fatores: interesse público, responsabilidade (*accountability*), descentralização, participação social (capital social), transparência, honestidade, liderança e eficiência.

³¹ Os três segmentos da vida pública seriam assim descritos: o primeiro setor, público com fins públicos; o segundo setor, privado com fins privados, que são as empresas; e o terceiro setor, privado com fins públicos, constituído pela sociedade civil, por meio de organizações sem fins lucrativos (ONGs).

a elaboração das políticas educacionais contidas no Plano Nacional de Educação (PNE³²), que prevê os objetivos traçados para a Educação no século XXI, e no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), que representa a visão estratégica para alcançar esses objetivos. Como veremos, a inserção política foi sendo validada e legitimada graças ao envolvimento dos sócios-fundadores e das lideranças apoiadoras do movimento nos debates, nas instâncias da sociedade civil, bem como sua participação em outras frentes de atuação no governo, conforme mapearam Martins (2013), Ségala (2018) e, de algum modo, Solano Espinosa (2017).

Observo a memória escrita e a herança presente nas pesquisas e me valho das pistas concedidas pela dissertação de Martins (2013), especialmente no que diz respeito à historicidade do TPE, destacando o quanto o empresariado veio se movimentando na década de 90, o que se torna mais visível³³ a partir das duas eleições do governo de Fernando Henrique Cardoso (de 1995 a 1998 e de 1999 a 2002) e, na sequência, nos mandatos de Luiz Inácio Lula da Silva (de 2003 a 2006 e de 2007 a 2010), demonstrando como os empresários foram se articulando e se interessando pela pauta da educação, até a criação do movimento organizado e legitimado como *Todos Pela Educação*, em 2006.

Assim, neste capítulo, tenho a intenção de apresentar o TPE, demarcando-o como materialidade de uma rede que se amplia e representa influência política e validando-o como meu objeto de pesquisa na problematização do empresariamento da educação, que na presente tese. Divido-o em duas seções: na primeira, retomo brevemente o histórico do TPE, com base em Martins (2013) e em outros pesquisadores, escrevendo sobre as pistas que corroboraram para a concepção do TPE, fatores que antecederam sua criação e o cenário que tornou possível sua emergência, ampliação e consolidação. Portanto, nessa seção, pontuarei as *condições de possibilidade da emergência do TPE: reestruturação econômica e política e os discursos reformistas*.

Na segunda seção, apresento a arquitetura do TPE a partir de sua estrutura administrativa, com os conglomerados que fazem parte de sua fundação (Solano Espinosa, 2017), anunciando a

³² A aprovação de um Plano Nacional de Educação foi sancionada pela Lei n. 10172, de 9 de janeiro de 2001, no governo de Fernando Henrique Cardoso. Em seu Art. 4º, dispõe que “A União instituirá o Sistema Nacional de Avaliação e estabelecerá os mecanismos necessários ao acompanhamento das metas constantes do Plano Nacional de Educação” (Disponível em: <https://pne.mec.gov.br/17-cooperacao-federativa/31-base-legal> . Acesso em: 05 jan. 2023.).

Essas metas corroboram com aquelas estabelecidas pelo *Todos Pela Educação*, como veremos a seguir. Ambos, TPE e PNE, reforçam-se e complementam-se.

³³ Não que já não houvesse, antes, um movimento de entrada dos empresários, mas, a fim de responder a uma temporalidade específica, aliei-me ao histórico já construído por Martins (2013) para problematizar essa permeabilidade. Sigo refletindo sobre essas nuances para além de 2013 – ano em que Martins concluiu a sua Dissertação –, especialmente naquilo que aparecerá a partir do manuseio dos relatórios de atividades, no curso desta tese.

influência que também foi debatida na Tese enquanto força do empresariado presente na educação. Abordarei os programas que o Movimento desenvolve, seus objetivos, apresentados em metas e firmados em sua fundação. Assim, essa seção se dedicará a investigar *a organização do TPE: estrutura e forma de atuação*.

Entendo que este texto não se trata de algo cristalizado, mas de uma obra em construção. Uma obra que se constitui na “entrecruzilhada”, como ensaia a epígrafe a seguir (que ressoa, ecoa e continua cheia de sentido nas seções que seguem), e que, por isso, está sujeito a interpretações inacabadas.

5.1 Condições de possibilidade da emergência do TPE: reestruturação econômica e política e os discursos reformistas

O Movimento *Todos Pela Educação* não foi instaurado por decreto, mas foi constituindo-se em um cenário de pura complexidade diante das condições políticas, econômicas e culturais que deram vazão à permeabilidade dos discursos reformistas e à entrada dos empresários na cena educacional. Parto, assim, da compreensão de Morin (2002) sobre a influência das partes entre si, dos elementos sobre si, das questões que se entrecruzam para poder compreender um pouco melhor as condições de possibilidade da emergência do TPE. Segundo Morin, “complexidade é cada vez mais uma cumplicidade de descontração e de criação, de transformação do todo sobre as partes e das partes sobre o todo”. (Morin, 2002, p. 45). Veremos algumas nuances da entrada desses empresários em cena a partir da emergência do terceiro setor e de outras instâncias sociais e da conjuntura econômica e política que deram vazão a essa imersão que me envolve também enquanto pesquisadora, gestora da educação básica e privada. Destaco alguns períodos e anos dos acontecimentos que joguei marcantes para contar essa história, dando ao leitor uma possibilidade de perceber cronologicamente o quanto do que estamos vivendo hoje foi se desenrolando pelo chão da história e se entrecruzando.

Observamos que o terceiro setor³⁴ no Brasil foi impulsionador de mudanças sociais, na década de 1980 e 1990. Evidencia isso, a entrada de ONGs, organizações não-governamentais que mobilizaram diferentes atores sociais, empresários e representantes de diversas instituições para articulação do terceiro setor, ampliando a possibilidade de os atores pensarem sobre o futuro

³⁴ A expressão “terceiro setor” é resultado de uma divisão criada pelos Estados Unidos, em que o primeiro setor é constituído pelo Estado, o segundo setor, pelos entes privados que buscam fins lucrativos – ou seja, o mercado –, e o terceiro setor é formado pelas organizações privadas sem fins lucrativos, prestadoras de serviços públicos (popularmente chamadas de ONGs). Disponível em: <https://www.politize.com.br/terceiro-setor-o-que-e/>. Acesso em: 20 jan. 2023.

da sociedade, que se relaciona à formação de um povo e, invariavelmente, à educação de uma geração.

Já a década de 1990, segundo Martins (2013, p. 16), foi marcada pela reorganização das políticas públicas na busca pela estabilização econômica, a partir da edificação de um mercado mais atrativo, com aberturas econômicas externas e com privatizações, fusões e terceirizações³⁵, o que permitiu ampliar o grau de participação do capital estrangeiro. Essas nuances, presentes na contemporaneidade, são características da globalização, que, segundo pontua Santos (2006), “é o ápice do processo de internacionalização do mundo capitalista” (Santos, 2006, p. 11). Por esse viés, é possível aludir que a globalização acentua a veiculação de alianças pelo globo, mobilizando diferentes atores da sociedade civil e ramificando o interesse pelos índices do desenvolvimento, que ultrapassa o crivo nacional.

A reestruturação da economia, da política e, por conseguinte, da educação foi tramada nessa conjuntura globalizante, que articula os interesses da sociedade civil e do Estado em estratégias que corroboram uma certa lógica, que, por sua vez, dá guarida ao fortalecimento do empresariamento da educação. Trata-se da “racionalidade neoliberal”, preconizada por Dardot e Laval (2016) como uma lógica empresarial que perpassa e subverte todas as esferas da vida, demonstrando como o neoliberalismo funciona. Segundo os autores,

O neoliberalismo, antes de ser uma ideologia ou uma política econômica, é em primeiro lugar e fundamentalmente uma racionalidade e, como tal, tende a estruturar e organizar não apenas a ação dos governantes, mas até a própria conduta dos governados. (Dardot; Laval, 2016, p. 15-16).

A partir dessa lógica, o modelo de empresa passa a vigorar nos modos de governança e na forma de conceber a própria vida, tornando cada indivíduo um empresário de si. Esse engendramento nas relações de poder, que envolve os modos de ser e viver na sociedade, já foi abordado no capítulo 4, denominado *Emaranhado das relações sociais na metamorfose do mundo*, na medida que se referiu as nuances da globalização, as transformações sociais e a entrada dos empresários na cena educacional.

Uma vez que a pesquisa se constituiu por inspiração genealógica, me indaguei sobre as condições de proveniência com as quais foi se dando a constituição de um movimento como o

³⁵ “Cabe destacar nesse conjunto de transformações o papel das privatizações como vetor da reestruturação produtiva em curso nos anos de 1990” (Diniz; Boschi, 2003, p. 18). A intensificação da presença desse capital foi, em grande medida, ensejada pelo próprio programa de privatizações, como sugere o crescimento simultâneo de ambas as tendências, a partir de 1995.

TPE. Por isso, é importante atentar para os detalhes na forma de conduzir a política e os engendramentos que emergem na forma de se produzir conhecimento na sociedade.

Remonto, assim, ao governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), que implementou uma série de mudanças no âmbito da chamada *Reforma do Estado* (Brasil/ MARE, 1995) conforme pontua Fonseca (2009), substituindo a administração pública burocrática pela administração gerencial e movimentando os mandatos por diversos ângulos, na ótica do empresariado. O tempo desse mandato presidencial³⁶ foi cenário da pesquisa de Rech (2010), que objetivou, também por inspiração genealógica, entender “as razões que mobilizaram as práticas do Governo FHC no que diz respeito ao fortalecimento do movimento da inclusão escolar no Brasil, ou seja, com quais objetivos esse fortalecimento foi sendo permitido” (Rech, 2010, p. 46). A pesquisadora escolheu investigar o governo de FHC pela quantidade de materiais que enfatizaram as propostas integracionistas e inclusivas nos mandatos compreendidos entre 1995 e 2002³⁷. Conforme a autora,

em 1994 FHC é eleito dentro de uma lógica, dentro de um conjunto de condições de possibilidades que permitiram que ele fosse escolhido pela população. Em consonância com seu tempo e embalado por princípios neoliberais ele defende a diferença e a diversidade, milita abertamente sobre as questões raciais e étnicas, falando em seus discursos e escrevendo livros sobre o Brasil como um país mestiço. Articula-se com a Organização das Nações Unidas (ONU) e com países que defendem a integração, lançando campanhas variadas no Brasil referente à integração escolar. (Rech, 2010, p. 51).

Uma hipótese é que a eleição de FHC tenha se dado pelo fato de ele ter tido uma importante participação no governo de Itamar Franco, ao criar o Plano Real³⁸, que foi um marco no processo de estabilização econômica iniciado em 1993, quando o ex-presidente ainda era Ministro da Fazenda. Ao assumir a presidência, em seu primeiro mandato (de 1995 a 1998), concentrou suas atenções nas pautas sobre a economia brasileira, buscando diminuir os altos índices de desemprego e o combater a inflação, o que foi preconizado pelo Plano Real.

No primeiro mandato, o governo de FHC ateu-se à reestruturação econômica e política, entendendo que isso seria necessário para fortalecer o Congresso, que, estabelecido estruturalmente, possibilitaria as futuras reformas requeridas para alavancar os índices brasileiros

³⁶ Meu estudo não se deterá na discussão das políticas do Governo FHC. No entanto, considero oportuno mencionar que muitas pesquisas foram desenvolvidas nesse período, estudando as diferentes reformas e pautas vinculadas à reestruturação econômica, social e educacional que emergiu nesse tempo, compreendido entre 1995 e 2002. Menciono a dissertação intitulada “A emergência da inclusão escolar no Governo FHC: movimentos que a tornaram uma “verdade” que permanece”, de Tatiana Luiza Rech (2010). A própria pesquisadora cita diversos outros trabalhos desenvolvidos nesse tempo como subsídio para o aprofundamento de pesquisas sobre as mudanças no cenário econômico de FHC a Lula.

³⁷ Isso integraria diversas propostas feitas nesse período como veremos a seguir.

³⁸ Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/planoreal>. Acesso em: 21 de nov. 2022

na conjuntura social. Além das exportações, “as privatizações e a entrada de capital estrangeiro modificaram o perfil do mercado e a economia do país” (Martins, 2013, p. 16). Houve o fortalecimento das exportações por meio das *commodities*³⁹, ou seja, mercadorias globais que transitam no mundo, oferecendo matéria-prima, e buscaram movimentar as forças produtivas do mercado, rentabilizando (e preocupando) os diferentes setores da sociedade.

Nesse sentido, algumas estratégias foram vinculadas aos interesses dos grupos empresariais que estão no cerne da emergência do empresariamento da educação. Entre elas, a articulação de alguns movimentos de junção e aproximação entre o público e o privado, reunindo empresários, lideranças, articuladores da sociedade civil e líderes do governo, a fim de movimentar as políticas públicas, aliando seus interesses às necessidades requeridas pelas reformas em curso.

Criada em 1991 (Diniz; Boschi, 2003, p. 23) e respaldada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), a Ação Empresarial constituiu-se como uma mobilização empresarial com incidência política, que congregou lideranças na pauta das reformas que o grupo já preconizava. Essa iniciativa foi coordenada pela liderança do empresário da indústria siderúrgica Jorge Gerdau Johannpeter, do Grupo Gerdau – um dos fundadores do TPE. O empresário, que também participou do Conselho do Movimento Brasil Competitivo (MBC), foi considerado um dos 100 brasileiros mais influentes pela Revista Época, em 2009, e, em 2014, ocupou o 1º. lugar entre os 100 líderes de melhor reputação no Brasil, segundo a Revista Exame. Com essa mobilização, já procurava exercer maior poder junto ao Executivo, ao Legislativo e ao Judiciário, manifestando interesse para que uma reforma tributária favorecesse a produção e o investimento externo nas mercadorias brasileiras. Essa e outras ações foram edificando a voz do empresariado nas pautas sociais.

³⁹ *Commodities* são produtos (agrícolas, ambientais, minerais, energéticas e financeiras) que servem como matéria-prima e são produzidos em larga escala, com alto nível de comercialização ao redor do mundo, por isso estão intrinsecamente relacionadas a investimentos econômicos no país. No caso do Brasil, entre as principais *commodities* estão o café, a soja, o milho, o petróleo, o alumínio e o aço. “De acordo com um levantamento de 2019 [disponível em: https://unctad.org/system/files/official-document/ditccom2019d1_en.pdf], da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), as *commodities* representam 63% do valor das exportações brasileiras”. Os países em que as exportações de *commodities* superam 60% das exportações totais em termos de valor já são considerados como dependentes desse tipo de mercadoria, segundo a UNCTAD.

O Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IEDI⁴⁰) lança, em 1998, logo após a reeleição de FHC, o documento *Agenda para um projeto de desenvolvimento industrial*⁴¹. O documento, além de criticar a falta da participação do setor empresarial no processo decisório, defendia a relevância e a urgência de uma política industrial para o Brasil, pois almejava que se reconhecesse fortemente a importância da Produção como parte fundamental e motor de um projeto de desenvolvimento nacional.

Outra ação mobilizadora foi constituída em 1999: o projeto *Amigos da Escola* foi lançado pela Rede Globo de Televisão como parte das comemorações dos 500 anos do Descobrimento, em parceria com a Comunidade Solidária, órgão presidido pela então primeira-dama do país, Professora Doutora Ruth Cardoso, com apoio da Secretaria de Turismo da Bahia, da Petrobrás, da Telemar e do Banco Itaú, entre outras organizações.

Na virada para o século XXI, segue o esteio das mobilizações dos empresários. Em 2001, nasce o MBC, *Movimento Brasil Competitivo*, composto por representantes do setor empresarial⁴² e da sociedade civil, representantes da Administração Pública Federal, indicados pelos titulares da Casa Civil da Presidência da República, do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações e do Ministério da Economia⁴³, com o intuito de apoiar as transformações “em áreas estratégicas para o avanço econômico com foco na redução do custo Brasil, governança e gestão, economia digital e educação”⁴⁴, conforme registros encontrados no site do MBC, que tem como presidente do Conselho Superior Jorge Gerdau Johannpeter, um dos sócios-fundadores mais influentes do TPE. O MBC foi a primeira Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip) no país.⁴⁵

Em 2001, a empresária Milú Vilela preside o Instituto Brasil Voluntário – *Faça Parte*, criado naquele ano – o Ano Internacional do Voluntário⁴⁶. Anos depois, Vilela será uma das

⁴⁰ Esse instituto de mobilização empresarial é mais um exemplo de movimentos anteriores aos governos de FHC e Lula. Criado em 1989, reuniu representantes de grandes empresas nacionais, que pautaram estudos sobre a indústria e o desenvolvimento nacional e também participaram do documento *Agenda para um Projeto de Desenvolvimento*, com a inclusão da sua preocupação quanto ao futuro da educação, endossando os discursos reformistas. O IEDI pode ser conferido no site: https://www.iedi.org.br/artigos/iedi/quem/quem_somos.html, (Acesso em: 22 dez. 2022.).

⁴¹ Disponível em: https://www.iedi.org.br/anexos_legado/4cfe53cf0f047e9d.pdf. Acesso em: 18 de nov. de 2022.

⁴² Jorge Gerdau Johannpeter é, atualmente, presidente do conselho superior, participando, paralelamente, de diferentes entidades com relevância social. (Disponível em: <https://www.mbc.org.br/sobre-o-mbc/> Acesso em: 20 out. 2022.

⁴³ Mais informações podem ser conferidas no site <https://www.mbc.org.br/sobre-o-mbc/>. Acesso em: 12 jan. 2023.

⁴⁴ Outras informações como essa podem ser obtidas no site: <https://www.mbc.org.br/sobre-o-mbc/>. Acesso em: 12 jan. 2023.

⁴⁵ A informação foi obtida em <https://www.mbc.org.br/sobre-o-mbc/>. Acesso em: 10 nov. 2022.

⁴⁶ O Ano Internacional do Voluntário foi um marco no Brasil ao motivar a ação de milhões de brasileiros e colocar o trabalho voluntário como estratégia mundial para o desenvolvimento social. Outros países também fizeram suas mobilizações. Disponível em: <https://www.infojovem.org.br/infopedia/descubra-e-aprenda/voluntariado/ano-internacional-do-voluntariado/>. Acesso em 17 out. 2022.

influentes sócias-fundadoras do TPE. Dissemina-se, por meio do *Faça Parte*, que o voluntariado deveria ser uma prática social e que, como cultura, deveria combinar necessariamente formação escolar com responsabilidade e compromisso sociais. Adiante, enfocarei o Instituto Faça Parte, que se torna um importante embrião do TPE.

De acordo com histórico produzido por Martins (2013), foi a partir do Instituto *Faça Parte*, que surgiram projetos de voluntariado, como *Voluntários na Saúde* (que incentivava a humanização hospitalar), *Fé no Voluntário* (que pautava reunião de religiões), *Pro Bono* (que apoiava a formação de banco de horas em categorias profissionais), além das atividades ligadas ao meio ambiente, em razão do Ano Internacional do Ecoturismo.⁴⁷

Além dessas ações, outras tantas campanhas buscaram fazer o chamamento à sociedade, todas voltadas à integração cada vez maior da sociedade civil na pauta da educação. Um desses programas foi o Dia Nacional da Família na Escola, promovido pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) e analisado na dissertação de Klaus (2004). Segundo a pesquisadora, por meio da campanha promovida pelo Governo Federal,

todas as escolas do Brasil se organizaram da forma que acharam melhor para receber as famílias de seus alunos. A ideia era a de que cada escola tivesse uma programação especial para receber pais e estudantes no dia (palestras, peças teatrais, oficinas, exposições diversas, apresentações musicais, dentre outras). (Klaus, 2004, p. 24).

Klaus (2004, p. 24) salienta que a campanha do Dia Nacional da Família na Escola, que aconteceu em 2001 e 2002, serviu como estratégia governamental, pois

foi de certa forma uma condição de possibilidade para que fossem propostas novas configurações da aliança família/escola; e ao mesmo tempo em que produziu tais configurações, ela foi da mesma forma produzida a partir das novas relações espaço-temporais que se estabelecem na contemporaneidade. Certamente tal campanha deixou marcas que ainda hoje são pulverizadas, lançou ideias que ainda hoje se intensificam, produziu efeitos que ainda hoje podem ser verificados. (Klaus, 2004, p. 24).

Essas iniciativas estão imbricadas em um tipo de sociedade permeada pela racionalidade neoliberal, em que o poder é descentralizado e o modelo perseguido para a administração das demandas sociais perpassa a lógica empresarial, conforme sinalizam Shiroma e Evangelista (2014 p. 27), indicando a existência de um “imbricamento de interesses, influências e participação de organizações não governamentais, empresas privadas e organismos multilaterais que constituem redes de políticas públicas” (Shiroma; Evangelista, 2014, p. 27).

⁴⁷ Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/noticia/?id=305054>. Acesso em: 15 out. 2022.

Tudo isso permeia uma racionalidade em que impera a pulverização da responsabilidade entre a iniciativa privada, a sociedade civil e as políticas públicas. Importa entender esse engendramento não ao acaso, mas relacionando-o com estratégias e tecnologias arreigadas em um modo de funcionamento na nova razão do mundo (Dardot; Laval, 2016).

Toda essa conjuntura transforma-se em condições que possibilitam a constituição daquilo que conheceremos em seguida como a ação organizada do empresariado, o movimento que tende a agregar toda a sociedade civil na rede articulada com os diversos atores, ou seja: o Movimento *Todos pela Educação*.

Segundo Martins,

o primeiro antecedente do TPE pode ser identificado em 2001, com o trabalho de promoção do voluntariado educativo no interior da rede pública de ensino, realizado pelo Instituto Faça Parte/ Instituto Brasil Voluntário, presidido Milu Villela, e cujos vice-presidentes/ diretores são Luís Norberto Pascoal e Maria Lucia Meirelles Reis. A rede de relações e parceiros do Instituto Faça Parte é uma peça importante para a compreensão da gênese do TPE. Dela fazia parte tanto as grandes empresas e fundações promotoras da responsabilidade social empresarial e investimento social privado quanto os órgãos governamentais. (Martins, 2013, p. 35-36).

O *Faça Parte*, conforme a pesquisa de Klein (2005), adentra a escola por meio de iniciativas que contemplam a ação (dita) solidária, buscando engajar a comunidade em ações em prol da escola. No entanto, o estudo de Klein⁴⁸ apresenta um paradoxo, o de premiar as escolas que aderem ao *Faça Parte* com um selo que identificava a escola como “solidária”.

Nesse contexto, o “FAÇA PARTE – Instituto Brasil Voluntário” apresenta em sua estrutura organizacional muito dos discursos neoliberais que passam a institucionalizar jeitos de ser voluntário e modos de agir solidários, de forma a que todos se engajem numa espécie de “causa” em prol da resolução dos problemas. Essa organização traz políticas direcionadas à escola e à sua proposta pedagógica. Seu objetivo é promover a cultura e a prática do voluntariado almejando estabelecer, em cada cidadão, parte ativa na construção de um Brasil socialmente mais justo. Ela foi criada no ano de 2001, por iniciativa de uma empresária, tendo como ação principal, para atingir esse objetivo, o Programa “Jovem Voluntário, Escola Solidária”, que pretende mobilizar os jovens através do trabalho voluntário em torno de causas sociais. (Klein, 2005, p. 06).

Nessa vertente, diferentes empresários foram fomentando parcerias com o governo, buscando atuarem “em distintas áreas da sociedade, na promoção do desenvolvimento sustentável, da segurança pública e da competitividade econômica” (Martins, 2013, p. 35), e, assim, o processo de reestruturação política relacionou-se à reestruturação produtiva, o que

⁴⁸ O estudo referido trata-se da Dissertação de Mestrado de Rejane Ramos Klein, “Educação & Voluntariado: uma parceria produtiva” (2005).

mobilizou os empresários a expandirem sua atuação comercial, fortalecendo seus vínculos transacionais e seguindo uma tendência internacional (Martins, 2013). Com essa expansão, os empresários foram manifestando grande interesse na reforma tributária, pois esta poderia favorecer as exportações das *commodities*. Por meio da reforma, seria possível movimentar ainda mais o mercado e estabilizar a economia em prol dos interesses dos setores da indústria.

Já na largada de seu segundo mandato, de 1999 a 2002⁴⁹ FHC desagradou parte dos empresários quando declarou a prioridade da agenda do governo era a aprovação da reforma política, em curso desde seu primeiro mandato, e não a da reforma tributária – esta, uma antiga reivindicação da indústria. Contudo, na busca pelo diálogo, no Seminário “O Futuro da Indústria no Início do Século XXI”, realizado na Confederação Nacional da Indústria (CNI), o então presidente reconheceu que o sistema tributário era um dos principais responsáveis pela perda da competitividade da indústria brasileira e entendia que a reforma estava prevista para que a produção e o consumo mobilizassem positivamente a economia, sem que isso representasse maiores juros. Assim, a principal questão atribuída à reforma tributária voltou-se à expansão da base de arrecadação dos impostos, e não ao aumento das alíquotas. Segundo FHC, a questão tributária já estava resolvida, não fazendo sentido haver uma maior tributação a partir do aumento de impostos como ICMS, PIS, Cofins e IPI sobre o consumo⁵⁰. Ainda conforme o presidente, para que a reforma tributária tivesse efeito, deveria vir acompanhada da aprovação da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar n. 101/ 2000), que trazia em seu bojo quatro pilares: o planejamento, a transparência, o controle e a responsabilidade⁵¹. Todos esses pilares davam guarida a uma administração tanto mais controlada e verificada, com a ascensão de mecanismos de regulação em que as finanças deviam ser apresentadas ao Tribunal de Contas da União. Isso também justificava a crescente necessidade de prestação de contas de todos os parceiros do governo, fortalecendo a conceituação dos processos regulatórios.

Tais movimentos levaram os empresários tanto a apoiarem as reformas quanto a formularem críticas. Mobilizavam-se, primeiramente, para que a reforma tributária acontecesse, porém, não acontecendo a completo contento de seus interesses, foram dividindo suas atenções

⁴⁹ Disponível em: <https://www.senado.gov.br/noticias/opiniaopublica/inc/senamidia/historico/1999/3/zn032469.ht>. Acesso em: 08 dez. 2022

⁵⁰ Os impostos sobre a Renda de Capital (juros, lucros, dividendos, aluguéis, etc.): IR; IOF; etc. Imposto sobre a Renda do Trabalho (salários e rendimentos autônomos): IR.; Impostos sobre o consumo de bens e serviços: IPI; ICMS; ISSQN; PIS; COFINS; etc.; Impostos sobre propriedade: IPTU; IPVA; ITR; ITBI; etc. representam essa carga tributária bastante elevada que compromete o desenvolvimento do país. Disponível em <https://www.blogs.unicamp.br/sobreeconomia/2022/05/02/o-brasil-tem-a-maior-carga-tributaria-do-mundo/> Acesso em: 16 dez. 2022

⁵¹ Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/brasil/fc24039902.htm>. Acesso em: 17 dez. 2022

para outras estratégias, fortalecendo o terceiro setor, o que ocasionou dissidências entre governo e o setor empresarial das indústrias (Martins, 2013).

O descontentamento por parte do empresariado com a minirreforma tributária do governo de FHC converteu-se em apoio gradativo à oposição ao governo, que, por sua vez, teve uma crescente participação de empresários no apoio à quarta candidatura de Luiz Inácio Lula da Silva, oponente de FHC. Em 1990, Lula perdera a eleição presidencial para Fernando Collor de Mello; em 1994 e 1998, para FHC.

Parte dos empresários foram afastando-se do governo e manifestando negociações de apoio à candidatura de Lula, que, para esse grupo, não representava oposição a sua luta. As dissidências observadas por algumas lideranças do partido de Lula, o Partido dos Trabalhadores (PT), mobilizaram a defesa da necessidade de esse partido rever suas posições e formular estratégias mais ao centro, moderando suas posições políticas. Essa nova postura da candidatura de Lula previa um discurso mais moderado, a valorização da política no contexto democrático e a relevância da negociação e da tática de alianças para chegar ao poder (Martins, 2013, p. 18). Diferentes estratégias, como ter o empresário José de Alencar⁵² como vice-presidente de Lula, seriam o primeiro sinal do pacto capital-trabalho, uma das proposições do governo.

O PT estava disposto a dialogar com vários setores da sociedade, chamando ao debate diferentes atores civis, no intuito de apresentar um programa de governo bem mais moderado que o proposto em eleições anteriores. Os empresários manifestaram apoio explícito à candidatura de Lula, assinando um manifesto de apoio à candidatura do petista. Assinaram o manifesto integrantes do IEDI, como Eugênio Staub, da empresa Gradiente; Paulo Villares, da Villares; setores da Fiesp, da Bovespa e da Febraban; e, ainda, mais de 100 empresários. Esse manifesto, organizado pela Associação Brasileira de Empresários pela Cidadania (CIVES), teve repercussão nacional. Pode-se dizer, com Martins (2013), que a coalizão dos empresários contribuiu para a eleição do candidato.

A ascensão do candidato do Partido dos Trabalhadores, na eleição de 2002, não pode ser compreendida sem esse movimento de abertura do PT para os demais setores da sociedade civil.

⁵² José Alencar Gomes da Silva nasceu em Minas Gerais, no dia 17 de outubro de 1931. Filho de comerciantes, abriu seu próprio negócio aos 18 anos, com seu irmão. Vendia diversos artigos como chapéus, calçados, tecidos, guarda-chuvas, sombrinhas. Na vida política, foi presidente da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais e vice-presidente da Confederação Nacional da Indústria. Candidatou-se às eleições para o governo de Minas Gerais, em 1994, mas não foi eleito. Em 1998, pelo PMDB, disputou uma vaga no Senado Federal, tendo-se eleito com 2.902.158 votos. No Senado, foi presidente da Comissão Permanente de Serviço de Infraestrutura, membro da Comissão Permanente de Assuntos Econômicos e membro da Comissão Permanente de Assuntos Sociais. Nas eleições de 2002, foi convidado para compor a chapa de Luís Inácio Lula da Silva, do Partido dos Trabalhadores, como vice-presidente da República. Sagrando-se vencedores, tomaram posse do Governo do Brasil em 1º de janeiro de 2003. (Informações disponíveis em: <https://www.al.sp.gov.br/noticia/?id=265729>. Acesso em: 04 abr. 2023.).

Além dos votos tradicionais da esquerda, angariou muitos votos de empresários, atores e representantes da sociedade civil.

A porta, contudo, já estava aberta para negociações entre o Estado e a sociedade. Não houve um começo no mandato de Lula, nem tão pouco uma continuidade de FHC; houve – pelo que percebi nas leituras que fiz – uma permeabilidade, que foi se instaurando conforme as condições advindas da reestruturação econômica e política, juntamente com os discursos reformistas que se instauravam aos poucos, buscando “melhorias para a sociedade”⁵³. Tais discursos mobilizaram diferentes setores da sociedade para seu engajamento – uma vez que também foram produzidos por eles. Ou seja, quem apontava a doença também ofereceria o tratamento mais adequado. Isso dialoga com o argumento de Ball (2020): a pretensa crise na educação é uma grande bandeira de luta dos empresários. Na racionalidade que enaltece o modelo empresarial, a “educação é, em vários sentidos, uma oportunidade de negócios” (Ball, 2020, p. 19).

Depois de apontar a possível crise da educação, que, “no entendimento de vários empresários, economistas, administradores e jornalistas, entre outros – se explica a partir daquilo que se espera da instituição escolar em tempos do capitalismo flexível” (Klaus, 2017, p. 350), parece necessária a adesão de outras pessoas cujas aptidões podem ser de maior valia e objetividade para o desenvolvimento de soluções mensuráveis, que possam quantificar a qualidade da educação, preconizada pelo TPE. Essa abordagem incide diretamente nos processos de subjetivação, no que tange ao tipo de sujeito que se quer formar na lógica em curso, de modo que é possível considerar, como Klaus (2017), que as soluções educacionais propostas pelas empresas “passam, em grande medida, pelo tipo de sujeito a ser formado para atuar no mercado de trabalho flexível” (Klaus, 2017, p. 351).

Segundo Martins (2013, p. 20), algumas estratégias foram se consolidando para promover a corresponsabilidade entre público e privado, e uma delas foi aderir a canais institucionais para consultas populares. Um dos principais canais “foi a conformação de um espaço privilegiado de ‘concertação’ no aparelho estatal, o chamado Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES)” (Martins, 2013, p. 21), fundado em 2003⁵⁴. O CDES, como órgão da sociedade, de caráter consultivo à Presidência da República, tem como

⁵³ Não se trata de opinião e nem de crença, e sim de uma interpretação desse tempo, que ousei fazer.

⁵⁴ O Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES) é um colegiado composto por representantes da sociedade civil, criado em 2003 pela Lei n. 10.683, de 28 de maio de 2003, e atualmente previsto na Lei n. 13.502, de 01 de novembro de 2017. Seu trabalho é regido pelo Decreto n. 8.887, de 24 de outubro de 2016, e consiste no aconselhamento direto ao Presidente da República, por meio de recomendações que podem ser transformadas em novas políticas públicas ou contribuir para o aperfeiçoamento de políticas já existentes. (Disponível em: <http://www.cdes.gov.br/o-que-e-o-cdes.html>. Acesso em: 09 jan. 2023.).

função assessorar o presidente na formulação de políticas e diretrizes específicas. Entre seus conselheiros, estão sócios-fundadores do TPE⁵⁵: Jorge Gerdau Johannpeter, Milu Vilela, Viviane Senna, Marcelo Neri, Fabio Coletti Barbosa, Daniel Feffer, José Vicente, Obed Grajew, Ricardo Young Silva e Zilda Arns (Martins, 2013, p. 21). Além desses, empresários emparceirados com o TPE e ligados à indústria, como Eduardo Eugênio Gouveia Vieira, então presidente da Fierj, Horário Lafer Piva, então presidente da Fiesp, e Eugênio Staub, presidente da Gradiente e membro do conselho do Iedi, compunham os 51% do CDES, elevando a participação do setor empresarial nos órgãos consultivos. Os demais 49% foram compostos por líderes religiosos, representantes dos sindicatos e da sociedade civil em geral.

Materializando sua forte influência nas políticas e a aliança entre governo e o empresariado, o CDES promulga um conjunto de seis “Cartas de Concertação”⁵⁶, que representou a materialização dos interesses da sociedade civil entregue para elaboração do projeto estratégico do governo Lula. Cada carta indicava um tema de estudo, de trabalho e de proposições a serem perseguidas pelo novo governo a fim de modernizar o Brasil e colocá-lo “em outro patamar no mercado mundial” (Martins, 2013, p. 20).

Já em 2003, a Unesco lança o relatório “Educação, um tesouro a descobrir”, em que explora os Quatro Pilares da Educação: aprender a ser, a conviver, a conhecer e a fazer. Esses princípios foram discutidos na Comissão e são defendidos por Jacques Lucien Jean Delors, economista e político francês que presidiu a Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI, da Unesco, no período de 1992 a 1996. Segundo o relatório, “e, no alvorecer de um novo século, cuja perspectiva é alimentada por um misto angústia e de esperança, é imperativo que todos aqueles que estejam investidos de responsabilidade prestem atenção aos fins e aos meios da educação” (Delors, 2003, p. 05). O relatório reafirma o conceito de educação ao longo da vida como um dos grandes desafios, uma

chave de acesso ao século XXI. Ele supera a distinção tradicional entre educação inicial e educação permanente, dando resposta ao desafio desencadeado por um mundo em rápida transformação; tal constatação, porém, não constitui uma novidade já que

⁵⁵ Um pequeno currículo será disponibilizado no segundo subcapítulo, quando abordarei os fundadores da TPE. Esses currículos expressarão a permeabilidade dos fundadores em outras instâncias políticas que reverberam a validação das suas ações. Outras, então, serão abordadas no exercício da etnografia de redes, proposta na construção desta proposição de tese.

⁵⁶ Cada uma dessas cartas dedicou-se a discutir as ações voltadas para qualificar a educação no país. A 1ª. Carta destinava-se à “Ação política para a mudança e a concertação” e foi entregue em 13 de fevereiro de 2003; a 2ª. Carta, “Ação pelo progresso e inclusão social”, foi entregue em abril de 2003; a 3ª. Carta, “Fundamentos para um novo contrato social”, em 12 de junho de 2003; a 4ª. Carta, “O desafio da transição e o papel da sociedade: a retomada do crescimento”, em 04 de setembro de 2003; a 5ª. Carta, “Caminhos para um novo contrato social: documento de referência para o debate”, em 10 de dezembro de 2003; e a 6ª. Carta, “Política industrial como consenso para uma agenda de desenvolvimento”, em 11 de março de 2004. (Martins, 2013, p. 20)

relatórios precedentes sobre a educação sublinhavam a necessidade de um retorno à escola para enfrentar novas situações que ocorrem tanto na vida privada quanto na vida profissional. (Delors, 2003, p. 12)

Desse modo, o documento reconhece e promulga fortemente o valor da educação como mola propulsora para o desenvolvimento das diferentes competências previstas para os sujeitos do século XXI.

Na Presidência da República, a constituição do primeiro mandato de Luis Inácio Lula da Silva foi marcada pela ascensão do empresariado no estabelecimento de alianças (ainda que a porta já estivesse aberta, como mencionado anteriormente), pois, além dos órgãos consultivos, outras lideranças da sociedade civil foram indicadas para compor o eclético time dos ministérios⁵⁷. Entre os empresários ministros⁵⁸, além do Vice-Presidente José Alencar, estavam: Luiz Fernando Furlan, empresário da indústria Sadia, que, no período de 01 de janeiro de 2003 a 29 de março de 2007, assumiu o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior; Walfrido Silvino dos Mares Guia Neto, empresário e educador, um dos fundadores do grupo Pitágoras e um dos administradores do grupo Cogna, ambos do setor de educação, que, entre 01 de janeiro de 2003 e 23 de março de 2007, assumiu o Ministério do Turismo; e Miguel João Jorge Filho, jornalista e empresário, que ocupou altos cargos em grandes empresas do País e assumiu, entre 29 de março de 2007 e 01 de janeiro de 2011, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

Esses ministérios, bem como órgãos consultivos buscaram elevar o patamar do Brasil, que passou a participar de debates em nível internacional, chamando a atenção do setor de comércio exterior. “A expectativa de crescimento econômico fez com que as instituições financeiras e grupos econômicos internacionais passassem a acompanhar as taxas de crescimento brasileiras e indicar prioridades para o país” (Martins, 2013, p. 23).

A partir de 2006, o Brasil passou a integrar o grupo de países com grandes mercados potenciais, o BRICS, formado por Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, identificados pelo Banco Mundial (BM) por meio de suas agências nos bancos de investimento de Wall Street.

O que era, no início, apenas uma classificação utilizada por economistas e cientistas políticos para designar um grupo de países com características econômicas em comum, passou, a partir de 2006, a ser um mecanismo internacional. Isso porque Brasil, Rússia, Índia e China decidiram dar um caráter diplomático a essa expressão na 61ª Assembleia

⁵⁷ Formado por médicos, advogados, jornalistas, cantor, professor, entre outras profissões típicas do cidadão comum. (Agência Câmara de Notícias. Disponível em: [Conheça os outros componentes da equipe de Lula - Notícias - Portal da Câmara dos Deputados \(camara.leg.br\)](https://www.camara.leg.br/pt-br/imprensa/noticias/2022/11/conheca-os-outros-componentes-da-equipe-de-lula). Acesso em: 27 de nov. 2022).

⁵⁸ Disponível em: <https://www.estadao.com.br/politica/relembre-quais-foram-os-ministros-de-lula-em-seus-dois-mandatos-antiores/>. Acesso em: 22 dez. 2022.

Geral das Nações Unidas, o que propiciou a realização de ações econômicas coletivas por parte desses países, bem como uma maior comunicação entre eles.⁵⁹

Como parte do mecanismo internacional, o Brasil se tornaria cada vez mais visado pelos investidores internacionais por sua riqueza nacional e sua possibilidade de potencial para o crescimento, uma vez que muitas reformas estavam em curso. Havia, ainda, a recomendação do Banco Mundial, de que, para o Brasil avançar, seria necessário aumentar a competitividade mediante o desenvolvimento de força de trabalho mais capacitada e, para isso, seriam necessárias reformas educacionais, além de todas as reformas já previstas, em um movimento de continuidade ao governo FHC, e outras, ainda atreladas à inovação, que foi pauta da nova postura do Governo Lula.⁶⁰

Segundo Martins (2013),

Os setores empresariais, em princípio, focalizavam sua atuação no campo educacional no sentido de construir um sistema de profissionalização para atender demandas próprias e, do Estado; logo depois, começaram a participar de um espaço de formulação de um projeto educacional que ultrapassa a educação profissionalizante. (Martins, 2013, p. 27)

Como foi possível verificar, a entrada dos empresários na cena política vem se desenrolando há tempos no chão da história, porém há, como marco temporal, a reestruturação econômica e política realizada pela terceirização nas diversas áreas, iniciada por FHC em 1995⁶¹, com o intuito de realizar parcerias com a sociedade civil. Tal movimento também se manifesta no governo de Lula, com maior espaço para a atuação do empresariado que, a partir da ação organizada dos diferentes atores sociais, inaugura, em 2006, o Movimento *Todos pela Educação*. Essa é uma chave de leitura, sobre como foram aí se consolidando as forças empresariais, “criando as bases para as reformas educacionais empreendidas pelo governo petista” (Martins, 2013, p. 27). A diferença do tradicional modo de atuação do setor empresarial, segundo Martins (2013, p. 26), foi o fortalecimento de uma proposta que conjugara o empresariado, o Estado e a

⁵⁹ Esses países: África do Sul, Brasil, Rússia, Índia e China formaram o BRICS que pode ser compreendido com um mecanismo internacional de cooperação econômica e desenvolvimento formado por importantes economias emergentes. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/bric.htm>. Acesso em: 12 jan. 2022. No entanto, em 2023, na cúpula de Joanesburgo, foram adicionados outros cinco países: Egito, Etiópia, Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos e Irã. (Informação disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/mundo/bloco-dos-brics-cresce-e-passa-a-integrar-5-novos-paises-argentina-fica-de-fora/> Acesso em: 17 jan. 2024).

⁶⁰ Plano de Governo e outras informações sobre o Governo Lula, nos dois mandatos, podem ser obtidas em “Luiz Inácio Lula da Silva”. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/presidencia/presidencia/ex-presidentes/luiz-inacio-lula-da-silva>. Acessado em: 22 dez. 2022.

⁶¹ Conforme será possível evidenciar no referencial teórico, a racionalidade neoliberal se sustenta a partir do fenômeno do empresariamento da sociedade.

sociedade civil a partir de um “pacto” para reorganização do sistema educativo, denominado *Pacto Nacional pela Educação*, que uniria diversas estratégias e atores da sociedade para alavancar os índices de desenvolvimento econômico, entendendo que qualquer mudança estrutural na linha do desenvolvimento deveria ser iniciada pela educação.

Imbuído pelas iniciativas do Pacto, o grupo de empresários buscou parcerias consideradas por eles como “socialmente responsáveis”, e, juntos, foram aproximando-se de “organismos internacionais e outras instâncias governamentais” (Martins, 2013, p. 41) para firmarem alguns consensos. Entre eles, foram incluídos o Consed⁶² e a Undime⁶³, cuja participação, como conselhos representativos, teve influência na vinculação de diferentes Estados e Municípios à proposição do TPE (Martins, 2013).⁶⁴

Em 2007, o *Todos*, assim como diversas outras instituições (algumas delas ligadas ao *Todos*, inclusive), foi proponente da elaboração de uma carta⁶⁵ que inspirou o Ministério da Educação à construção de um Plano de Metas Compromisso *Todos pela Educação*, que, por meio de decreto⁶⁶, evidenciou a abertura para a responsabilização da sociedade civil no momento em que se direcionava a um regime de colaboração entre órgãos públicos e sociedade, mediante programas que visavam à melhoria da qualidade da educação. Essa carta já apresentava o conteúdo das metas em que o TPE investiria, em sua organização e que seriam acompanhadas e monitoradas para evidenciar o avanço da educação a partir de dados, como evidenciarei na próxima seção.

Pelas proposições de angariar cada vez mais parceiros engajados em suas propostas e de ampliar a disseminação de suas intencionalidades, pode-se dizer que o TPE, ao longo de sua história, alargou sua abrangência e participou da gestão de diversos projetos educacionais, conforme demonstram seus Relatórios de Atividades, que explorarei no decorrer desta tese. Passarei, agora, a apresentar a organização do TPE, a articulação de seus fundadores, sua estrutura e sua forma de atuação, que materializam sua abrangência.

⁶² Conselho Nacional de Secretários de Educação, associação de direito privado que reúne as Secretarias de Educação dos Estados e do Distrito Federal. Disponível em: <https://www.consed.org.br/conteudos/historia-e-estatuto>. Acesso em: 23 nov. 2022.

⁶³ União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação, associação civil sem fins lucrativos, fundada em 1986, com sede em Brasília/ DF. Disponível em: <https://undime.org.br/noticia/sobre-a-undime>. Acesso em: 18 nov. 2022.

⁶⁴ Penso que seria importante problematizar o espaço destes conselhos frente a correlação de forças dos demais mantenedores e apoiadores do TPE.

⁶⁵ Disponível em: file:///C:/Users/leia/Desktop/carta_compromisso.pdf. Acesso em: 22 nov. 2022.

⁶⁶ Decreto n. 6.094, de 24 de abril de 2007. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm. Acesso em: 22 nov. 2022.

5.2 A organização do TPE: estrutura e forma de atuação

Conforme apresentei na seção anterior, o Movimento *Todos pela Educação* foi oficialmente fundado em 2006 e, desde então, é organizado e administrado por empresários com histórico em atuações políticas – como apresentarei a seguir –, que se reúnem com o propósito de fomentar a melhoria na qualidade da educação básica, entendendo, assim, que a educação é meio para o desenvolvimento da nação (Martins, 2013). Conforme os relatórios anuais que descrevem as atividades do TPE, além dos ideais dos sócios-fundadores, o Movimento se fortalece com os “mantenedores”, que destinam valores a seu financiamento; com os “apoiadores”, que se juntam ao *Todos* para manifestarem apoio a suas causas; com os “parceiros”; e, ainda, com o engajamento de sócios efetivos, que, ano a ano, juntam-se ao Movimento. Essa rede de setores da sociedade engajada ao TPE se articula e se move, despertando o interesse desta pesquisa.

Neste subcapítulo, tenho os objetivos de apresentar a estrutura e a organização do TPE e de argumentar sobre a força do Movimento *Todos Pela Educação*, que se consolidou a partir da envergadura de sua estrutura administrativa, composta por diferentes atores sociais, em sua maioria, empresários do ramo da indústria preocupados com o desenvolvimento do país. Além disso, tenho intuito de demonstrar a força da proposição das metas do Movimento, uma vez que se interligam às políticas educacionais, pois, dessa forma, legitima-se como porta-voz da educação brasileira, não só propondo caminhos para a educação, como também atuando “no acompanhamento às políticas públicas, no monitoramento das metas, analisando dados, disseminando informações, divulgando ações” por meio das mídias (Educação: agenda de todos, 2017, p. 27), mobilizando a sociedade civil no debate sobre educação.

O *Todos Pela Educação* foi apresentado publicamente em 06 de setembro de 2006, véspera do aniversário da Proclamação da Independência, nos jardins do Museu do Ipiranga, em São Paulo. A escolha do local conectava-se de maneira clara ao projeto ambicioso do núcleo inicial do TPE: alcançar as metas estabelecidas até 2022, ano do bicentenário da Independência do Brasil. “A data foi importante e simbólica”, relembra Mozart Neves Ramos, do Instituto Ayrton Senna, um dos sócios-fundadores do TPE. “A gente entendia que a verdadeira independência do Brasil começava pela Educação” (Educação: agenda de todos, 2017, p. 39).⁶⁷

⁶⁷ Informações obtidas no livro *Agenda Todos pela Educação: Educação: agenda de todos. A trajetória do todos pela educação 2006-2016* é uma publicação da editora Moderna, porém sem ISBN. Nele, os fundadores e parceiros do TPE contam sua mobilização nos dez anos do Movimento.

Antes ainda de sua fundação oficial, o grupo de empresários que já participavam de debates públicos e políticos sobre o desenvolvimento da nação – como apresentarei, em seguida, nos minicurrículos – mobilizava-se para o enfrentamento dos baixos índices de desenvolvimento do país. Entre as pessoas influentes que fundaram o TPE, está a Presidente Executiva (de 2007 a 2022), Priscila Cruz⁶⁸, que, desde 2001, atua no terceiro setor, quando integrou o Comitê do Ano Internacional do Voluntário no Brasil, da ONU, sendo responsável por coordenar projetos com o objetivo de mobilizar brasileiros para o trabalho voluntário. Em 2002, com Milú Vilella e outros, como o escritor Frei Betto e o jornalista Ricardo Kotscho, fundou o Instituto *Faça Parte*, organização dedicada a incentivar projetos de voluntariado nas escolas, que abrigou, como sede, o TPE. Em 2005, começou a delinear o que viria a ser o *Todos pela Educação*, para o que entrevistou 74 pessoas ligadas à área, além de lideranças sociais e políticas.

A partir do resultado dessa pesquisa, os empresários envolvidos com a pauta do desenvolvimento econômico identificaram uma brecha de atuação na educação pública como meio de alavancar o desenvolvimento da nação. A dispersão de tantas iniciativas, segundo o TPE, poderia não confluir para a conquista e o fortalecimento de uma base para o acompanhamento do PNE, e, assim, o TPE surgiu como articulador das várias ações promovidas pelos diversos segmentos da sociedade que atuavam na educação, reunindo esforços para o cumprimento de metas que elevariam o índice de desenvolvimento do país. Tal articulação deveria ocorrer em torno de alguns preceitos, como o de responsabilidade social empresarial, e da necessidade de implementação de uma cultura de avaliação, focada nos resultados.

Utilizando como estratégia engajadora o fomento do voluntariado, da responsabilidade social empresarial e do acompanhamento monitorado dos índices de desenvolvimento da educação, o TPE diz mobilizar as “ferramentas necessárias”⁶⁹ para construir conteúdo e conhecimento a fim de disseminar seu propósito fundante, qual seja, colocar a educação no eixo central do desenvolvimento do Brasil. Isso se daria, segundo o que o Movimento preconiza, no cumprimento das metas estabelecidas em 2006, que serviram como base para a construção do PNE (Educação: Agenda de Todos, 2017, p. 23).

Sistematizando a ação dos atores sociais, em 2007, o grupo se reunia e se fortalecia a fim de demonstrar o “Compromisso Todos Pela Educação”. Identificando-se, em um primeiro

⁶⁸ Estas informações foram coletadas na plataforma LinkedIn, na página de Priscila Cruz, <https://www.linkedin.com/in/priscila-cruz/?originalSubdomain=br>, e também no site do Movimento, <https://todospelaeducacao.org.br/quem-somos/>. Acesso em: 16 nov. 2022.

⁶⁹ Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/>. Acesso em: 02 out. 2021.

momento, com a expressão “compromisso”, passou a denominar-se Movimento *Todos pela Educação* a fim de demonstrar sua articulação.

O TPE toma força no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) por meio da carta-compromisso, que foi a base do PDE, lançado pelo MEC naquele mesmo ano. Conforme o site do Movimento, o maior indicador do Plano é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), que também é a principal referência no acompanhamento do avanço da qualidade da Educação Básica brasileira. Com isso, o TPE materializa sua intenção de, conforme seus documentos, “contribuir para que, até 2022, o País assegure a todas as crianças e jovens o direito à Educação Básica de “qualidade” (TPE, 2011, p.11).⁷⁰

Segundo relatório,

O Todos acredita que a Educação de qualidade é aquela que visa ao pleno desenvolvimento da pessoa, ao preparo para o exercício da cidadania e para o trabalho, como exige nossa Constituição, assim como a promoção do respeito à diversidade e a pluralidade de ideias, do saber científico e acumulado pela humanidade e das competências e habilidades para a complexa vida no século 21. E ela só é, de fato, de qualidade, se for para todos – com políticas que garantam igualdade de oportunidades desde os primeiros anos de vida. (TPE, Relatório de Atividades 2020, p.5).

Para o TPE, a melhoria da educação acontecerá a partir da articulação entre os três setores: o poder público, a iniciativa privada e as organizações da sociedade civil – entre esses dois últimos, com a representatividade do empresariado atuando fortemente nas práticas públicas, na proposição e no embasamento das políticas. O TPE descreve-se, assim, como uma organização independente, plural e decisiva, que atua na defesa dos direitos dos estudantes da escola pública com vistas a alavancar os índices que fazem referência à qualidade da educação brasileira e à valorização dos professores (TPE, 2009).

As bandeiras defendidas pelo Movimento⁷¹ circulam em torno da reforma da educação e, para isso, discutem as arquiteturas curriculares a partir da produção de conhecimento, do monitoramento dos índices da avaliação em larga escala, da responsabilização dos gestores, em uma perspectiva de performance e de gerencialismo, e, ainda, da melhoria da qualidade da aprendizagem, como referido nas temáticas do estado da arte deste projeto de pesquisa. Essa atuação evidencia o que Ball (2020) denomina como “intérprete” de políticas. Segundo o autor, “Cada vez mais essas empresas atuam como dispositivos de ligação, ‘intérpretes’ de políticas operando entre o Estado e as organizações do setor público” (Ball, 2020, p. 157-158).

⁷⁰ Termo polissêmico. Para saber mais, sugiro a leitura de Soligo (2013).

⁷¹ *Todos Pela Educação. 5 anos, 5 metas, 5 bandeiras*. São Paulo: Todos pela Educação, 2011. Essa é uma das publicações que registram o percurso e as intencionalidades do movimento.

Assim, o TPE ganha legitimidade em uma racionalidade que preconiza um “imperativo da aprendizagem permanente para o mercado, na tarefa de impulsionar do desenvolvimento de competências para a economia do século XXI” (Alves; Klaus; Loureiro, 2021, p. 7).

Nessa racionalidade, expandem-se pelo globo outros formatos de redes de empresários que buscam incidir nas políticas públicas por meio de suas *expertises*. Um exemplo é a dissertação de Solano Espinosa (2017), referido no estado da arte, que analisou as redes empresariais na política educacional em um estudo entre a movimentação dos casos do Brasil, focando o TPE, e na Colômbia, focando a Fundação ExE. Solano Espinosa (2017) tentou discutir as assimétricas condições em que as articulações das redes empresariais participam dos debates sobre educação desses países. Retomo seu estudo para enfatizar o quanto os mantenedores e os parceiros do TPE colaboram com sua emergência, sua influência e sua legitimação. Solano Espinosa (2017) mapeou parceiros e mantenedores e teceu suas reflexões a partir dessas articulações:

verificou-se o predomínio do conglomerado Itaúsa e a presença de bilionários de ranking mundial no Conselho de Governança e entre os mantenedores e parceiros do TPE. Organização esta que, apesar de se afirmar como apartidária e plural, os dados apresentados, nesta pesquisa, apontam para a existência de vários vínculos que ligam diferentes membros do TPE ao pensamento pró-mercado (Solano Espinosa, 2017, p. 154).

A pesquisadora se utilizou da etnografia de redes, proposta por Ball (2020), para mapear as conexões e os movimentos feitos na rede de empresários, focando-se muito mais na identificação dos grupos majoritários de dentro da rede do *Todos*. É a partir dessa análise que conclui que alguns conglomerados são mais potentes no financiamento das proposições do Movimento. Como me referi no estado da arte, esse projeto difere das discussões que almejo fazer na tese, pois me dedicarei a complexificar o sentido da rede na consolidação do TPE e em sua vinculação com o debate sobre empresariamento da educação.

Os primeiros *objetivos* a partir dos quais o TPE trabalharia eram estes: 1. universalizar o acesso e garantir a permanência na escola; 2. assegurar o aprendizado em cada etapa do ensino; 3. avaliar, valorizar e responsabilizar os educadores; 4. ampliar o turno escolar; profissionalizar a gestão com foco na aprendizagem⁷²; 5. ampliar a participação da família e da comunidade, bem

⁷² Esse deslocamento do foco no ensino para o foco na aprendizagem é percebida no estudo de Noguera-Ramírez (2009) intitulada “O governo pedagógico: da sociedade do ensino para a sociedade da aprendizagem”. O autor aborda a evolução da educação ao longo da Modernidade, destacando a mudança pedagógica que se concentrou na ênfase da aprendizagem. Ele menciona a transição para a “sociedade da aprendizagem” no final do século XIX, enfatizando a atividade do sujeito em aprender a aprender. Além disso, destaca o surgimento do conceito de

como assegurar os recursos, a transparência e o monitoramento da execução das ações públicas. Com esses objetivos, o Movimento fomenta programas e articula entidades da sociedade civil (TPE, 2009). Esses temas, posteriormente, em 2008, seriam transformados pela Comissão técnica do TPE no conteúdo das 5 *metas* que o movimento estabeleceu com prazo para sua efetivação em 2022, ano que marca o bicentenário da Independência do Brasil (Martins, 2013, p. 40).

O TPE é financiado por patrocinadores divididos em três níveis, conforme a pesquisa de Martins (2013). Cada um desses níveis representam as cotas que compõem esse financiamento:

Cota diamante: O Grupo Gerdau

Cota ouro: Banco ABN Amro Real, Banco Itaú, Fundação Bradesco, Fundação Itaú Social, Fundação Roberto Marinho, Suzano Papel e Celulose, e Fundação Educar DPashoal.

Cota bronze: Banco Santander Banespa, Rede Celtins, e Instituto Ayrton Senna. (Martins, 2013, p. 66).

Além desses mantenedores, diversos convênios de cooperação técnica e projetos do Movimento são financiados pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Outros apoiadores também se juntam ao TPE, como os representados pela área de comunicação: Instituto Razão Social, MC Comunicação, Fundação Telefônica, Fundação Bradesco, Rapp Collins, Agência África, DM9DDB, TVI, Rede Record⁷³ e Lew Lara/Tewa e, ainda, de estrutura física, como o Centro de Voluntariado de São Paulo e o Instituto *Faça Parte* (Martins, 2013, p. 66). Outras parcerias são estratégicas – nem da ordem do financiamento, nem da ordem dos apoiadores, mas de cunho político. Destacam-se, nessa rede, o Conselho Nacional de Educação (CNE), o Consed, a Unicef, a Unesco, Gife, Instituto Ethos, MEC, Ministério Público Federal e Undime. Todas essas instituições e entidades ampliam a rede de articulação que constitui o *Todos Pela Educação* (Martins, 2013, p. 67).

Enquanto formas de atuação, o TPE se organiza em três eixos: o de Articulação e Relações Institucionais, o de Comunicação e Mobilização e o de Geração de Conhecimento Técnico. Esses eixos fomentam o debate, mobilizam as frentes de atuação e a disseminação de informação e conhecimento, além de monitorarem e analisarem os indicadores oficiais (Martins, 2013, p. 68).

"aprendizagem" no final do século XIX e sua consolidação ao longo do século XX como um marco significativo na evolução da educação.

⁷³ A Rede Record é uma das principais emissoras de televisão do Brasil, e é conhecida por ter vínculos com a Igreja Universal do Reino de Deus, uma das maiores denominações evangélicas do país. A igreja é liderada pelo bispo Edir Macedo, que também é proprietário da Record. A ligação entre a emissora e a igreja tem gerado controvérsias e debates sobre a influência da religião na mídia e na política.

De fato, as igrejas evangélicas têm ganhado destaque no cenário político brasileiro, com muitos líderes religiosos sendo eleitos para cargos públicos e formando bancadas parlamentares influentes.

As metas de conhecimento público, presente nos sites, que vêm sendo acompanhadas e monitoradas junto aos governos, relacionam-se ao ingresso, à permanência e ao aprendizado na idade adequada, bem como ao financiamento da educação. São elas:

- Meta 1: Toda criança e jovem de 4 a 17 anos na escola;
- Meta 2: Toda criança plenamente alfabetizada até os 8 anos;
- Meta 3: Todo aluno com aprendizado adequado à sua série;
- Meta 4: Todo jovem com Ensino Médio concluído até os 19 anos;
- Meta 5: Investimento em educação ampliado e bem gerido.

Essas metas (TPE, 2009) seriam assumidas por toda a sociedade através da conjugação de esforços, por força do Decreto n. 6.094/ 2007⁷⁴, pois estão presentes no conteúdo desse decreto, que dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, como já mencionado no subcapítulo anterior e aqui retomado para enfatizar a incidência das metas do TPE nas políticas educacionais. Assim, o apelo pela “conjugação dos esforços da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, atuando em regime de colaboração, das famílias e da comunidade, em proveito da melhoria da qualidade da educação básica” (Brasil, 2007), evidencia o chamamento de toda a comunidade civil no cumprimento das metas pautadas pelo TPE. Aliam-se aos empresários diferentes atores da sociedade civil, materializando uma rede de sujeitos e instituições engajadas nesse propósito e demonstrando a abrangência do Movimento e a extensão ramificada da sua rede. (Educação: agenda de todos, 2017, p. 35-36).

Muitas pessoas influentes no ramo das indústrias, das empresas e da sociedade civil, engajadas no TPE, manifestaram seu posicionamento em prol da defesa de uma educação de qualidade, atrelando essa ideia ao desenvolvimento da nação, para que o país se tornasse cada vez mais reconhecido mundialmente. Esses posicionamentos estão diluídos nos Relatórios e nos documentos que se referem ao trabalho do Todos.

Encontrei nos Relatórios de Atividades do *Todos Pela Educação*, empiria desta tese, referências de um documento redigido pelo Movimento para celebrar seus 10 primeiros anos. Trata-se do “Educação: Agenda de Todos”⁷⁵. Recortei alguns excertos desse documento: frases

⁷⁴ O referido decreto, já mencionado neste projeto, “dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, pela União Federal, em regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estados, e a participação das famílias e da comunidade, mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando a mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica” (Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm. Acesso em: 21 out. 2021).

⁷⁵ Ao completar uma década de existência, o TPE lança o livro *Educação: Agenda de Todos – A trajetória do Todos Pela Educação 2006-2016*, mensurando espaços por onde o Movimento fez circular sua maneira de conceber a educação. Um grande evento foi organizado para demonstrar sua trajetória, buscando enfatizar a assertividade da influência dos debates provocados pelo Movimento na constituição da política. Tratou-se de uma homenagem conduzida na Plenária da Câmara dos Deputados, em Brasília, promovida pelos deputados federais.

afirmativas que conclamam para a validação do TPE e para o engajamento da sociedade, afirmações que demonstram publicamente, o posicionamento engajado de algumas pessoas influentes no Movimento. Para fazer o devido destaque à empiria, coloco as citações em caixas, avisando que os excertos aparecerão dessa forma sempre que forem da ordem da empiria, do trabalho analítico proposto na pesquisa.

Seguem as afirmativas.

A educação é o fator mais importante para o desenvolvimento econômico e social de um país. Frase do sócio-fundador Jorge Gerdau Johannpeter, Presidente do Conselho de Governança de 2006 a 2017:

Vários agentes da sociedade perceberam ao mesmo tempo a necessidade de construir um plano maior para produzir uma revolução na Educação. O Todos estava pronto para acontecer Frase da sócia-fundadora Ana Maria Diniz, do Instituto Península:

Nosso grupo percebeu que só a Educação poderia unir as pessoas e melhorar o Brasil. Se precisamos ter uma educação para todos, precisamos também do Todos Pela Educação. Frase da sócia-fundadora Milú Villela, do Instituto Itaú Cultural, proponente do Instituto *Faça Parte*, embrionário do TPE):

Nosso grupo percebeu que só a Educação poderia unir as pessoas e melhorar o Brasil. Se precisamos ter uma educação para todos, precisamos também do Todos Pela Educação. Frase da sócia-fundadora Milú Villela, do Instituto Itaú Cultural, proponente do Instituto *Faça Parte*, embrionário do TPE). (Educação: agenda de todos, 2017, p. 36)

Conforme Martins (2013, p. 64), “A reputação dos seus fundadores, ampliação dos parceiros⁷⁶ e a projeção midiática fizeram com que o TPE alcançasse o estatuto de “especialista em educação”, tornando-o um movimento de dimensão nacional”.

Dessa forma, o TPE foi sendo tecido pela rede articulada entre os empresários e outros atores de relevância, ligados a entidades e instituições sociais, com o intuito de contribuir com o desenvolvimento social e cultural. O escopo e a abrangência do movimento são evidenciados em seus Relatórios de Atividade, na aparição de seus dirigentes nos mais diferentes canais de comunicação e na discussão das pautas educacionais, consolidando-se como porta-voz da educação brasileira.

Logo, faz sentido pensar sobre o empresariamento da educação a partir da observância e da análise de como o *Todos Pela Educação* adentra os espaços de debate e se consolida como porta-voz da educação. Também é importante refletir sobre como a rede política de influência vai se movendo, constituindo-se e adentrando os espaços e as discussões sobre educação, no

⁷⁶ No capítulo 6, apresentarei essa ampliação dos parceiros, demonstrando o que Martins mapeou e o que seguiu pesquisando para depois do seu trabalho, em 2013.

Brasil e no mundo, verificando por quais caminhos anda, em que espaços entra e como o empresariamento da educação vem se fortalecendo no cenário brasileiro.

Enfim, quanto a sua representação jurídica, o TPE é uma organização da sociedade civil, cuja estrutura administrativa se baseia no modelo empresarial, com um presidente e seu conselho de governança, composto por 12 sócios-fundadores, 4 mantenedores e 4 instituições. Esse conselho é assessorado por uma parte executiva, formada por comitês, conselhos e coordenação das comissões (Martins, 2013, p. 64). Para dar-lhes essa visibilidade, busquei construir um quadro em que descrevo os sócios-fundadores (presidente e conselho de governança), presentes em 2006, na fundação do Movimento, inspirada no registro de Solano Espinosa (2017, p. 47) e em Martins (2013, p. 65), que apresentaram os espaços de atuação e as instâncias representativas dos sócios-fundadores, captados em suas pesquisas, em 2013 e em 2017. No entanto, busquei ampliar essa apresentação, por meio de um minicurrículo de cada uma dessas pessoas, que representa o histórico de suas participações em instâncias diferentes de atuação. Enfoquei, nesse primeiro momento, apenas os presidentes de 2006 a 2020; na sequência, quando falarei sobre os sujeitos na trama da rede, no capítulo 6 (seção 6.2), ampliarei essa apresentação, abordando os currículos de todos os sujeitos que participaram dos Conselhos de Governança no período dessa análise (2006 a 2020). Para essa amostragem, os minicurrículos dos presidentes do TPE de 2006 a 2020 estão dispostos no Quadro 21.

Quadro 21 – Minicurrículo dos Presidentes

Presidentes do Conselho de Governança	Minicurrículo dos Presidentes
<p>Jorge Gerdau Johannpeter Período: 2006 a 2016</p>	<p>Nascido na cidade do Rio de Janeiro, é neto de João Gerdau, fundador de uma das maiores produtoras de aço do mundo: a Gerdau. Atuou como incentivador de vários movimentos educacionais, como o projeto Todos Pela Educação, o Conselho da Fundação Iberê Camargo e o Conselho Consultivo da <i>Junior Achievement Brasil</i>, além de ser integrante do Conselho da Parceiros Voluntários e do Conselho de Fundadores do Movimento Todos pela Educação, que presidiu durante 10 anos. É membro do Conselho Nacional de Desenvolvimento Industrial e membro do Conselho de Governança do Instituto Millenium. Presidiu diversas instâncias, como a Ação Empresarial de 2001. É presidente do Conselho Superior do MBC – Movimento Brasil Competitivo, além de presidente emérito do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade e membro das Academias Internacional e Brasileira da Qualidade. Fonte: https://www.sun0.com.br/tudo-sobre/jorge-gerdau/ e https://i4lp.com/sobre/jorge-gerdau/. Acesso em: 10 jan. 2023</p>
<p>Denise Aguiar Alvarez Período de: 2017 a 2018</p>	<p>Nasceu na cidade de São Paulo e é neta de Amador Aguiar, empresário responsável por fundar o Bradesco na década de 40, além de ser uma das principais acionistas da <i>holding</i> Cidade de Deus. Diretora-presidente da Associação Desportiva Classista Bradesco, trabalha com a promoção social de jovens no esporte, sendo também conhecida por sua atuação em outras instituições de cunho social. Ingressou no curso de Pedagogia, na Pontifícia Universidade Católica de</p>

	<p>São Paulo (PUC-SP), tendo se formado em 1981. Realizou Especialização na área de Educação e é mestra na mesma área pela Universidade de Nova York, tendo concluído o curso em 1985. Dedicou grande parte da sua carreira ao trabalho no setor social. É sócia da Associação de Apoio ao Programa de Alfabetização Solidária. Ocupou o cargo de Presidente do Conselho de Governança do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, além de ser membro do Conselho Deliberativo do Fundo Social de Solidariedade do Estado de São Paulo e de fazer parte da equipe administrativa responsável pelo Museu de Arte Moderna de São Paulo (MAM).</p> <p>Fonte: https://www.suno.com.br/tudo-sobre/denise-aguiar-alvarez/. Acesso em: 10 jan. 2023</p>
<p>Ana Amélia Inoue Período: 2019 a 2020</p>	<p>Assessora de Educação do Itaú BBA e conselheira do <i>Todos pela Educação</i>, é diretora do Centro Acaia Sagarana.</p> <p>Fonte: https://todospelaeducacao.org.br/noticias/todos-reune-associados-e-parceiros-em-assembleia-anual/. Acesso em: 10 jan. 2023.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Observando os currículos, fica evidente que essas pessoas têm experiências políticas anteriores estando associadas a atividades sociais em fundações e movimentos, ligados aos empresários e a economia, por isso Martins (2013), destaca a força da reputação desses atores. O cargo de ‘especialista’, certamente, é advindo de algumas dessas participações em cursos ou vivências em debates sobre a educação como reforçarei em seguida, quando abrir os ramos de atuação⁷⁷ vinculados ao TPE. Suas trajetórias refletem um engajamento nas questões políticas e sociais, que refletem nos discursos que promovem a reforma educacional.

Essa trama será demonstrada nas arestas analíticas que compõe o próximo conjunto de capítulos ao discorrer sobre a constituição e articulação das redes.

⁷⁷ Denominei “ramos de atuação”, os nichos de atuação dos sujeitos – seja aqueles ditos por eles como o que dizem a respeito deles, podendo ser profissões (ex: administrador), espaços ocupados (ex: Conselhos), formações (ex: especialista) ou ainda, funções exercidas (ex: colunista).

III

ARESTAS ANALÍTICAS

CONSTITUIÇÃO E ARTICULAÇÃO DAS REDES



CONSTITUIÇÃO E ARTICULAÇÃO DAS REDES

Na terceira parte desta tese, chamando-a de *Arestas Analíticas*, apresento a análise. Neste conjunto de arestas, explorarei a *Constituição* e a *Articulação das Redes*, analisando os nós e os laços que compõem a estrutura da rede e seus movimentos. Além disso, discuto a construção das tramas políticas nessa rede e as ressonâncias provocadas pelo efeito da rede de influência enquanto tecnologia da performatividade na racionalidade neoliberal.

Abrindo a discussão, o capítulo 6, que intitulei *Os nós e os laços: constituição da rede e seus movimentos*, apresenta três aspectos principais, em três seções: *A constituição da rede*, em que exploro o modo pelo qual as redes são formadas, considerando os elementos que as compõem e a forma como se interconectam; *Os sujeitos na trama da rede*, que analisa o papel dos indivíduos na rede, destacando como contribuem para a estrutura e a dinâmica da rede; e *A aderência dos institutos na malha do “Todos”*, que examina como diferentes instituições se aderem à rede e a integram, contribuindo para sua complexidade e diversidade.

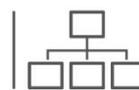
O capítulo 7, intitulado *A construção das tramas políticas*, enfoca a incidência da rede nas políticas educacionais e se subdivide em duas seções. A primeira é *A articulação e a governança em rede*, que discute como as redes são gerenciadas e como as decisões são tomadas em tais redes. A segunda, *O TPE na construção das Políticas*, explora o papel do TPE na formação de políticas, destacando como essas organizações podem influenciar e moldar as políticas por meio das redes de influência.

Finalizando, apresento o capítulo 8, intitulado *Ressonância das redes de influência enquanto tecnologia da performatividade*, discutindo a ressonância das redes de influência que reverberam como tecnologia da performatividade, operando conforme a lógica da racionalidade que exalta a performance, a cultura baseada em evidência como nuances da transformação social que se pretende desenvolver em políticas educacionais. A primeira seção desse capítulo, *O “Todos” enquanto advocacy*, explora como a advocacia, que, em sua forma mais ampla, atua como catalisador para a ressonância nessas redes. A segunda seção, *A cultura da evidência como nuance da governança em rede*, examina como a crescente ênfase na evidência e na transparência está moldando a maneira pela qual as redes de governança operam e influenciam a interação entre os indivíduos, as instituições e a política dentro delas.

Na figura a seguir, apresento uma síntese, a fim de contribuir com o acompanhamento da lógica e da conexão entre os capítulos.

FIGURA 23

Constituição e Articulação das redes.



Fonte: Elaborado pela autora.

6.

OS NÓS E OS LAÇOS: CONSTITUIÇÃO DA REDE E SEUS MOVIMENTOS



6 OS “NÓS” E OS LAÇOS: CONSTITUIÇÃO DA REDE E SEUS MOVIMENTOS

Todos os sistemas vivos são redes de componentes menores, e a teia da vida com um todo é uma estrutura em muitas camadas de sistemas vivos aninhados dentro de outros sistemas vivos – redes dentro de redes. (Capra, 1996, p. 170).

Ball (2020, p. 29) refere-se à rede como um tecido conectivo que permeia e interpenetra os sistemas. Em sua análise, possibilita a compreensão das formas com que essa interação social acontece, interliga atores e movimenta suas ideias, fluindo através de seus relacionamentos. Desse modo, a rede não só é uma tecnologia que conecta uns aos outros, como também é um modelo de funcionamento que perpassa todas as esferas da vida em sociedade (Castells, 2020), incluindo as políticas que reverberam na educação. Por meio da rede, interesses são aproximados, alianças são feitas e desfeitas, ideias são disseminadas, incidindo na forma de viver e nas práticas do fazer (Ball, 2020).

As redes, como veremos a seguir, são constituídas por outras redes. Ball (2020) analisa que existem redes dentro de redes, anunciando que há de engrenagens dentro das instituições e que estão dispostas a associar-se com outras e outras propostas de ação. Recorro a Ball para abordar os grafos que constituem a rede, aliando-os à complexidade da vida, como sugerido por Fritjof Capra (1996), pois a comparo, nessa esteira, a um organismo vivo, composto por pessoas, suas histórias e crenças, que se movimentam em diferentes teias da vida. Mesmo que sejam diferentes, como alerta Capra (1996), ao dizer que “Organismos e sociedades humanas são, portanto, tipos muito diferentes de sistemas vivos” (Capra, 1996, p. 171), entendo que falamos, aqui, de complexidade, de histórias de pessoas que se aproximam e interagem umas com as outras, em um sistema complexo. Parto da epígrafe de Capra (1996) para demonstrar a aproximação, o alinhamento dos atores na rede, as vidas ligadas por meio da conexão que a rede representa. Em cada escala, diz o autor, “sob estreito e minucioso exame, os nodos⁷⁸ da rede se revelam como redes menores” (Capra, 1996, p. 44), ou seja, redes alinhadas dentro de outras redes.

Foi possível perceber isso ao manusear os relatórios, pois tanto os atores-chave quanto as instituições vinculadas ao *Todos* estabelecem outras tantas ligações, anteriores ou posteriores à sua vinculação ao TPE. Foi possível identificar parte dos sujeitos e a aderência das instituições ampliando a territorialidade em que a rede se alastra. Digo parte, pois há uma certa dificuldade em mapear, de maneira exata, os apoiadores, os mantenedores e os patrocinadores engajados na

⁷⁸ O que Capra (1996) denomina “nodos”, eu chamarei de “nós”, a partir da metodologia sugerida pelos pesquisadores citados pelo IBPAD, como Raquel Recuero (2009) e Brian Solis e Alan Weber (2012).

conjuntura do *Todos* e seus movimentos desde 2006, uma vez que se afastam e se aproximam – são mostrados e, em outras narrações, são ocultados –, não sendo possível compreender se seguem unidos ao *Todos* ou se assumem outros postos, em outras instituições, e voltam a se engajar na rede. As informações sobre esses movimentos, conforme consegui mapear, estão detalhados na sequência e já servem para evidenciar a abrangência, a descentralização e a capilaridade com que os atores se movem no *Todos*.

Neste capítulo, minha intenção é discorrer sobre a constituição da rede de influência política, organizando, para tal, três seções. Na primeira abordagem, apresento notas do estudo sobre redes e suas possibilidades de análise das interrelações dos sujeitos. A seção seguinte volta-se para os sujeitos na trama da rede, os atores-rede (enfocando o Conselho de Governança) e os atores-chave (pessoas interessadas). A outra seção refere-se à aderência das instituições vinculadas ao *Todos Pela Educação*, discorrendo sobre como o Movimento fortifica sua capilaridade na rede que o constituiu.

6.1 O estudo sobre redes

Ao discorrer sobre a constituição das redes de influência, estamos adentrando o vasto universo de possibilidades oferecidas pela Análise de Redes Sociais (ARS) e pela Teoria das Redes Políticas (TRP), em um exercício de ensaio na complexa problemática das relações estabelecidas entre os nós das redes. Esse tema tem sido objeto de estudo de diversos autores, muitos deles, compilados por Couto e Dias (2022) em um dossiê⁷⁹ sobre o trabalho das ARS, apresentando a análise de redes como capacidade de gerar novos debates para novas formas de mensuração e compreensão da realidade social a partir de sua dinâmica relacional.

Tais vertentes compartilham o mesmo fundamento básico: o estudo das relações entre entidades (sejam elas pessoas, organizações etc.) em uma estrutura de rede. Concentrarei a análise nas interações entre os atores políticos e suas vinculações à rede de influência política, como anuncia Ball (2020). Fundamentada na ideia de que as relações entre os atores políticos são importantes para compreender-se a tomada de decisões e a dinâmica do poder em sistemas políticos complexos, essa teoria oferece um repertório conceitual, com suas simbologias e possibilidades, para explorar as redes de influência (Ball, 2020) que permeiam o cenário político.

⁷⁹ Para aprofundamento do estudo sobre ARS, sugiro uma leitura aprofundada no *Dossiê – Análise de Redes Sociais (ARS) nas Ciências Sociais Brasileira: Teoria, Método e Aplicações Empíricas*, publicado recentemente. A obra discute a ARS como uma ferramenta poderosa para entenderem-se tanto a estrutura como a dinâmica das sociedades e das comunidades, apresentando uma ampla gama de aplicações nas ciências sociais brasileiras. As informações estão disponíveis em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/mediacoes/article/view/46253/47832> i.

Farei dois movimentos nesse registro. O primeiro deles é abordar a constituição da trama da rede, com suas simbologias e sua representatividade, e, em seguida, apresentar a entrada dos sujeitos nela, com suas histórias e históricos políticos, que a tornam possível e viva.

Estudar o funcionamento das redes nos leva a conhecer uma infinidade de formas de conceituar e mapear o movimento e a constituição de suas interligações. Por ser aplicável a diferentes dimensões sociais, conforme aponta Castells (2020), falar em rede é também simbolizar uma representação gráfica das relações entre os elementos. De acordo com o Instituto Brasileiro de Pesquisa e Análise de Dados (IBPAD), as redes remetem, invariavelmente, a inter-relações, associações encadeadas, interações, relações de comunicação e/ou intercâmbio de informação. São usadas como modelos de organização para análise de redes, sendo que a diferença entre elas está na forma como a informação flui entre os nós, no grau de complexidade das interações e na dinâmica da rede ao longo do tempo (IBPAD, 2023). Nesse sentido, vale, para este estudo, descrever as possibilidades de desenho do grafo e de compreensão do movimento das redes e, na sequência, situar o posicionamento dos atores-rede nessa mobilidade. Abordarei, portanto, os grafos, que são as redes, os nós, que são os atores-rede, e as arestas que interligam os nós.

Segundo Aguiar (2006), as metáforas utilizadas para representar as redes expressam essas características de sua natureza e as intencionalidades, podendo ser árvore, raiz, trama e malha, rizomas, teias. Além dessa disposição, outros elementos, como a natureza (simétrica, assimétrica ou por variação) e os desenhos das redes, ou, na linguagem de análise gráfica, os grafos, carregam elementos básicos, que são: “nós” (vértices) e “arestas” (laços) que indicam sua relação, modalidade e mobilização.

Enquanto natureza das ligações, essas podem ser simétricas, estabelecendo um grau de troca e reciprocidade, ou assimétricas, caracterizadas pela disparidade na direção ou pela intensidade das conexões. No caso do *Todos Pela Educação*, enquanto rede de influência política, as ligações podem variar em simetria ou assimetria, dependendo⁸⁰ das relações específicas entre os membros e da natureza das interações (IBAPD, 2023).

Com base nessas premissas propostas por Aguiar (2006) e nos estudos realizados no IBAPD (2023), ressalto que tratarei a rede de influência do TPE enquanto teia, malha e trama

⁸⁰ Ainda que, pela análise dos parceiros que se achegam ao *Todos*, seja possível inferir que as relações na rede são simétricas, não limito, neste estudo, a possibilidade de haver relações por variação (Aguiar, 2006), ou seja, tanto há espaço para uma relação simétrica, em que os parceiros se juntam ao *Todos* de acordo com interesses aproximados e possibilidades de troca que convergem em reputação, envergadura e disponibilidade do TPE em levantar as pautas comuns, quanto para uma relação assimétrica, entendendo que cada um dos parceiros tem seus próprios interesses e fluxos de processos, o que valida a ideia de Ball (2014), sobre as redes dentro de outras redes.

que se enreda e se aglutina de acordo com os ramos de atuação e interesses entre os associados. Independentemente da direção, as relações na malha ou trama que a rede representa pressupõe iguais relações de comunicação e fluxos regulares de informação, seja pelo site do Movimento, seja nas campanhas que buscam angariar cada vez mais apoiadores;

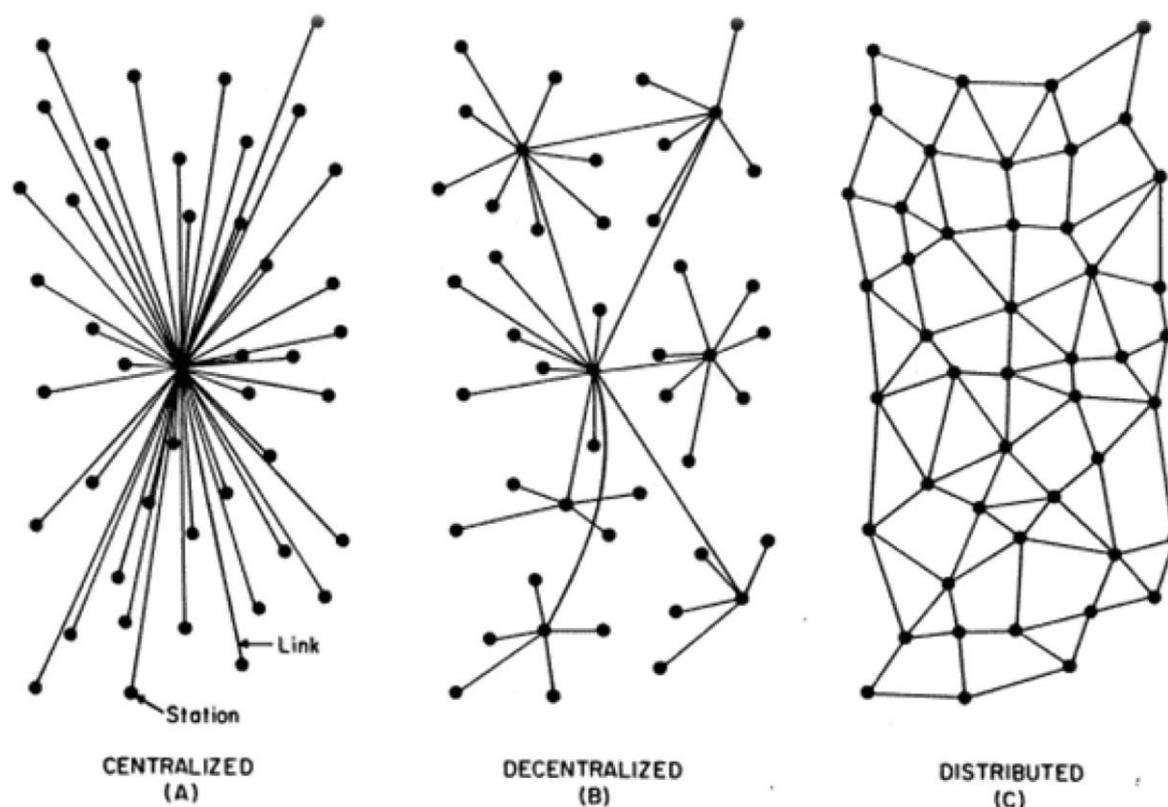
onde as mensagens fluem por “contágio”, de nó em nó (ou cadeias pessoa-a-pessoa), como na propagação de boatos, na disseminação de “correntes” e na propaganda boca em boca. Mas sua dinâmica é imprevisível – tanto sobre como começou quanto como e quando vai parar. (Aguiar, 2006, p.13).

Salvaguardadas as diferenças, mas comparando com os computadores, conforme sugerido na sociedade em rede (Castells, 2020), a ligação de ponto a ponto oferece condições para a inter-relação em que cada “computador é ao mesmo tempo receptor e transmissor (ou roteador) de uma conexão” (Aguiar, 2006, p. 13). A horizontalidade das interconexões e do fluxo de informações não é condição suficiente para garantir a plena participação, nem a efetiva democratização dos processos decisórios, que dependem também da qualidade dos vínculos estabelecidos entre os participantes e dos conteúdos mobilizadores que circulam pela rede, segundo propõe Aguiar (2006, p. 16-17).

Ao estudar as redes, resgatamos uma imagem, sobre os diagramas que representam esse grafo, demonstrando as relações entre os objetos de um determinado conjunto. Trata-se dos diagramas de Baran (1964, apud IBPAD, 2023). Ao propor o diagrama de redes em sua pesquisa sobre comunicação descentralizada e computação de pacotes, Paul Baran, um visionário engenheiro e cientista da computação, visualizou uma abordagem que auxilia a compreensão do histórico e das possibilidades para a transmissão de dados. Na obra *On Distributed Communications* (1964), traduzida em seus conceitos mais caros pelo Instituto Brasileiro de Pesquisa e Análise de Dados (IBAPD), Baran introduziu a ideia de uma rede distribuída em que as informações seriam divididas em pacotes e enviadas por caminhos independentes para garantir robustez e resistência a falha. O diagrama de redes de Baran (1964 apud IBPAD, 2023) representava graficamente essa abordagem centralizada, descentralizada e distribuída.

FIGURA 24

Diagrama de Paul Baran.



Fonte: Paul Baran (1964).

Baran desenvolveu um sistema de comunicações capaz de manter o “diálogo” entre pontos⁸¹. Ao observar os diagramas de Paul Baran (1964), nota-se que os “nós”⁸² estão no mesmo lugar aparente, mas o que muda nos três desenhos são a topologia, a configuração e mobilização dos fluxos. O interesse do autor era demonstrar como distribuir as responsabilidades de transmitir a informação. Somente assim haveria como garantir que as informações não se perderiam pelo caminho. Os fios, as tramas, os fluxos que permitiam a conexão, a ligação entre os “nós” fortaleciam o que chamamos de rede e eram responsáveis pela interligação. Seu legado⁸³ persiste

⁸¹ Muitas referências ajudarão a compreendermos o funcionamento de redes através dos diagramas de Baran. Entre essas referências, encontrei um site, <https://ateliware.com/blog/redes-distribuidas>, que auxilia a compreender de que forma as “redes distribuídas” podem significar novas formas de organização sócio-corporativas.

⁸² Quando eu me referir aos nós da rede, colocarei o termo entre aspas (“nós”) para não confundir o leitor.

⁸³ Segundo estudos do IBPAD, o trabalho de Baran influenciou diretamente a criação da ARPANET, precursora da internet, introduzindo a ideia de uma rede distribuída e resistente a falhas. Em vez de depender de uma única rota de comunicação, Baran (1964) defendia a divisão das informações em pacotes que poderiam ser enviados por diferentes caminhos, aumentando a resiliência do sistema e abrindo para aquilo que podemos chamar, na perspectiva à qual se volta esta tese, de abrangência e capilaridade. Essa abordagem descentralizada, proposta por Baran, é uma pedra angular dos modernos modelos de rede, permitindo uma comunicação eficiente e confiável em larga escala.

na arquitetura da internet e nas bases dos sistemas de comunicação contemporâneos e, inevitavelmente, é referendado no estudo de redes.

Segundo o IBAPD (2023), com o avanço das mídias sociais e a difusão acelerada de ideias em escala global, testemunhamos uma notável transformação nas formas de participação. A disseminação instantânea de informações e a facilidade de comunicação proporcionadas pelas plataformas online redefiniram a natureza do envolvimento institucional, o que também corrobora a ideia de sociedade em rede, de Castells (2020). Tem grande peso o número de acessos, de curtidas que reverberam, em uma leitura rápida, o engajamento de milhares de pessoas naquela proposição. Nessa dimensão, os indivíduos têm a capacidade de se conectar e participar ativamente das iniciativas de suas instituições, seja por meio de *feedbacks* instantâneos, compartilhamento de experiências ou participação em discussões relevantes, conforme mapeado pelo IBPAD (2023). A interação nas redes sociais não apenas reflete a vitalidade das comunidades institucionais, mas também destaca a necessidade de uma abordagem ampliada para compreender o engajamento no cenário digital contemporâneo. Da mesma forma, ajuda a compreender que, embora a distribuição aconteça de maneira dinâmica e envolvente, “a atenção e o engajamento nunca se distribuem de forma homogênea”, como apontou o prof. Tarcízio Silva, do IBPAD (2023). Aí se sustenta a importância de compreenderem-se a cultura, o contexto em que a rede se desenvolve e funciona e a forma de participação e engajamento de cada ator na rede mapeada. A cultura, os códigos presentes e a linguagem, em uma perspectiva etnográfica, são de muita valia em uma imersão sobre o estudo de redes nesse social novo, a que Ball (2020) se refere.

A análise de redes e a percepção de como o conceito proposto por Castells (2020) – e, complementando, também o que Ball (2020) sugere – levam a pensar que a rede precisa ser estudada como tecnologia. Desse modo, alguns elementos para compor a análise do grafo são fundamentais. Ferramentas digitais ajudam a propor um *layout* capaz de mostrar a disposição do grafo. Um *layout* que apresenta os “nós”, que são pontos de referência, e as arestas, que são as ligações, a representação dos laços que unem os pontos e ajuda a compreender o emaranhado dessas relações, que pode até parecer, para um desavisado, apenas um monte de linhas confusas. Essa mistura de conexões pode confundir o leitor que, ao ver o emaranhado da rede, não saberá discernir onde ela está ligada. Conforme estudos no Curso de Redes do IBPAD (2023), é tarefa do pesquisador em rede, analisar esse movimento e emprestar sua contribuição para o entendimento dessa complexidade. O tratamento de dados, em uma análise de redes e de redes sociais, composta por atores-rede nesse processo, pode ser uma ação invisível, mas certamente é fruto da análise etnográfica capaz de articular a racionalidade do presente às construções das

mobilizações e das tecnologias desse tempo, conforme pontuam os professores do curso (IBAPD, 2023).

De todo modo, as recentes discussões sobre o papel das “redes” na contemporaneidade têm sido associadas a inter-relações de indivíduos, grupos, comunidades e organizações. A exemplo do que fez Castells, as redes dos computadores são aplicáveis a todas as dimensões da vida em sociedade, pois, para o autor,

a tecnologia é a sociedade e a sociedade não pode ser entendida ou representada sem suas ferramentas tecnológicas, é importante a análise sobre a evolução da comunicação ao longo dos anos como processo de compreensão de como a sociedade se organiza no mundo contemporâneo. (Castells, 2020, p. 25).

Por isso, atento que as redes também são tecnologias da performatividade ao passo que demonstram, pelo modo de governança em rede, uma forma de organizar os processos e prospectar os temas de interesse que a motivam por meio de métricas comparativas e de sistemas arrojados, para que sua intencionalidade angarie outros tantos parceiros.

6.2 Os sujeitos na trama da rede

Para a análise das redes de influência política, busquei conhecer os sujeitos dessa trama. Há um coletivo que integra de forma ativa, o Movimento. Participam da sua estrutura administrativa, como Conselho de Governança e Equipe Executiva, entre outros comitês voltados à administração técnica do Movimento. Outro grupo, formado por aqueles que o TPE designa como “atores-chave”, são os *stakeholders*, ou seja, as pessoas mais interessadas na pauta ou, ainda, aquelas que podem, de alguma forma, reforçar a influência, o levantamento de possibilidades e a abertura para a que a incidência no contexto da formulação das políticas seja mais aderente. Na compreensão de Latour (2012), todos esses são *atores-rede*, que causam efeito na constituição da rede.

A análise me leva a dizer que alguns dos fundadores são também atores-chave do processo de engajamento, pois abrem espaços para que as pautas sejam conhecidas e disseminadas, já que se interessam por elas sobremaneira. Dizendo desse modo, é possível perceber que a rede que fortalece o *Todos* é composta por atores-rede, na leitura de Bruno Latour (2012) e pesquisadores na área das ciências das redes. Para o antropólogo, sociólogo e filósofo da ciência francês, falecido recentemente, em 2022, o conhecimento é produzido em rede, com a atividade dos sujeitos e das instituições em pleno desenvolvimento.

A aplicação etnográfica da Teoria do Ator-Rede (TAR) de Bruno Latour (2012), ampara esta análise, na medida em que associa as múltiplas conexões dos sujeitos, sem separá-los de sua imagem pública, de forma que interajam com suas outras coligações, redes, institutos. Pesquisadores como Freire (2006), Santos (2015) e Alzamora, Ziller e Coutinho (2020) analisaram a Teoria Ator-Rede (TAR), uma abordagem desenvolvida por um grupo de antropólogos, sociólogos e engenheiros, incluindo Bruno Latour, Michel Callon e John Law. Segundo Freire (2006), embora frequentemente vista como uma metodologia, a TAR é considerada uma teoria devido a suas ambições metodológicas de abolir o pensamento dualístico e sua reconceitualização sistemática das práticas de pesquisa. Segundo Latour, a TAR envolve seguir as coisas através das redes em que elas se transportam, descrevê-las em seus enredos.

Ainda conforme Bruno Latour (2012), para a Teoria Ator-rede (TAR), não há separação entre sujeitos e objetos, humanos e não humanos, natural e social, ou mesmo, real e virtual. Os atores, para Latour, são aqueles que interagem na rede, sendo definidos pelos efeitos de suas ações, de modo que aquilo que não deixa traço não pode ser considerado um ator. As contribuições da pesquisadora Maria Aparecida Santos também nos auxiliam, uma vez que fazem referência aos estudos de Latour:

Para Bruno Latour (2012), ator é tudo que age, deixa traço, produz efeito no mundo, podendo se referir a pessoas, instituições, coisas, animais, objetos, máquinas. Ator não se refere apenas aos humanos, mas também aos não humanos. (Santos, 2015, p. 1161).

Com base nessa definição, os atores-rede são aqueles que produzem efeito na rede, “que a modificam e são modificados por ela” (Santos, 2015, p. 1161) razão pela qual me dediquei a focar os sujeitos da alta gerência, ou seja, os sujeitos que compõem o Conselho de Governança. Porém, não há como antecipar quais dos atores produzirão efeitos na rede, quais deles farão diferença, ou que outros são invisibilizados em uma rede complexa de interações e representatividades. Na tese, procurei mapear os atores-rede que integram os grupos de maior interesse, ou seja, fiz esse exercício mapeando o Conselho de Governança.

Ao optar por conhecer os integrantes do Conselho de Governança, circulei as pessoas com escopo de atuação influente no *Todos*, pois esse conselho é formado por sócios-fundadores e representantes das empresas parceiras e de instituições que se vinculam ao Movimento: pessoas que se movimentam⁸⁴ no TPE. Assim, com base nessa observação, elaborei ao menos dois

⁸⁴ Digo isso, pois veremos a seguir que alguns deles, quando deixaram o Conselho, em 2017, inauguraram o Conselho dos Fundadores. Outros, quando deixam de ser parceiros, desligaram-se do movimento ou deixaram de aparecer nos relatórios subsequentes. Daí a dificuldade de mapearem-se as relações de maneira completa, por sua

movimentos de análise. Primeiramente, verifiquei a entrada desses atores como Conselheiros da Governança no período demarcado, de 2006 a 2020. Na sequência, observando os ramos de atuação de cada um desses sujeitos, para entender as representações diversificadas na governança do TPE, tentei encontrar os nichos⁸⁵ mais aparentes que reverberam na forma de funcionamento do *Todos*. Para esse último movimento, foi necessário observar todos os currículos que consegui construir desses sujeitos, com base nas informações que eles mesmos disponibilizaram em suas redes sociais e com informações relacionadas a eles, obtidas em outros sites que os identificam. Essa compilação dos currículos está logo em seguida, no Quadro 22.

Quadro 22– Minicurrículo dos sujeitos pertencentes ao Conselho de Governança

Nome do Conselheiro	Minicurrículo
<i>Jorge Gerdau Johannpeter</i>	Foi coordenador da Ação Empresarial Brasileira. Presidente do Conselho Superior do Movimento Brasil Competitivo (MBC). Líder do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP). Presidente do Conselho do Prêmio Qualidade do Governo Federal. Membro do Conselho da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. Membro do Conselho-Diretor do <i>International Iron and Steel Institute</i> (IISI). Conselheiro do Instituto Brasileiro de Siderurgia (IBS). Presidente do Conselho de Administração de Açominas. Membro do Conselho de Administração da Petrobras. Membro do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social do Governo Federal. Membro do Conselho Nacional de Desenvolvimento Industrial (CNDI). Membro do Conselho de Governança do Instituto Millenium. Fonte: http://dicionario.sensagent.com/Jorge%20Gerdau%20Johannpeter/pt-pt/ . Acesso em: 10 jan. 2023.
<i>Ana Maria dos Santos Diniz</i>	Filha de Abílio Diniz, cofundador, com o avô, do Grupo Pão de Açúcar. Atuou na área de marketing institucional do Instituto Pão de Açúcar: economia sustentável. incentivo à cultura, transformação social. Fonte: https://acervo.museudapessoa.org/pt/conteudo/historia/fazer-o-que-acredita-172285 . Acesso em: 12 jan. 2023.
<i>Antonio Jacinto Matias</i>	Consultor, especializado em Marketing, Cultura Organizacional e Sustentabilidade. Engenheiro de Produção formado pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo e pós-graduado em Administração de Empresas pela EAESP – Fundação Getúlio Vargas. Foi membro do Conselho Curador da Fundação Roberto Marinho e da Fundação Padre Anchieta – TV Cultura. Integra o Conselho de Associados da ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing e o Conselho do Instituto Unibanco. É membro da ABRAMARK – Academia Brasileira de Marketing. Exerceu as funções de Vice-Presidente da FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos e de <i>vice-chairman</i> do <i>Board of Directors of Latin American and Caribbean</i> , da Mastercard. Membro de conselhos de empresas e de instituições do terceiro setor; vice-presidente sênior e membro do Comitê Executivo do Banco Itaú. Fonte: https://abramark.com.br/academicos/antonio-jacinto-matias/ Acesso em: 12 jan. 2023.
<i>Beatriz Bier Johannpeter</i>	Filha de Jorge Johannpeter, vice-presidente do grupo Gerdau.
	Sociólogo, educador e consultor educacional. Foi Secretário de Educação Básica do MEC, Secretário de Educação do Município de São Paulo e membro do Conselho

natureza flexível e modificável. No entanto, os desenhos que aqui apresento abordam um funcionamento que merece atenção.

⁸⁵ Chamei de nichos para identificar os lugares de maior incidência de atuação dos integrantes dos Conselhos no período de 2006 a 2020. Nichos estão ligados aos ramos de atuação. Alguns pesquisadores da área das redes poderiam chamá-los de *hubs* ou realizar uma possível clusterização, identificando setores e focos de trabalho e desenvolvendo uma teoria sobre isso, mas não é o caso desta tese.

<p><i>Cesar Callegari</i></p>	<p>Nacional de Educação, onde presidiu a Comissão de Elaboração da Base Nacional Comum Curricular. É Presidente do Instituto Brasileiro de Sociologia Aplicada – IBISA.</p> <p>Foi presidente da Câmara de Educação Básica por dois mandatos e foi autor de várias Resoluções, Pareceres e Diretrizes, entre as quais Ensino Fundamental, Educação Infantil, Carreira do Magistério, Custo Aluno Qualidade – CAQi, Sociologia e Filosofia no Ensino Médio. Atuou como Secretário Municipal de Educação, Cultura, Ciência e Tecnologia de Taboão da Serra – SP (2005-2009), onde criou o Programa de Interação Família Escola, premiado pela ONU. Coordenador do Escritório de Representação do Ministério da Ciência e Tecnologia no Estado de São Paulo (2003-2006).</p> <p>Fonte: http://cesarcallegari.com.br/wpcontent/uploads/2020/11/curriculo_integral.pdf. Acesso em: 12 jan. 2023.</p>
<p><i>Daniel Feffer</i></p>	<p>Vice-Presidente do Conselho de Administração da <i>holding</i> Suzano Papel e Celulose, a empresa que mais produz celulose de eucalipto no mundo. Além desse cargo, é Presidente da Fundação Filantrópica Arymax e Presidente do Instituto Ecofuturo. Membro dos Conselhos do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial, do Movimento Brasil Competitivo, da FIESP, da ICC (<i>International Chamber of Commerce</i>) Brasil e da ICC Global.</p> <p>Fonte: https://www.sun.com.br/tudo-sobre/daniel-feffer/. Acesso em: 08 jan. 2023.</p>
<p><i>Danilo Santos de Miranda</i></p>	<p>Especialista em ação cultural, é formado em Filosofia e em Ciências Sociais, tendo realizado estudos complementares na Pontifícia Universidade Católica e na Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo, e no <i>Management Development Institute</i>, em Lausanne, na Suíça. Foi presidente do Comitê Diretor do Fórum Cultural Mundial, em 2004, e do Comissariado Brasileiro do Ano da França no Brasil, em 2009. Atua como conselheiro em diversas entidades brasileiras, com destaque para o Museu Paulista, Bienal de São Paulo, Biblioteca Brasileira Guita e José Mindlin, Museu de Arte de São Paulo – MASP, Museu de Arte Moderna de São Paulo – MAM-SP e Conselho <i>Todos pela Educação</i>. Internacionalmente, integra os conselhos da <i>Art for the World</i>, na Suíça, e da <i>International Society for Performing Arts</i> – ISPA, nos EUA. Foi vice-presidente do ICSW – Conselho Internacional de Bem-Estar Social, de 2008 a 2010.</p> <p>Em reconhecimento por seu desempenho na área cultural, foi condecorado com o título de Comendador da Ordem Nacional do Mérito do Governo Francês, além de agraciado com a Grande Cruz do Governo Alemão e com a Ordem Nacional de Mérito da Coroa Belga. Fonte: https://ieac.unifesp.br/o-ieac/expediente/12-membros-doconselho-deliberativo/39-danilo-miranda. Acesso em: 08 jan. 2023.</p>
<p><i>Denise Aguiar Alvarez</i></p>	<p>Neta de Amador Aguiar (fundador do Bradesco, na década de 40), é diretora-presidente da Associação Desportiva Classista Bradesco e uma das <u>principais acionistas</u> da <i>holding</i> Cidade de Deus. É formada em Pedagogia e com especialização na área de Educação.</p> <p>É sócia da Associação de Apoio ao Programa de Alfabetização Solidária. Foi presidente e diretora-presidente da Fundação Instituto de Moléstias do Aparelho Digestivo. É membra do Conselho Deliberativo do Fundo Social de Solidariedade do Estado de São Paulo. Participou do conselho de mais de 10 empresas e integra a equipe administrativa responsável pelo Museu de Arte Moderna de São Paulo (MAM).</p> <p>Fonte: https://www.sun.com.br/tudo-sobre/denise-aguiar-alvarez/. Acesso em: 08 jan. 2023.</p>
<p><i>Fabio Colletti Barbosa</i></p>	<p>Executivo, ex-presidente do Santander Brasil, da Federação Brasileira de Bancos (Febraban) e do grupo Abril, atuou também na Nestlé, no Citibank e na filial brasileira do <i>The Long Term Credit Bank of Japan</i>. É formado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e tem MBA pelo <i>International Institute for Management Development</i>, da Suíça. Foi também professor da FGV na área de Mercado de Futuro e Derivativos. Membro do conselho de administração da Petrobras, do conselho de desenvolvimento econômico e social da Presidência da República do Brasil e do Instituto Empreender Endeavor. Sócio do Gávea Investimentos e membro dos conselhos da Endeavor, Itaú Unibanco, Insper e Fundação das Nações Unidas.</p> <p>Fonte: https://www.sun.com.br/tudo-sobre/fabio-barbosa/ Acesso em: 07 jan. 2023.</p>
	<p>Economista graduado em Ciência Política e em Administração Estratégica pela <i>Wharton School</i>, na Universidade da Pensilvânia, e mestre em Economia Internacional e Desenvolvimento econômico, pela Universidade Yale, nos Estados</p>

<i>Gustavo Ioschpe</i>	<p>Unidos. É membro fundador do Compromisso <i>Todos pela Educação</i> e membro dos Conselhos do Instituto Ayrton Senna, do Instituto Ecofuturo (Grupo Suzano), da Fundação Iochpe e da Fundação Padre Anchieta, mantenedora da TV Cultura. Prestou consultoria para o Ministério da Educação sobre financiamento da educação e participou de audiência na Comissão de Educação da Câmara dos Deputados. É membro do Conselho de Administração do Grupo RBS e da Iochpe-Maxion, em que substitui seu pai, Daniel Ioschpe, falecido em 2007. Colunista da revista <i>Veja</i>, publica fortes artigos com teor acusatório, endossando a necessidade de uma intervenção empresarial – baseada em evidência – na educação.</p> <p>Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Gustavo_Ioschpe. Acesso em: 07 jan. 2023.</p>
<i>José Francisco Soares</i>	<p>Doutor em Estatística pela <i>University of Wisconsin – Madison</i> e pós-doutor em Educação pela <i>University of Michigan</i>, é professor emérito da Universidade Federal de Minas Gerais. Foi o primeiro presidente eleito da ABAVE – Associação Brasileira de Avaliação. Foi presidente do INEP, de fevereiro de 2014 a fevereiro de 2016, e membro do Conselho Nacional de Educação por seis anos, tendo sido um dos relatores da Base Nacional Comum Curricular. Foi consultor do BID, da OECD e da UNESCO para questões de avaliação educacional.</p> <p>Foi o primeiro presidente da Associação Brasileira de Avaliação Educacional, tendo atuado também, desde os anos 90, como conselheiro de instituições brasileiras como o IBGE, a Capes, o INEP e a FAPEMIG, chegando a atuar como conselheiro técnico de instituições de outros países, como o <i>Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación</i>, do México.</p> <p>Fonte: http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do;jsessionid=763F266270F2DB6F3DFF2FDCE9273CF5.buscatextual_6. Acesso em: 06 jan. 2023.</p>
<i>José Paulo Soares Martins</i>	<p>Foi diretor de organizações empresariais e culturais como o Instituto Gerdau, a Fundação Iberê Camargo e a Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul. É graduado em Serviço Social pela Universidade Federal de Juiz de Fora (1969) e realizou doutorado em Serviço Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1990), além de haver cursado, regularmente, disciplinas no curso de graduação em Letras Neolatinas, na Universidade Federal de Juiz de Fora (1970-1973) e no curso de pós-graduação em Literatura (1980), na Universidade de São Paulo.</p> <p>Fonte: https://oglobo.globo.com/cultura/quem-o-novo-secretarioespecial-da-cultura-jose-paulo-martins-23894975. Acesso em: 06 jan. 2023.</p>
<i>José Roberto Marinho</i>	<p>Empresário carioca que, ao lado dos irmãos, está à frente do Grupo Globo. Formado em História pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ) e em Geografia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), destacou-se como repórter do tradicional jornal carioca. Após a morte do pai, em 6 de agosto de 2003, José Roberto Marinho ocupou, além da vice-presidência de responsabilidade social, a vice-presidência do Grupo Globo e a presidência da Fundação Roberto Marinho.</p> <p>Fonte: https://www.suno.com.br/tudo-sobre/jose-roberto-marinho/. Acesso em: 06 jan. 2023.</p>
<i>Luis Norberto Pascoal</i>	<p>Assumiu, aos 23 anos, a presidência da DPaschoal, quando seu pai, Donato Pascoal, fundador da empresa, faleceu. Começou a trabalhar na empresa em 1963.</p> <p>Fonte: https://www.dpaschoal.com.br/nossa-historia. Acesso em: 06 jan. 2023.</p>
<i>Luiz Paulo Montenegro</i>	<p>Engenheiro agrônomo graduado pela Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul – UEMS, com Mestrado em Agronomia pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP/ Ilha Solteira e Doutorado em Sistemas de Produção Vegetal pela mesma Universidade. Atuou como professor nos cursos de Engenharia Agrônômica e Engenharia Civil. Exerce atividades na área de consultoria agrícola e ambiental.</p> <p>Fonte: https://www.escavador.com/sobre/5321422/luiz-paulomontenegro-de-miranda. Acesso em: 06 jan. 2023.</p>
	<p>Neta de Alfredo Egydio de Souza Aranha, fundador do banco Itaú, é formada em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Fundou <i>O Caracol</i>, uma das primeiras escolas a usarem o método Paulo Freire. Em 1994, criou a Associação Comunitária Despertar, focada na qualificação para o trabalho de jovens</p>

<i>Maria de Lourdes Egidio Villela (Milú Villela)</i>	entre 15 e 24 anos. Realizou outra criação em 2002: o Instituto <i>Faça Parte</i> – Brasil Voluntário, que é o embrião do TPE. Em 2006, lançou o <i>Compromisso Todos pela Educação</i> , que se tornou o Movimento <i>Todos pela Educação</i> . Fonte: https://miluvillela.org.br/legado.html . Acesso em: 06 jan. 2023.
<i>Maria Lucia Meirelles Reis</i>	Diretora administrativo-financeira do Instituto <i>Todos pela Educação</i> . Fundadora do Centro de Voluntariado de São Paulo. Membro do <i>Faça Parte</i> , do Instituto Brasil Voluntário. Fonte: https://articulo.org.br/quem-faz/ . Acesso em: 06 jan. 2023.
<i>Ricardo Young da Silva</i>	Graduado em Administração Pública pela EAESP – FGV em 1980 e pós-graduado em MBA Executivo pelo PDG-EXEC em 1989, cursou o programa de Formação em Filosofia para Crianças no IAPC (<i>Institute for Advancement of Philosophy for Children</i>) na Universidade de Montclair (EUA), em 1985. Realizou o programa pioneiro de pós-graduação internacional em Teoria U, no <i>Presence Institute – MIT (Massachusetts Institute of Technology)</i> em 2007-2008; integrou o programa de <i>Wellbeing Lab-II</i> do <i>Presence Institute – MIT</i> em 2015-2016; e foi palestrante convidado pelo <i>Schumacher College em Totnes</i> , no Reino Unido, em 2015, abordando tema voltado a política e complexidade. É professor da <i>Schumacher College Brasil</i> , palestrante e consultor em temas de sustentabilidade. Atualmente, é pesquisador convidado do Instituto de Estudos Avançados – USP. Tem experiência na área de Gestão Pública e Privada, Responsabilidade Socioambiental, Políticas Públicas, Planejamento Urbano e Regional, com ênfase em Planejamento Urbano Sustentável e Inteligente. Fonte: https://www.escavador.com/sobre/490290405/ricardo-young-silva Acesso em: 06 jan. 2023.
<i>Viviane Senna</i>	É fundadora do Instituto Ayrton Senna. Assessora das redes de ensino no desenho de políticas públicas educacionais inovadoras, que preparem as novas gerações para o Século 21. É graduada em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, com especialização em Psicologia Junguiana pelo Instituto <i>Sedes Sapientiae</i> , da Universidade Católica. É a única brasileira membro do grupo Amigos Adultos do Prêmio das Crianças do Mundo. Foi, também, nomeada como uma das Líderes para o Novo Milênio (CNN/Revista Time). Fonte: https://br.linkedin.com/in/vivianesenna . Acesso em: 05 jan. 2023.
<i>Wanda Engel Aduan</i>	Formada em Geografia, é mestra em Educação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), desde 1982, e doutora em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), desde 1993. Realizou, ainda, pós-graduação em Pedagogia e Civilização, no <i>Centre International D'Études Pédagogiques</i> , em Sévres (França). Em 1986, fundou a Organização Não-Governamental Roda Viva. Foi secretária de Desenvolvimento Social no município do Rio de Janeiro e exerceu, até 2006, a chefia da divisão de programas sociais do Desenvolvimento Social do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), em Washington. Foi também superintendente executiva do Instituto Unibanco e professora da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Participou, também, da elaboração do Estatuto da Criança e do Adolescente. Publicou inúmeros artigos acadêmicos e artigos em jornais e revistas, nacionais e internacionais, entre os quais se destacam <i>Recent Experiences in inequality fighting in the region: The Alvorada Project in Brazil</i> (2003), <i>Scaling up Urban Upgrading in Brazil</i> (2004) e <i>Políticas Integrales de Reducción de la Pobreza: el Desafío de la Efectividad</i> (2004). Fonte: https://www18.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/aduan-wanda-engel . Acesso em: 05 jan. 2023.
<i>Fernão Bracher</i>	Paulista, formado em Direito, pela Faculdade de São Francisco (USP). Fernão Bracher é pai de Candido Bracher (presidente do Itaú Unibanco) e de outros 4 filhos: Beatriz, Eduardo, Elisa e Carlos. Bracher foi presidente do Banco Central entre 1985 e 1987, época em que a diretoria também era composta por André Lara Rezende e Pérsio Arida, que, juntos, participaram da elaboração do Plano Cruzado. Antes, de 1974 a 1979, Bracher já havia sido diretor de câmbio do BC. Em 1988, fundou o banco BBA Creditanstalt. O empreendimento foi feito juntamente com Antonio

	<p>Beltran e em sociedade com o banco austríaco Creditanstalt. Em 2003, juntou-se ao Itaú para formar o Itaú BBA. Faleceu em 2019. Fonte: https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/02/11/morre-fernao-bracher-ex-presidente-do-bc-e-pai-do-presidente-do-itaui.ghtml. Acesso em: 05 nov. 2023.</p>
<i>Mozart Neves Ramos</i>	<p>É graduado em Engenharia Química pela Universidade Federal de Pernambuco (1977), realizou Doutorado em Química pela Universidade Estadual de Campinas (1982) e Pós-Doutorado em Química pela Politécnica de Milão – Itália (1987-1988). Foi professor da UFPE de 1977 a 2013 e pró-reitor acadêmico da mesma universidade (1992-1995). Presidiu o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Graduação das Universidades Brasileiras (1993). Foi reitor da Universidade Federal de Pernambuco em 1996-1999 e 2000-2003 e presidiu a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes) (2002-2003). Foi Secretário de Educação de Pernambuco (2003-2006) e presidiu o Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed) (2006). Foi Presidente Executivo do Movimento <i>Todos Pela Educação</i> (2007-2010) e membro do Conselho Nacional de Educação (2005-2014). Foi agraciado com as seguintes comendas: Personalidade das Artes, Ciências e Letras da França, em 2006; Educador Internacional do Ano – IBC Cambridge, em 2005; Cavaleiro da Ordem do Mérito da República Italiana, em 2002. Foi diretor de articulação e inovação do Instituto Ayrton Senna (2014-2019) e professor emérito da UFPE (2019). Atualmente, é membro do Conselho Nacional de Educação (2018-2022) e Titular da Cátedra Sérgio Henrique Ferreira, do Instituto de Estudos Avançados da USP – Ribeirão Preto (2020). (Texto informado pelo autor). Fonte: https://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?jsessionid=45072F15BB8058AA7C1BB6EDFEB9028C.buscatextual_0 Acesso em: 05 nov. 2023.</p>
<i>Luciano Dias Monteiro</i>	<p>É graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Viçosa – UFV e é mestre e doutor em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Federal do Paraná – UFPR. Atualmente, é professor adjunto da UFV. Foi coordenador do Curso de Ciências Econômicas no período 2015 a 2018. Tem experiência na área de Economia, com ênfase em Teoria Macroeconômica Keynesiana e Desenvolvimento Econômico, atuando principalmente nos seguintes temas: Crescimento Econômico, Macroeconomia Pós-Keynesiana e Sistemas Dinâmicos Não-Lineares. Fonte: https://www.escavador.com/sobre/2349289/luciano-dias-de-carvalho Acesso: em 06 nov. 2023.</p>
<i>Ricardo Henriques</i>	<p>Economista português, naturalizado brasileiro, e professor da Faculdade de Economia da UFF. Henriques é pesquisador especializado em Economia Social, tendo trabalhado com temas como educação, desigualdade, pobreza e distribuição de renda. Ex-pesquisador do Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (IPEA). Ex-secretário executivo do Ministério da Ação Social e ex-coordenador de Desenvolvimento Humano do Governo do Estado do Rio de Janeiro. Ex-secretário da Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade (Secad) do Ministério da Educação. Já trabalhou na área social do BNDES, como assessor especial do presidente. Ex-secretário de Estado de Assistência Social e Direitos Humanos do Governo do Estado do Rio de Janeiro. Ex-presidente do Instituto Pereira Passos (IPP) da Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro. Foi Presidente do Conselho Estadual de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente do Rio de Janeiro (CEDCA-RJ) e Presidente da Rede Latino-Americana de Vice-Ministros para a Redução da Pobreza e Proteção Social do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Como secretário executivo do Ministério de Assistência e Promoção Social, coordenou o desenho e a implementação do programa Bolsa Família. No ano de 2007, presidiu a Comissão de Educação da 34ª Conferência Geral da UNESCO. Atualmente, é superintendente executivo do Instituto Unibanco. É também membro do Conselho de Administração do Instituto Internacional de Planejamento da Educação (IPE) da UNESCO. Fonte: http://www.iea.usp.br/pessoas/pasta-pessoar/ricardo-henriques Acesso em: 06 nov. 2023.</p>
<i>Ana Amelia Inoue</i>	<p>Assessora de Educação do Itaú BBA e conselheira do <i>Todos pela Educação</i>, é diretora do Centro Acaia Sagarana. Fonte: https://todospelaeducacao.org.br/noticias/todos-reune-associados-e-parceiros-em-assembleia-anual/. Acesso em: 10 jan. 2023.</p>
<i>Fernando Luiz Abrucio</i>	<p>Graduado em Ciências Sociais pela Universidade de São Paulo (1990), é também Mestre em Ciência Política pela Universidade de São Paulo (1995) e Doutor em Ciência Política pela Universidade de São Paulo (2000). É professor e pesquisador da</p>

	<p>Fundação Getúlio Vargas-Eaes (SP) desde 1995. Foi Chefe do Departamento de Gestão Pública (GEP), entre 2018 e 2019. Ocupou o cargo de Coordenador do Curso de Graduação em Administração Pública de 2011 a 2017. É, atualmente, coordenador do Centro de Administração Pública e Governo (Ceapg-Eaes). Foi Secretário Adjunto da Associação Brasileira de Ciência Política (2001-2002) e exerceu o cargo de presidente da Associação Nacional de Ensino e Pesquisa do Campo de Pública (ANEPCP) em 2015. É consultor de governos e de ONGs no Brasil, bem como de Organismos Internacionais, tais como BID, Banco Mundial, Agência de Cooperação Espanhola, Unesco e WWF. Já realizou projetos de consultoria internacional em países da América Latina e em Moçambique. Foi membro do Conselho de Governança do <i>Todos Pela Educação</i> e hoje atua no Conselho Consultivo da mesma Instituição. Foi pesquisador do <i>Think Tank</i> do Instituto Unibanco (2016-2019) e integrou o Conselho de Governança do Instituto Natura. Fonte: http://lattes.cnpq.br/7585916430082392. Acesso em: 07 dez. 2023.</p>
<i>Jair Ribeiro da Silva Neto</i>	<p>Empreendedor brasileiro, fundador e presidente da Associação Parceiros da Educação e da Casa do Saber, além de coinvestidor e <i>operating partner</i> da Proz Educação, uma empresa voltada à consolidação de escolas de ensino profissionalizante (controlada pela EB Capital). É também acionista e membro do Conselho de Administração da Alicerce Educação, membro do Conselho Consultivo do Todos pela Educação e ex-integrante do Comitê de Gestão da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo e do Instituto Centro Paula Souza. Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Jair_Ribeiro. Acesso em: 07 dez. 2023.</p>
<i>Jeferson Ricardo Romon</i>	<p>Trabalha na Escol@ Virtual, seu Portal de <i>e-learning</i>, onde atuou em diferentes funções desde o setor de almoxarifado, o setor administrativo-financeiro até chegar à função de diretor. Atua na proliferação de escolas à distância como consultor. Fonte: https://www.linkedin.com/in/jefferson-ricardo-romon-7ba4b910/ Acesso em: 23 nov. 2023.</p>
<i>Lazaro Ramos</i>	<p>CEO na LP - LAZ Produções Artísticas. Em contrato de <i>Overall Deal</i> na Amazon Prime Video Ator, diretor, dramaturgo, escritor e empresário. Fonte: https://www.linkedin.com/in/1%C3%A1zaro-ramos/ Acesso em: 07 dez. 2023.</p>
<i>Paulo Sérgio Kakinoff</i>	<p>Formado em Administração de Empresas pela Universidade Mackenzie, começou sua carreira na indústria automobilística, onde atuou por 18 anos. Foi Presidente da Audi Brasil, ocupou funções de Diretor de Vendas e Marketing da Volkswagen do Brasil, Diretor Executivo para a América do Sul na matriz do Grupo Volkswagen, na Alemanha, e membro do Conselho de Supervisão da Volkswagen Participações. Foi Diretor-Presidente da GOL Linhas Aéreas de 2012 a 2022. Atualmente, é membro dos Conselhos de Administração das empresas Porto Seguro, <i>Vamos</i> Locação de Caminhões, Máquinas e Equipamentos, Suzano Papel e Celulose, MRV&Co, Cocal Energia Sustentável e GOL Linhas Aéreas. Atua também como membro de Comitês de Gestão de Pessoas e Governança Corporativa, Políticas de Risco, Política Financeira e Auditoria. É membro do Conselho de Governança e do Conselho de Administração das organizações sem fins lucrativos <i>Todos pela Educação</i>, ligado ao MBC (Movimento Brasil Competitivo), e Bemtevi (Negócios Sociais). É Presidente do Pacto pelo Esporte. Fonte: https://abramark.com.br/academicos/paulo-sergio-kakinoff/ Acesso em: 24 dez. 2023.</p>
<i>Rodolfo Villela Marino</i>	<p>É diretor vice-presidente do Itaúsa a <i>holding</i> que controla o banco Itaú Unibanco e as empresas Duratex, Alpargatas e Itautec. Villela Marino é também membro do Conselho de Administração da instituição. Integra a Sociedade Cultural Artística, o Instituto Cultural Itaú e o Instituto para Estudos do Desenvolvimento Industrial (IEDI), entre outros. Fonte: https://www.sun0.com.br/tudo-sobre/rodolfo-villela-marino/. Acesso em: 07 dez. 2023.</p>
<i>Eduarda Penido Dalla Vecchia</i>	<p>Empresária, presidente da Fundação Lucia e Pelerson Penido – FLUPP é uma organização sem fins lucrativos que apoia e opera projetos de Educação no Vale do Paraíba. A FLUPP também é parceira do TPE. Fonte: https://www.flupp.org.br/controle/arquivo/Relatorio_Anual_FLUPP_2022_03_26.pdf. Acesso em: 06 nov. 2023.</p>

<i>Eduardo Mazzilli de Vassimon</i>	Foi diretor do Banco Itaú BBA S.A, vice-presidente executivo, CFO e CRO do Itaú Unibanco S.A. e membro do Conselho de Administração do Banco Itaú BBA S.A. Conselheiro de Santos Futebol Clube, vice-presidente de Fundação Bienal de São Paulo, Diretor da Área Internacional do Banco BBA Creditanstalt S.A. e Gerente de Câmbio do Banco Itaú S.A. Fonte: https://banco.itaubr.com.br/wps/wcm/connect/427fd6e7-4280-4b76-9c07-6c20ea4d9147/CV_Vassimon+DGA_ESP.pdf?MOD=AJPERES Acesso em: 07 dez. 2023.
<i>Françoise Trapnard</i>	Formada em Administração de Empresas pela FEA-USP, com pós-graduação em Gestão de ESSEC (França) e mestrado em Filosofia na Université de Paris IV (Sorbonne – França). Atuou na área de Recursos Humanos por mais de 20 anos e concluiu sua carreira executiva como responsável pelo investimento social de uma grande corporação. Atualmente, é conselheira de várias organizações da sociedade civil, além de trabalhar como voluntária em projetos sociais. Fonte: https://www.idis.org.br/equipeidis/francoise-trapnard/ Acesso em: 08 jan. 2023.
<i>Rose Schettini</i>	A respeito desta pessoa, não encontrei nenhuma descrição que pudesse ser conferida.

Fonte: Elaborado pela autora.

Depois de sistematizar os currículos, extraí das informações os ramos de atuação de cada um desses sujeitos, a fim de verificar sua atuação. Essa nova identificação está disposta no Quadro 23 na sequência. Isso me possibilitou identificar de onde essas pessoas vieram, qual era sua atuação profissional e do que se ocupavam, o que fortalece a rede de influência que compõe o TPE.

Quadro 23 – Ramos de atuação dos participantes do Conselho de Governança

Nome do Conselheiro	Ramos de Atuação
Jorge Gerdau Johannpeter	Empresariado – Histórico político – Fundação
Ana Maria dos Santos Diniz	Família – Empresariado – Fundação
Antonio Jacinto Matias	Fundação – Banco – Empresariado
Beatriz Bier Johannpeter	Família
Cesar Callegari	Histórico político – Consultor
Daniel Feffer	Empresariado – Administração – Histórico político – Fundação
Danilo Santos de Miranda	Fundação – Especialista
Denise Aguiar Alvarez	Família – Banco – Fundação – Pedagoga – Educação
Fabio Colletti Barbosa	Banco – Economista – Administração – Empresariado – Fundação
Gustavo Ioschpe	Economista – Histórico político – Fundação – Colunista
José Francisco Soares	Professor – Histórico político – Especialista – Consultor – Fundação
José Paulo Soares Martins	Fundação – Empresariado
José Roberto Marinho	Empresariado – Comunicador – Fundação
Luis Norberto Pascoal	Empresariado
Luiz Paulo Montenegro	Engenheiro – Consultor
Maria de Lourdes Egydio Villela	Banco – Empresariado – Fundação
Maria Lucia Meirelles Reis	Fundação – Economia
Ricardo Young da Silva	Professor – Administrador – Palestrante – Consultor – Especialista
Viviane Senna	Assessoria – Especialista – Fundação – Liderança
Wanda Engel Aduan	Educação – Banco – Especialista – Histórico político
Fernao Bracher	Administrador – Histórico político – Empresariado – Banco

Mozart Neves Ramos	Histórico político – Professor – Liderança – Fundação
Luciano Dias Monteiro	Economista – Especialista
Ricardo Henriques	Economista – Pesquisador – Especialista – Histórico político – Fundação – Banco
Ana Amelia Inoue	Banco – Empresariado – Fundação
Fernando Luiz Abrucio	Liderança – Professor – Histórico político – Consultor – Fundação
Jair Ribeiro da Silva Neto	Empreendedor – Investidor – Empresariado – Fundação – Administrador – Histórico político
Jeferson Ricardo Romon	Professor – Consultor – Empresariado
Lazaro Ramos	Ator – Escritor
Paulo Sérgio Kakinoff	Empresariado – Administrador – Fundação – Histórico político
Rodolfo Vilella Marinho	Banco – Fundação – Economista
Eduarda Penido Dalla Vecchia	Empresariado – Banco
Eduardo Mazzilli de Vassimon	Economista – Empresariado – Banco – Fundação
Francoise Trapnard	Administrador – Histórico político
Rose Schettini	---

Fonte: Elaborado pela autora.

Observando a síntese que possibilitou essa descrição, passei a compor a rede do TPE com os respectivos ramos de atuação dos membros de seu Conselho de Governança.

De acordo com Freire (2006), pensar a ciência de rede como uma movimentação de atores significa que ela não se caracteriza por sua racionalidade e objetividade, ou pela veracidade dos fatos por ela engendrados; implica considerar que todas essas noções têm impacto em seu funcionamento, não como causas, mas como efeitos alcançados a partir de tensões, negociações, movimentações próprias à rede de atores (Freire, 2006, p. 52). Assim, passarei a demonstrar como esses ramos se movimentam e o quanto se distribuem na conjuntura do Conselho de Governança, demonstrando sua maior e sua menor incidência.

Na perspectiva de Latour (2012), atores-rede também são elementos não humanos, ou seja, elementos que contribuem com a mobilização dos sujeitos, gerando impacto em suas decisões e em seus graus de influência. Essas representações não-humanas são identificadas na rede, como os ramos de atuação que os conecta e articula na formação das redes.

Para construção desses grafos, utilizei o *software* Gephi, um dos indicados pelo IBPAD para o mapeamento da rede para contribuir com a abordagem etnográfica, promovendo a vinculação entre as informações. Assim, depois de abrir o *software* e incluir a planilha previamente construída no programa Excel, parametrizei⁸⁶ as bases para que o *layout*

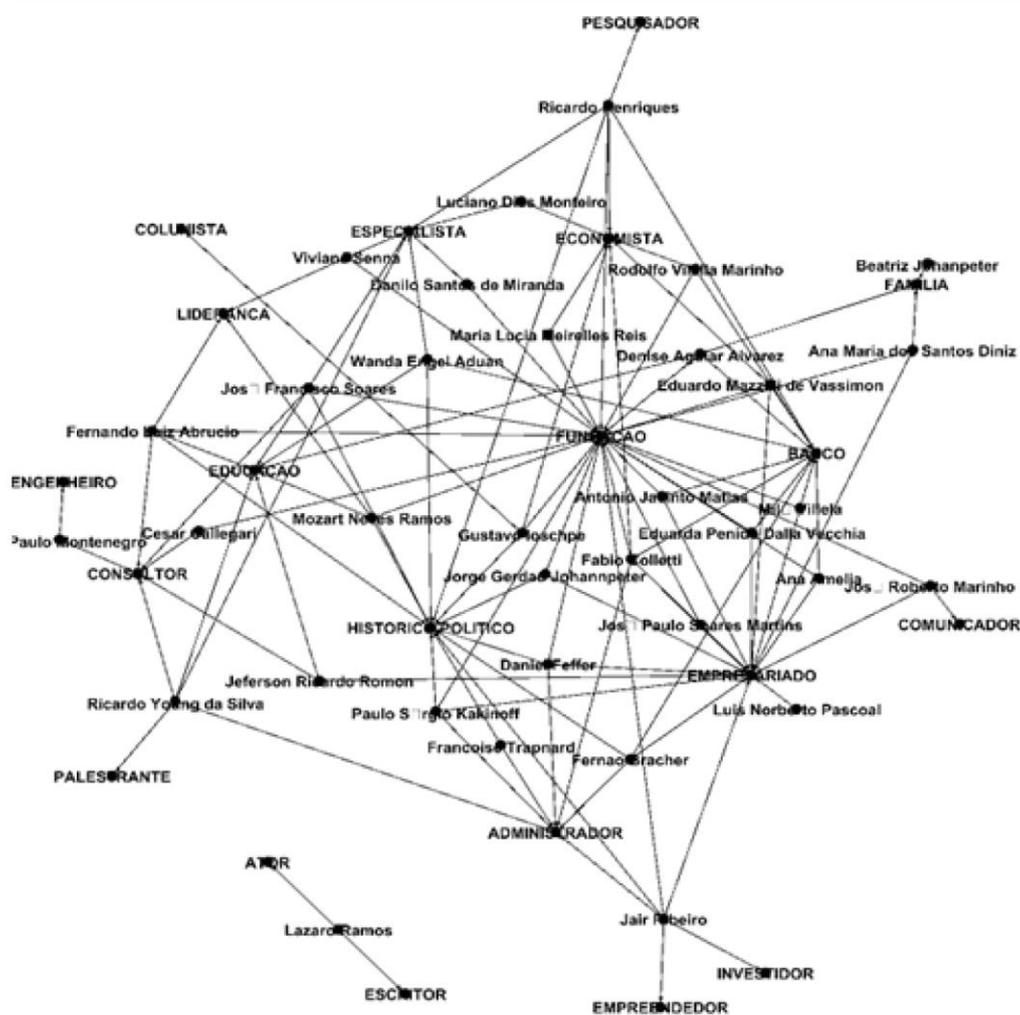
⁸⁶ Baseei-me nas parametrizações sugeridas pelos exemplos no curso oferecido pelo IBPAD (2023), pois estavam mais coerentes com o grafo que eu quis demonstrar nesta tese, para que fosse possível compreender o movimento de afastamento e aproximação dos atores na rede, que fortifica sua constituição. Assim, os “nós” são os sujeitos, e as áreas de atuação que se ligam entre si e o *layout* dessa ligação obedeceram ao modo de distribuição *ForceAtlas2*, que possibilita o manuseio de uma rede a fim de *evitar sobreposição* (para que os “nós” não ficassem sobrepostos uns aos outros), *dissuadindo os hubs* (afastando ou aproximando os vinculados nas áreas de atuação) e apresentando *o modo LingLog*, que mostra um formato mais espalhado da rede e abre-a, deixando que fique um tanto mais visível.

possibilitasse a visualização da trama que vincula os sujeitos às suas bases, ou seja, aos nichos e ramos de atuação, a fim de que fosse possível verificar a maior incidência na rede do TPE.

Na geração desse grafo, encontrei 54 “nós” e 112 arestas, disponível na Figura 25.

FIGURA 25

Conselheiros e os ramos de atuação.



Fonte: Elaborada pela autora com base no Grafo extraído do Gephi.

Observando com maior atenção essa disposição, é possível verificar, ao menos, quatro conglomerados: trata-se dos sujeitos ligados a fundações, ao empresariado, com histórico político e vínculo com bancos. É possível reparar que as arestas são as ligações entre os membros, fazendo

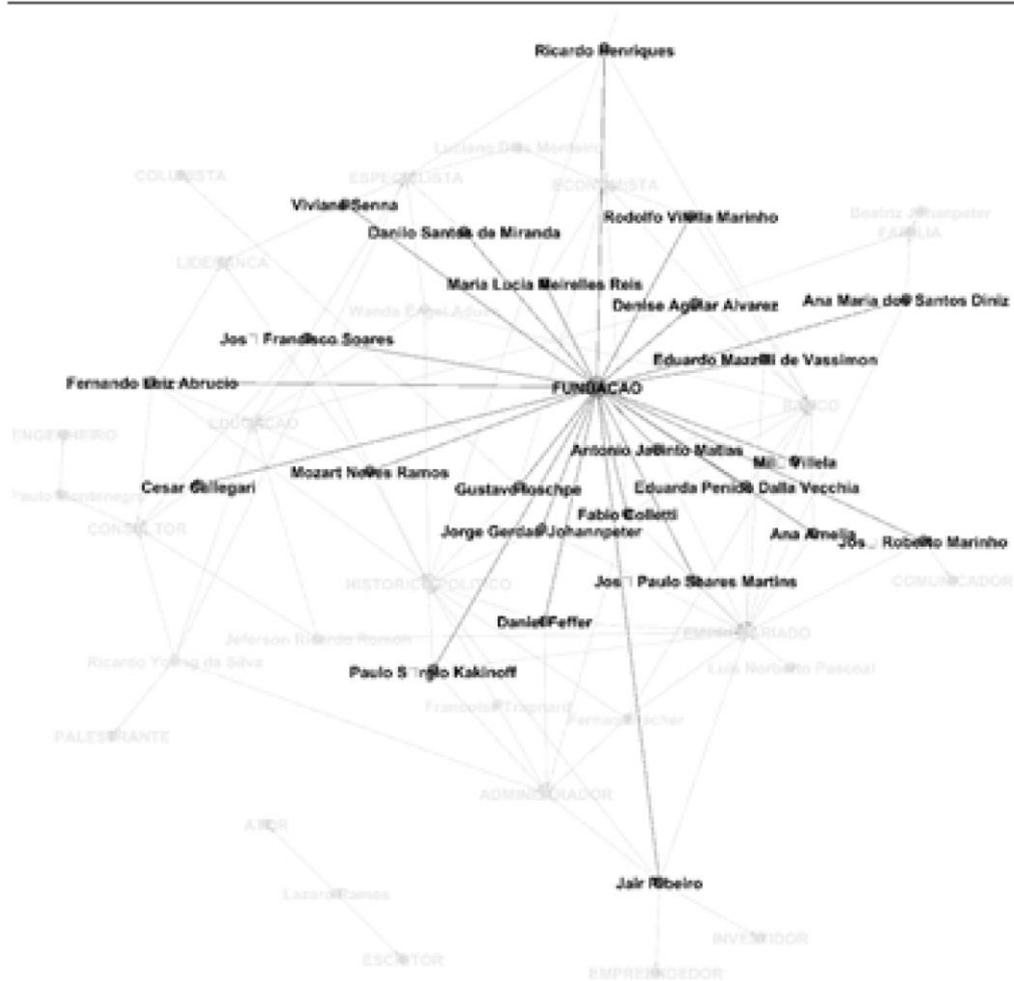
As expressões que destaquei em itálico são do próprio software Gephi. Ressalto que o número de “nós” e arestas é definido pelo próprio software, que lê as informações enviadas e realiza os devidos cruzamentos.

referência à sua proximidade nas áreas em que atuam. Quando elas não interagem, significa que não há repercussão em outra pessoa, o que acontece com o ramo de atuação “ator” e “escritor”, como é perceptível, pois foi a descrição que utilizei ao mapear Lázaro Ramos. Assim como Lázaro não se vincula, conforme o currículo que encontrei, a outro nicho em que estejam seus colegas de conselho. Por isso, está afastado do meio da rede. Diferente é o que acontece com os sujeitos vinculados aos ramos de “empreendedor”, “investidor”, “palestrante” e “colunista”, “pesquisador”, “engenheiro”, “comunicador”, que não têm outra ligação, quanto ao ramo de atuação, mas seus sujeitos estão ligados a outros ramos, que, por sua vez, encontram repercussão na rede com outras pessoas.

Abrindo a rede, demonstro, nas figuras que seguem, uma expressividade de ramos com seus respectivos representantes (os sujeitos). Escolhi demonstrar neste estudo aquelas áreas com maior incidência. Início pelo maior grupo, o dos vinculados a fundações (conforme a Figura 26), que são os sujeitos que participam de maneira relevante desta análise, como criadores, conselheiros ou membros da diretoria das associações e fundações. Essas associações e fundações, por meio desses sujeitos, também se vinculam ao TPE como parceiros. Em seguida, na Figura 27, os que estão vinculados ao empresariado, demonstrando um grande grupo que tem, em seu histórico, vinculação a empresas. Na Figura 28, aparecem os sujeitos que têm “histórico político”, identificados por sua participação nas mais diferentes funções: como secretários municipais, estaduais ou de alguma instância federal, ou, ainda, como conselheiros de serviços e organismos públicos e assessores parlamentares. Na Figura 29, apresento o grafo dos sujeitos vinculados a bancos, demonstrando as articulações com as mais diferentes agências bancárias que também são parceiras fomentadoras do TPE. As figuras seguem sequenciadas para o leitor perceber o movimento de suas ramificações.

FIGURA 26

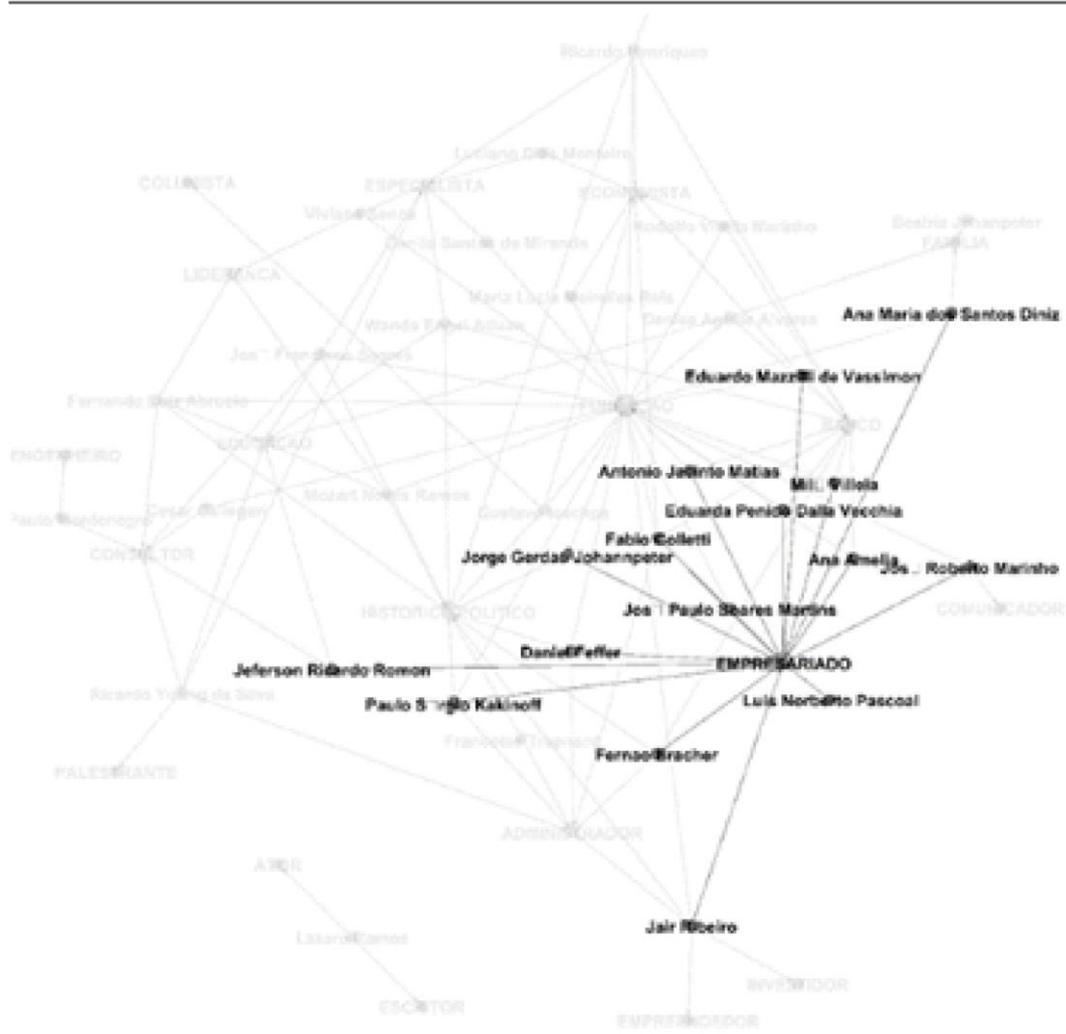
Conselheiros ligados à Fundações.



Fonte: Elaborada pela autora com base no Grafo extraído do Gephi.

FIGURA 27

Conselheiros ligados ao Empresariado.



Fonte: Elaborada pela autora com base no Grafo extraído do Gephi.

FIGURA 28

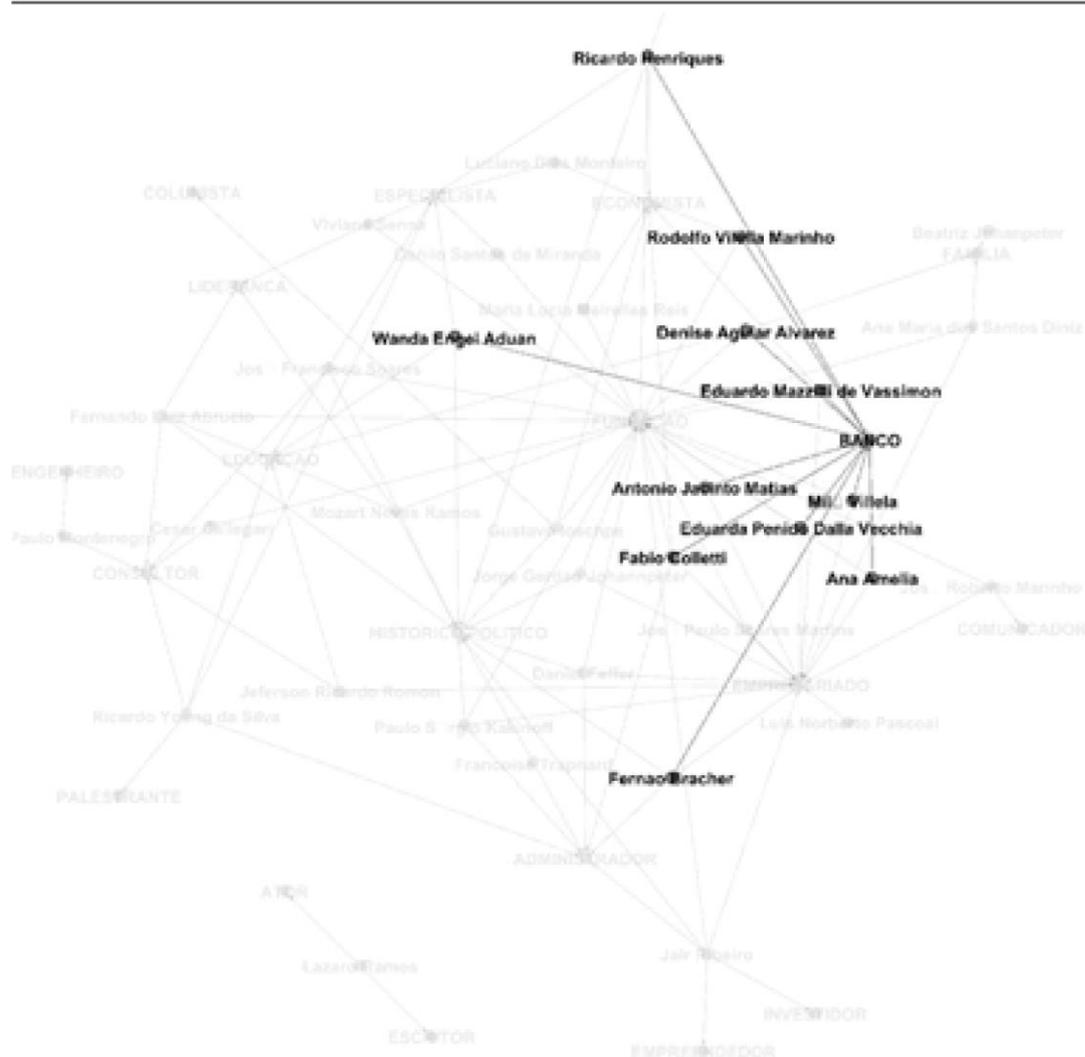
Conselheiros com Histórico Político.



Fonte: Elaborada pela autora com base no Grafo extraído do Gephi.

FIGURA 29

Conselheiros ligados à Bancos.



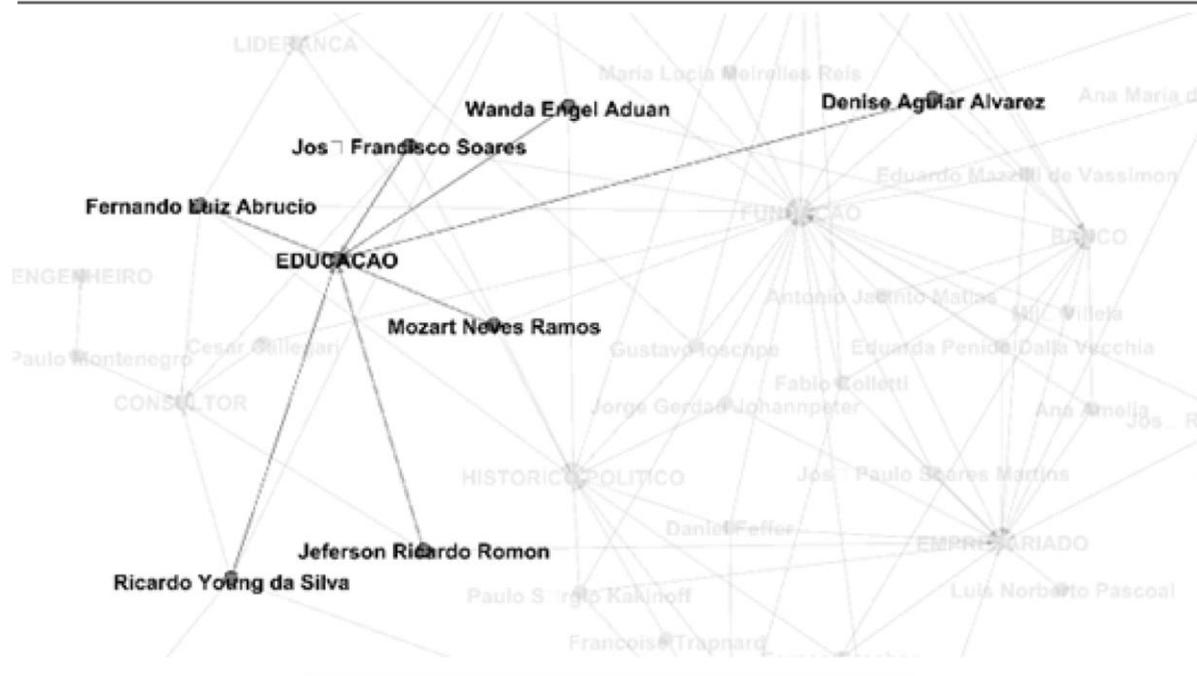
Fonte: Elaborada pela autora com base no Grafo extraído do Gephi.

O *layout* contribui para a percepção do emaranhado dos históricos, unidos em um propósito único, em uma rede única que os congrega. Pode, entretanto, haver diferentes leituras do exposto, pois minha intenção, aqui, era não só mostrar o número de conexões, mas principalmente, permitir a observação dos sujeitos mapeados em suas trajetórias e vínculos com o Movimento *Todos Pela Educação*, que demonstram a popularidade e a força representadas pela rede.

Em seguida, apresento outro bloco de figuras, com outros dois nichos de atuação. Na Figura 30, estão os sujeitos que liguei ao ramo de “especialistas”. Encontrei essa descrição nos

FIGURA 31

Conselheiros com algum vínculo na Educação.



Fonte: Elaborada pela autora com base no Grafo extraído do Gephi.

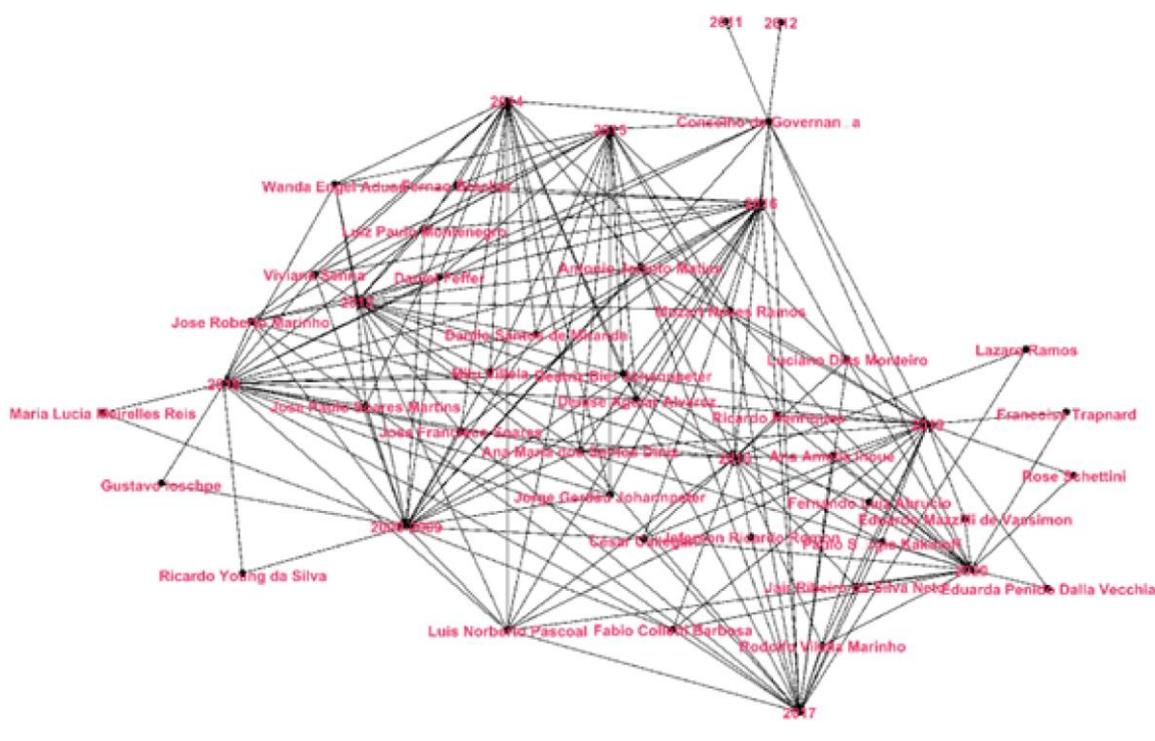
Destinchando a rede, retomo os currículos acima para fazer algumas menções sobre essa ligação à Educação. Por exemplo, Denise Aguiar é formada em Pedagogia e atua primordialmente, na Associação Desportiva Classista Bradesco, pois como neta do fundador do Banco Bradesco, é uma das suas principais acionistas. Wanda Aduan tem formação em Geografia e Pedagogia e fundou a Organização Não-Governamental (ONG) Roda Viva, ligando-se também à rede do TPE como fundação. Wanda chefia a divisão de programas sociais do BID e é executiva do Instituto Unibanco. José Soares é doutor em estatística e professor emérito da Universidade Federal de Minas Gerais, sendo o primeiro presidente da Associação Brasileira de Avaliação Educacional que participa ativamente dos projetos lançados pelo TPE. Mozart possui doutorado em Química e atuou como pró-reitor Acadêmico da UFPE. Presidiu o CONSED, um dos grandes apoiadores do TPE e se articula com diversos parceiros do TPE como consta detalhadamente no seu currículo. Ou seja, com essa breve retomada, demonstro o quanto que esses atores-rede que estão ligados à Educação – estão também vinculados aos órgãos de fomento da rede de influência, como fundações, institutos, bancos e empresas.

Passamos agora a olhar para a vinculação desses sujeitos entre eles, ocupando os mesmos períodos como Conselheiros do TPE. Utilizei a mesma parametrização do Gephi para mapear a constituição dos grupos de conselheiros. Assim, passo a demonstrar a constituição dos Conselhos

de Governança, em suas diferentes temporalidades, a fim de verificar as aproximações entre os sujeitos. Os “nós” seguem sendo as pessoas, os sujeitos conselheiros, e, agora, passam também a ser seus anos de participação, que provocam as ligações entre eles. Estão em vermelho a fim de evidenciar a diferenciação entre eles e as arestas.

FIGURA 32

Rede do Conselho de Governança
– de 2006 à 2020.



Fonte: Elaborada pela autora com base no Grafo extraído do Gephi.

Na captura do Gephi, conforme a figura acima, a rede aparece como um grafo dirigido, ou seja, uma rede cujas arestas têm direção e em que a relação entre os “nós” é unidirecional, composto por 48 nós e 197 arestas. Nessa rede, os “nós” são os anos que reuniram os atores ao Conselho de Governança, compondo o grupo naquele ano relacionado. É interessante reparar que, em dois pontos, 2011 e 2012, o Conselho não foi divulgado nos Relatórios e, por isso, estão afastados do Conselho de Governança, não havendo a relação de seus componentes. Os nomes de Lázaro Ramos, Francisco Trapnard, Ricardo Young, Maria Lucia Reis, Gustavo Ioschpe e Eduarda Dalla Vecchia aparecem somente duas vezes ligados ao Conselho e, por isso, estão mais afastados. Por meio desse exercício, também é possível abrir a rede e verificar diretamente a composição de cada grupo de conselheiros, como nas figuras que seguem, ano a ano, a partir de agora. O intuito é evidenciar as movimentações dos sujeitos, chegando à inferência de que os

grupos se interconectam e se repetem com muita frequência. Iniciaremos pelos Conselheiros de 2010.

FIGURA 33

Conselho de Governança 2010.



Fonte: Elaborada pela autora com base no Grafo extraído do Gephi.

FIGURA 34

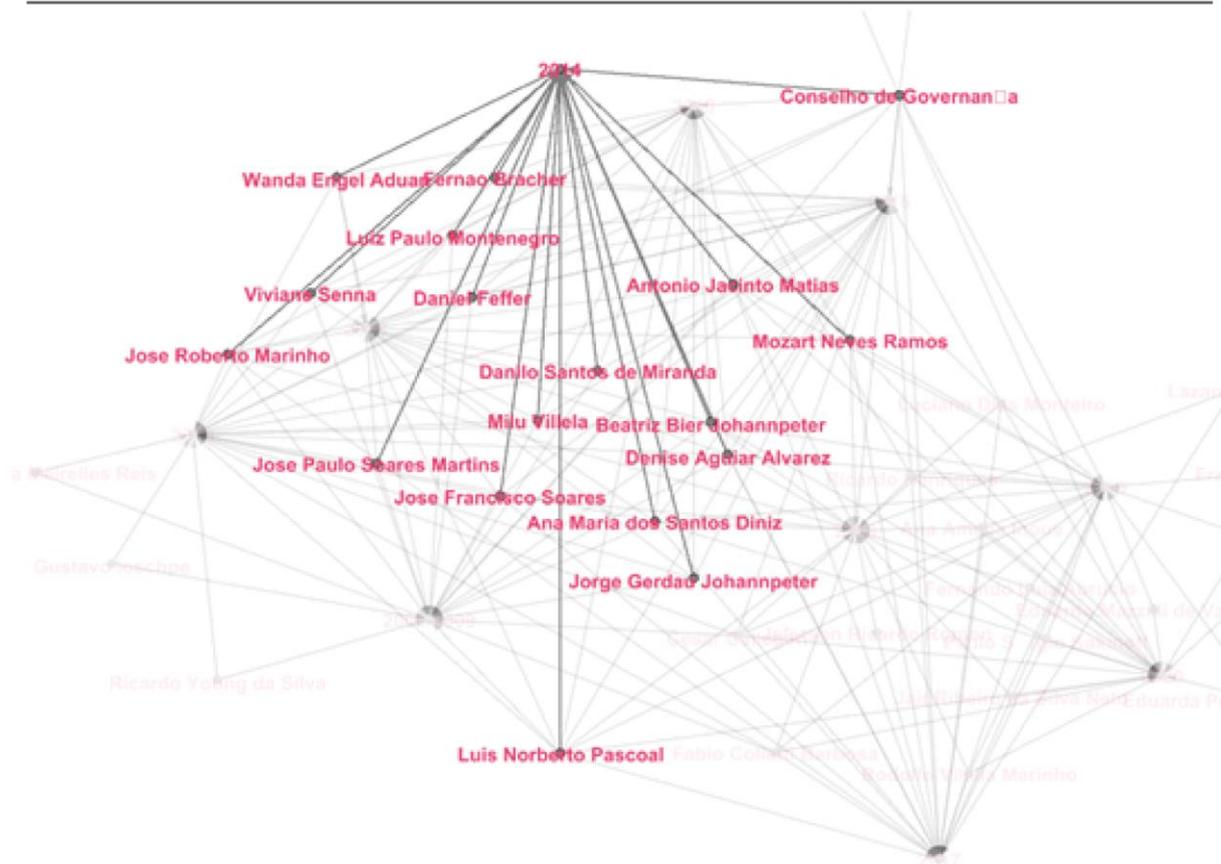
Conselho de Governança de 2013.



Fonte: Elaborada pela autora com base no Grafo extraído do Gephi.

FIGURA 35

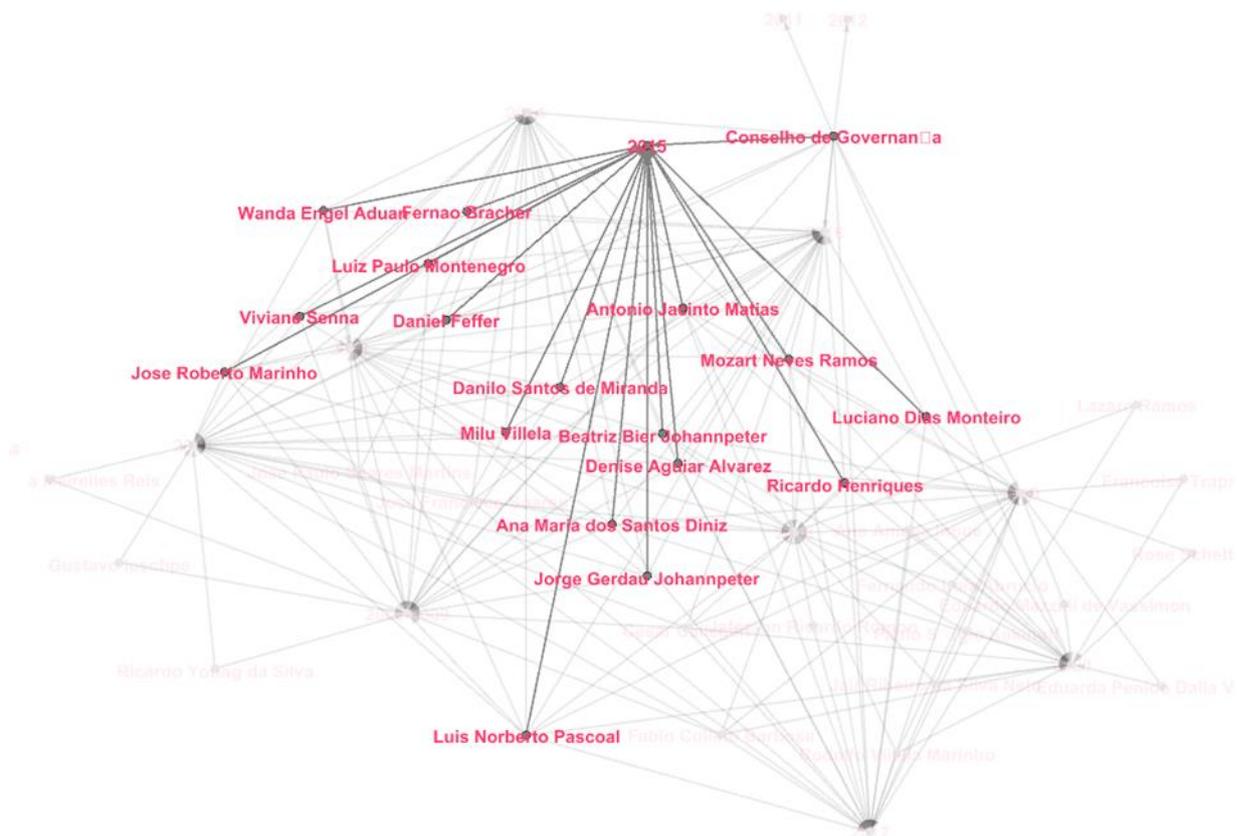
Conselho de governança 2014.



Fonte: Elaborada pela autora com base no Grafo extraído do Gephi.

FIGURA 36

Conselho de Governança de 2015.



Fonte: Elaborada pela autora com base no Grafo extraído do Gephi.

FIGURA 37

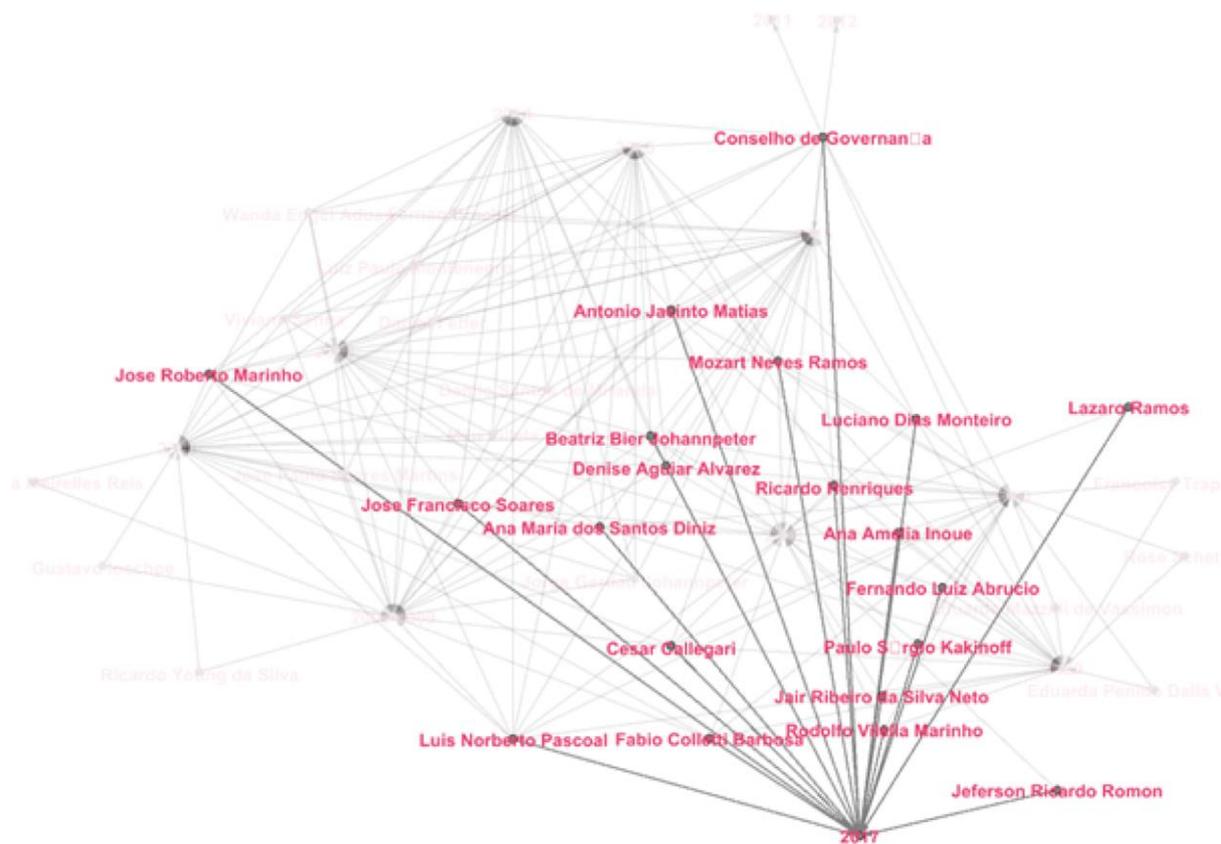
Conselho de Governança de 2016.



Fonte: Elaborada pela autora com base no Grafo extraído do Gephi.

FIGURA 38

Conselho de Governança de 2017.



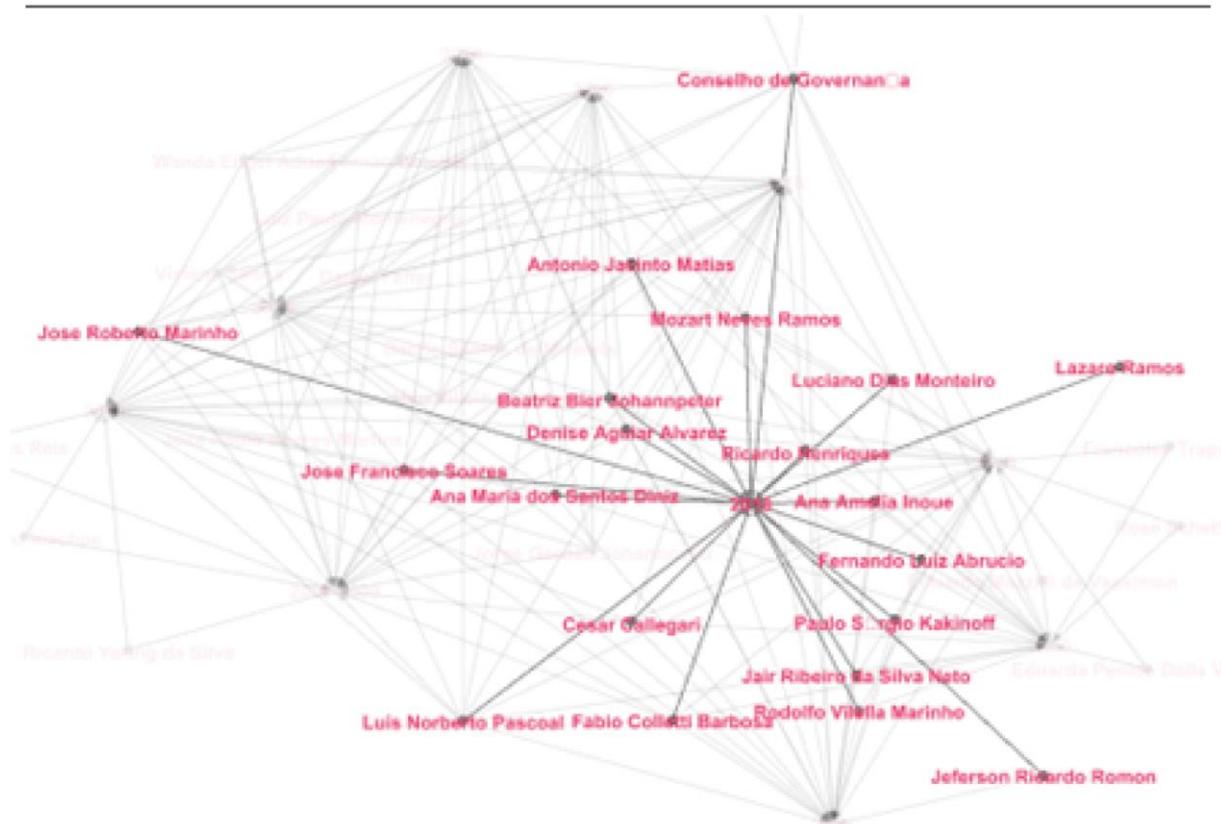
Fonte: Elaborada pela autora com base no Grafo extraído do Gephi.

Optei por descrever a rede de governança do ano de 2017, e essa escolha não foi aleatória. Foi um ano de troca da presidência do Conselho, assumida desde 2006 por Jorge Gerdau Johannpeter, que a transmitiu a Denise Aguiar Alvarez. Johannpeter deixou a presidência e o Conselho de Governança e passou a integrar o Conselho de Fundadores, criado naquele ano. O Conselho dos Fundadores foi composto também por outras pessoas que se retiraram do Conselho de Governança, como: Daniel Feffer, Danilo Santos de Miranda, Fernão Carlos Botelho Bracher (que havia ingressado no Conselho em 2013), Luiz Paulo Montenegro, Milú Villela, Viviane Senna e Wanda Engel Aduan. À exceção de Bracher, todos os demais sujeitos estavam no Conselho de Governança desde a inauguração. Além desses, há o nome de Jayme Sirotsky, que não havia aparecido ainda, nos Conselhos anteriores.

Outro ponto de atenção refere-se ao fato de que, em 2017, houve um aumento significativo no número de novos integrantes ingressando no Conselho, totalizando sete membros adicionais. Ainda que não tenham permanecido por mais que dois anos, como foi o caso do ator Lázaro Ramos e de Jeferson Ricardo Romon, estes também estão mais distantes na rede por não se vincularem com maior recorrência em comparação aos outros.

FIGURA 39

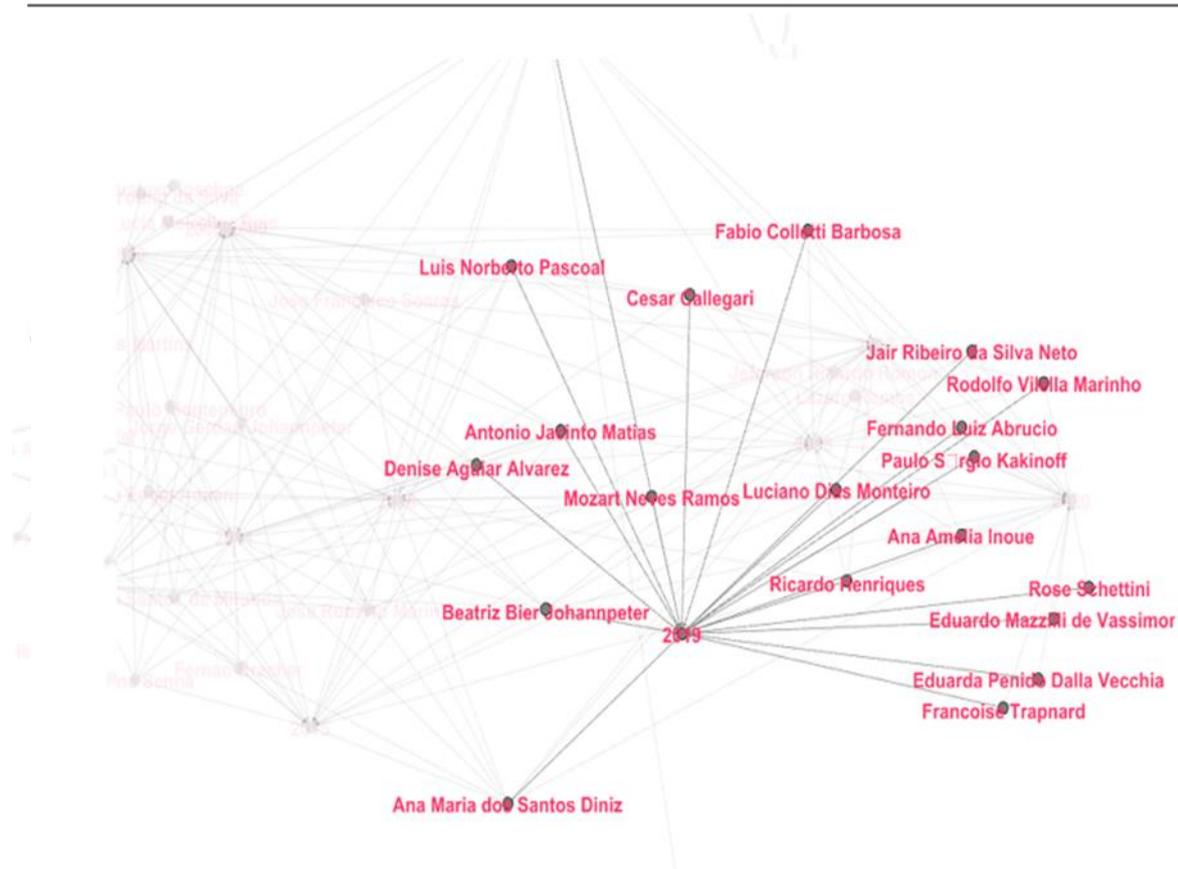
Conselho de Governança 2018.



Fonte: Elaborada pela autora com base no Grafo extraído do Gephi.

FIGURA 40

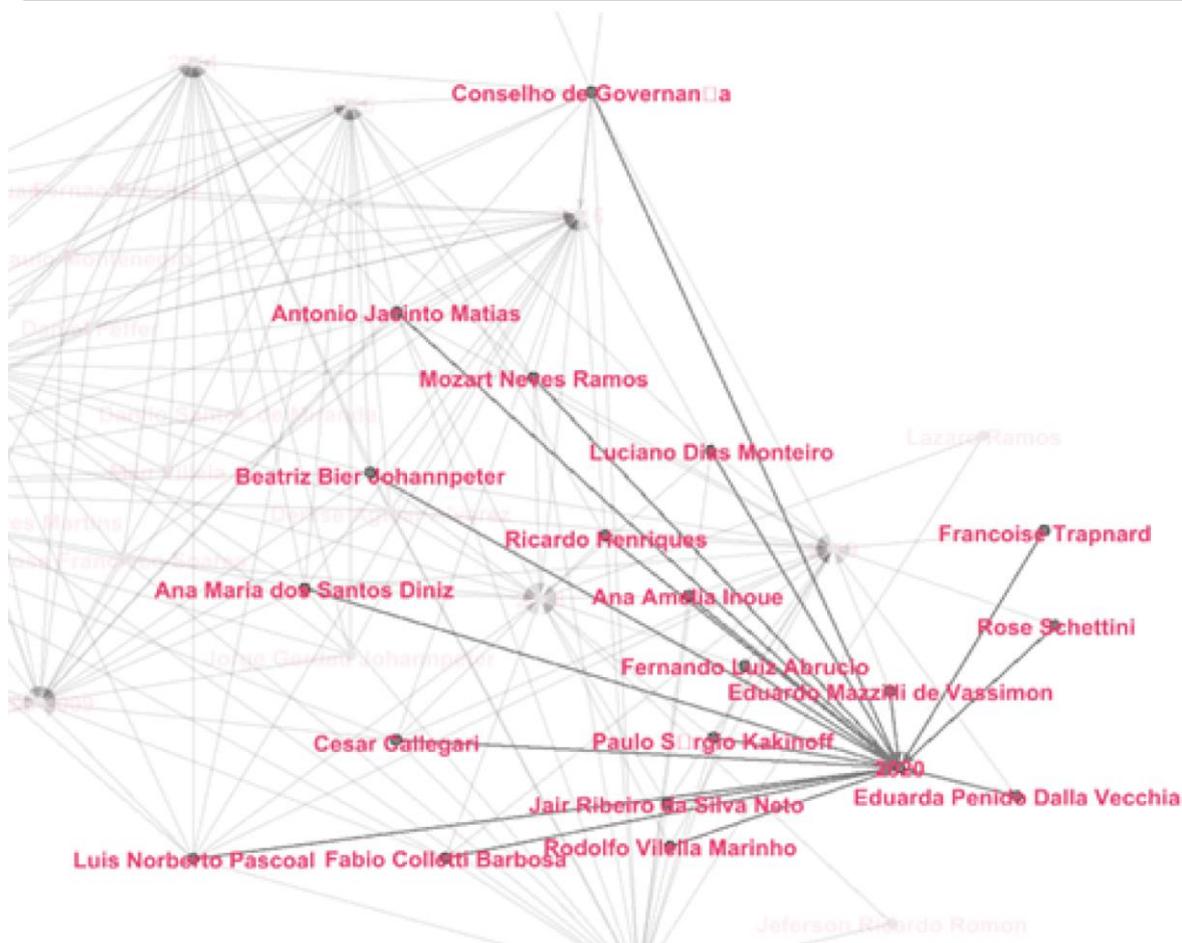
Conselho de Governança de 2019.



Fonte: Elaborada pela autora com base no Grafo extraído do Gephi.

FIGURA 41

Conselho de Governança de 2020.



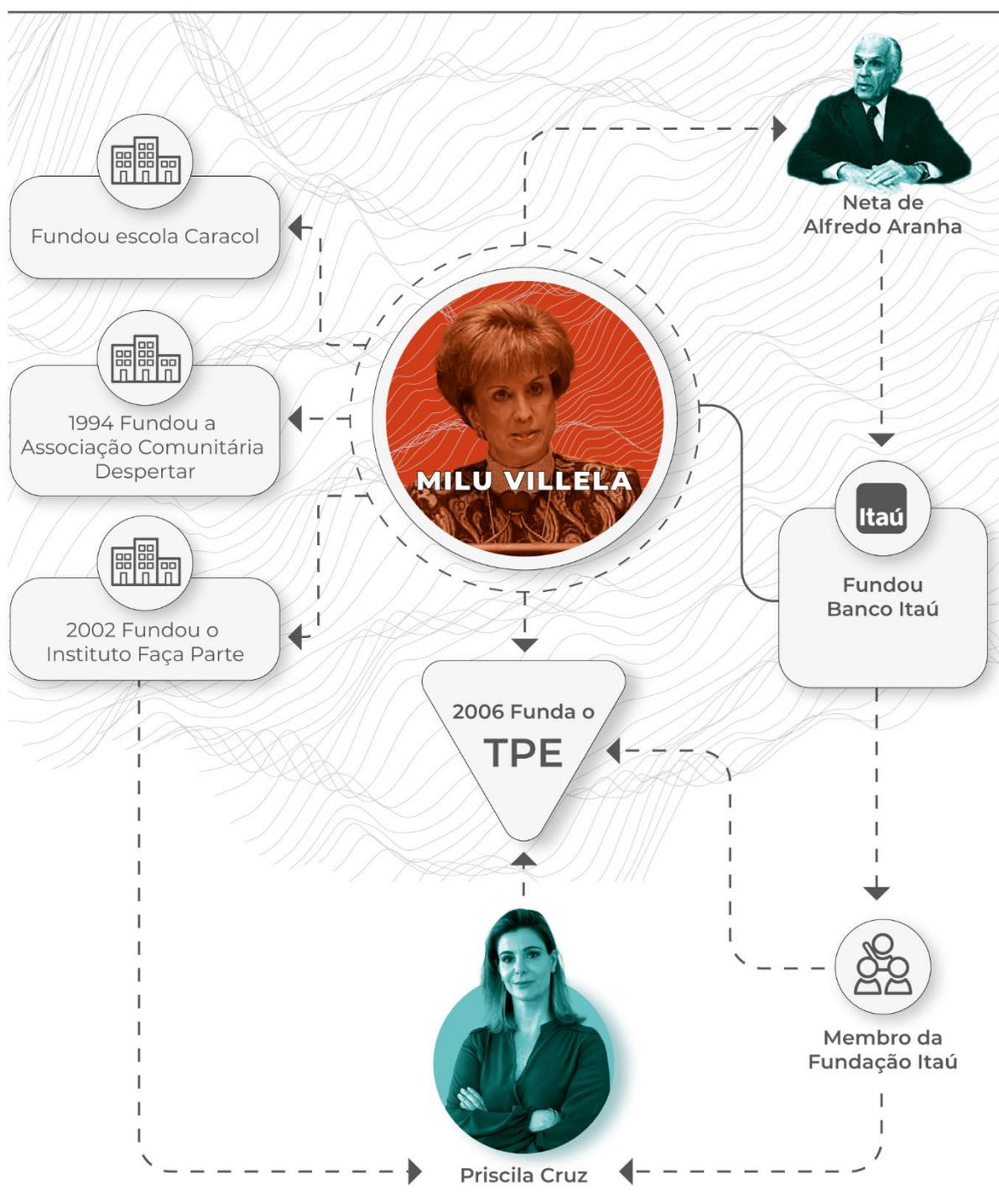
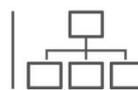
Fonte: Elaborada pela autora com base no Grafo extraído do Gephi.

Desse modo, é possível verificar a incidência dos sujeitos nas informações coletadas o que exemplifica a diversidade com que se conectam ao TPE, criando uma teia de conexões que se estende por todo o sistema educacional.

Quanto a essas relações, pode-se observar a trama de proximidade entre os sujeitos na rede. Com base na relação entre Milú Villela e Priscila Cruz, pode-se inferir que há elos significativos entre os sujeitos, ou seja, entre os sócios-fundadores que estão há quase duas décadas mantendo as alianças que mobilizaram o início do Movimento. Expressei graficamente essa relação na rede a seguir na Figura 42.

FIGURA 42

Relação entre os atores-redes (M e P).



Fonte: Elaborado pela autora.

Na ilustração, demonstro o quanto as relações entre Milú e Priscila provocam efeito no TPE. Milú, filha do fundador do Banco Itaú, envolve-se com a pauta da Educação na fundação de uma escola voltada à alfabetização com base no método de Paulo Freire. Algum tempo depois, inaugura uma associação que visa ao acesso de adolescentes à escola e, na sequência, funda o

Instituto *Faça Parte*. Priscila Cruz, que já atuava com Milú Villela no *Faça Parte*, no período de 2002 a 2006, passa a integrar o *Todos* e segue participando de outras representações, assumindo um lugar de membra efetiva da Fundação Itaú, ligada à família de Milú. A Fundação Itaú, bem como o Banco Itaú, são parceiros do TPE, conforme destaca o estudo de Solano Espinosa (2017, p. 155): “verificou-se o predomínio do conglomerado Itaúsa⁸⁷ e a presença de bilionários de ranking mundial no Conselho de Governança”. Priscila Cruz, segundo suas redes sociais, é “uma especialista em Educação Básica Pública e uma das vozes mais atuantes no debate educacional brasileiro.” Não está no Conselho de Governança no período pesquisado, mas é cofundadora do Movimento e está na equipe executiva, tendo presidido o grupo como diretora executiva, de 2006 a 2016. Assumiu o cargo de presidente executiva em 2017 e permaneceu nele até o ano pesquisado (2020).

Além dessa ligação exposta na figura 42, outras ligações são possíveis perceber. Por exemplo: retomando os currículos, é possível dizer que Antônio Jacinto Dias, Fabio Colleti Barbosa, Fernão Bracher, Ana Amélia Inoue, Wanda Engel Aduan, Rodolfo Vilella Marinho e Eduardo Vazzimon também estão ligados ao conglomerado Itaú.

A presença desses sujeitos na governança do Movimento, bem como seus históricos (Martins, 2013) e vínculos vão circunscrevendo a rede de influência que constitui o *Todos* em um repertório que sugere o engajamento de diferentes frentes de atuação. Na próxima seção, exploro a entrada das instituições na rede do *Todos Pela Educação*, analisando a forma como diferentes instituições, desde fundações, bancos e empresas, foram agrupando-se ao TPE e contribuindo para a ampliação e fortalecimento da rede.

6.3 A aderência das instituições à malha do TPE

No cerne da atuação do *Todos Pela Educação*, habita a constituição de uma rede dinâmica e interconectada de atores-rede, que são os sujeitos, suas trajetórias e vinculações, como já mencionei, e um grupo de instituições e organizações, que são os mantenedores, os apoiadores e os parceiros engajados na proposta de transformação do cenário educacional no Brasil. Essa teia, entrelaçada por um compromisso unificado com a ‘excelência educacional’ como atributo de uma nação mais bem desenvolvida, torna-se um forte alicerce sobre o qual se erguem as

⁸⁷ Itaúsa é uma *holding* brasileira de investimentos de capital com portfólio diversificado de empresas líderes em seus segmentos bancários, que investe em empresas relevantes da economia, com destaque em seus setores, tais como Itaú Unibanco, Alpargatas, Duratex, Copagaz, Grupo CCR e NTS (Nova Transportadora do Sudeste). A Itaúsa tem como propósito declarado a criação sustentável de valor para os acionistas e para toda a sociedade. (Informação disponível em itausa.com.br).

iniciativas e os programas que impulsionam o Movimento, disseminando sua relevância. Por isso, importa para o TPE demonstrar, em seus relatórios, o número de parceiros que, ano a ano e programa a programa, unem-se ao Movimento. Assim, esta seção apresentará alguns excertos dos relatórios que validam a celebração de cada novo parceiro na rede do *Todos* e uma demonstração do grafo que apresenta o conglomerado dessas instituições.

O Movimento se fortalece com os “mantenedores”, que destinam valores a seu financiamento; com os “apoiadores”, que se juntam ao *Todos* para manifestarem apoio a suas causas; com os “parceiros”; e, ainda, com o engajamento de sócios efetivos, que, ano a ano, juntam-se ao Movimento. Essa rede de setores da sociedade engajada ao TPE se articula e se move, e eles nem sempre são apresentados em uma lista diferenciada nos relatórios. Ora são, ora não são. Por isso, unirei todo esse grupo em uma única discussão, pois me interessa muito mais abordar o mapeamento das relações ligadas ao *Todos* e o que eles representam na articulação do Movimento do que sua diferenciação. Afirmo, assim, que todos esses parceiros, mantenedores e apoiadores, juntamente com os fundadores, representam atores-rede que interferem gerando efeito às estratégias do TPE; por isso, tratarei sua importância da mesma forma, ou seja, como parceiros do TPE.

Outros trabalhos⁸⁸ já enfatizaram a presença das organizações parceiras no desenvolvimento, na sustentação e no impulsionamento das atividades do programa. No entanto, vale uma seção que endosse essa presença, uma vez que, ao mapear as relações e os movimentos internos das redes que constituem o *Todos* e ao vinculá-las à condição de atores-rede, essas organizações exercem um importante papel de articulação nas práticas desenvolvidas pelo Movimento, pois representam, invariavelmente, força de trabalho, geração de economia e desenvolvimento do país. Conforme Ségala:

no caso mais específico as entidades que são representadas no TPE: Undime, Consed, Fiesp, Febraban, Fundação Lemmann, Fundação Itaú, Fundação Bradesco e aos internacionais, como o Banco Mundial e a Unesco. Juntam-se ainda a outras entidades que se constituem intelectuais coletivos, pois produzem ideias e consensos ao redor da educação agregando seguidores, mobilizando políticas e reformas no campo educacional. (Ségala, 2018, p. 41)

Ou seja, além das empresas ligadas ao TPE, entidades como a Undime e o Consed articulam-se ao TPE, como já foi mencionado neste estudo, produzindo consensos para a educação.

⁸⁸ Esses trabalhos estão descritos no Estado da Arte, como é o caso de Solano Espinosa (2017) e de Martins (2013), entre outros.

Conforme Martins (2013, p. 64), “A ampliação dos parceiros e a projeção midiática fizeram com que o TPE alcançasse o estatuto de ‘especialista em educação’, tornando-o um movimento de dimensão nacional”. Isso se faz ainda mais perceptível quando observamos o número de empresas voltadas à Comunicação, Telecomunicação e Editorial, com a expertise de abrir oportunidades à transmissão das ideias, opiniões e produções do TPE. Além desses setores, outros ramos colaboram aquilo que Ball (2020) caracteriza como uma malha dinâmica de relações em constante fluxo. A sobreposição de relações de diversos setores da sociedade na rede amplifica o processo de disseminação de suas propostas e de fortalecimento de suas bases.

Inspirada em Martins (2013, p. 32), elaborei uma lista de organizações que estão ou estiveram ligadas ao TPE no período de 2006 a 2020. Essa lista, conforme demonstro no Quadro 24, sem especificar os anos, tende a demonstrar a diversificação dos ramos presentes no Movimento.

Quadro 24 – Ramos de atuação dos parceiros do TPE

Ramos	Instituições
Educação	ProFuturo Abrace Educação Instituto Positivo Yázigi Internexus Grupo Positivo Avalia – Assessoria Educacional
Editorial	Futura Moderna Grupo Santillana/ PRISA Grupo Abril
Comércio e Serviços	Scheffer Patri ⁸⁹ Shoulder Vestuário Feminino Burger King GOL Linhas Aéreas Inteligentes Suzano Papel e Celulose Grupo Graber
Comunicação	TVI Rede Bahia de Comunicação Organizações Globo Lew’Lara/ Tewa Publicidade Grupo Ypy Publicidade e Marketing Grupo Bandeirantes Grupo RBS de Comunicação/ TV Rede Brasil Sul
Tecnologia e Telecomunicações	Grupo Telefônica

⁸⁹ Um desses parceiros é uma empresa que oferece serviços relacionados à pesquisa sobre temas voltados à política e age como assessoria de *Think Tanks* sobre política e economia. (Informação disponível em: <https://patri.com.br>).

Indústria e empresas	Votorantim Suzano Holding AS Metal Leve AS Irmãos Klabin & Cia Grupo Promon Grupo Pão de Açúcar Grupo Orsa Grupo Odebrecht Grupo Gerdau Grupo DPaschoal Grupo Camargo Correa AmBev/ InBev
Financeiro	Prisma Capital Itaú BBA Banco Real Grupo Itaú Unibanco Citibank Brasil Bradesco Banco Santander
Associações, Fundações e Institutos	Associação Crescer Fundação Telefônica Fundação Educar DPaschoal Fundação Bradesco Fundação Itaú Social Fundação Telefônica Sempre Fundação Vale Fundação Lemann Fundação Maria Cecília Souto Vidigal FLUPP (Fundação Lucia e Pelerson Penido) Fundação Roberto Marinho Instituto Samuel Klein Instituto Votorantim Instituto Península Instituto Natura Instituto Unibanco Instituto MRV Instituto Cyrela Instituto Camargo Corrêa Itaú Educação e Trabalho Movimento Bem Maior (doação de recursos físicos, humanos ou financeiros)
Famílias/Pessoas	Família Johannpeter Família Kishimoto Persio Arida Milú Vilela Daniel Goldberg Antônio Carlos Pipponzi

Fonte: Elaborado pela autora.

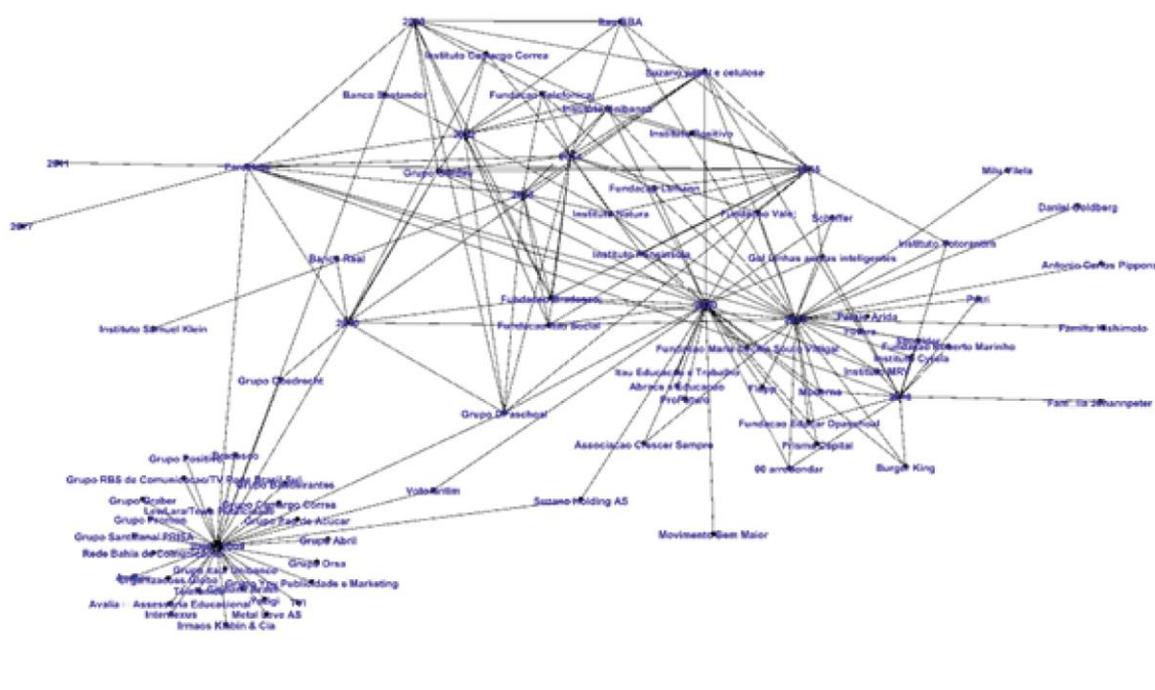
Ao observar essa lista, é possível concluir que há uma grande representação de empresas, indústria e comércio ligadas ao TPE, e um grupo ainda maior de institutos, associações e fundações. Muitos conselheiros, como mencionei na seção anterior, têm suas trajetórias

vinculadas a fundações, e essas, em muitos casos, são ligadas a bancos e às famílias dos empresários, como demonstro.

Além dessa primeira alocação dos setores, representados com os respectivos nomes das empresas parceiras e mantenedoras, apresento, a seguir, uma figura com a intenção de destacar a rede de influência em sua complexidade. Trata-se do grafo abaixo, organizado por uma listagem no programa Excel, com os nomes e os anos de entrada desses parceiros em cada um dos períodos pesquisados nos relatórios. O primeiro deles tem a finalidade de verificação da quantidade de ligações, que estabeleceram, somando 85 “nós” e 181 arestas.

FIGURA 43

Rede sobre os parceiros do TPE.



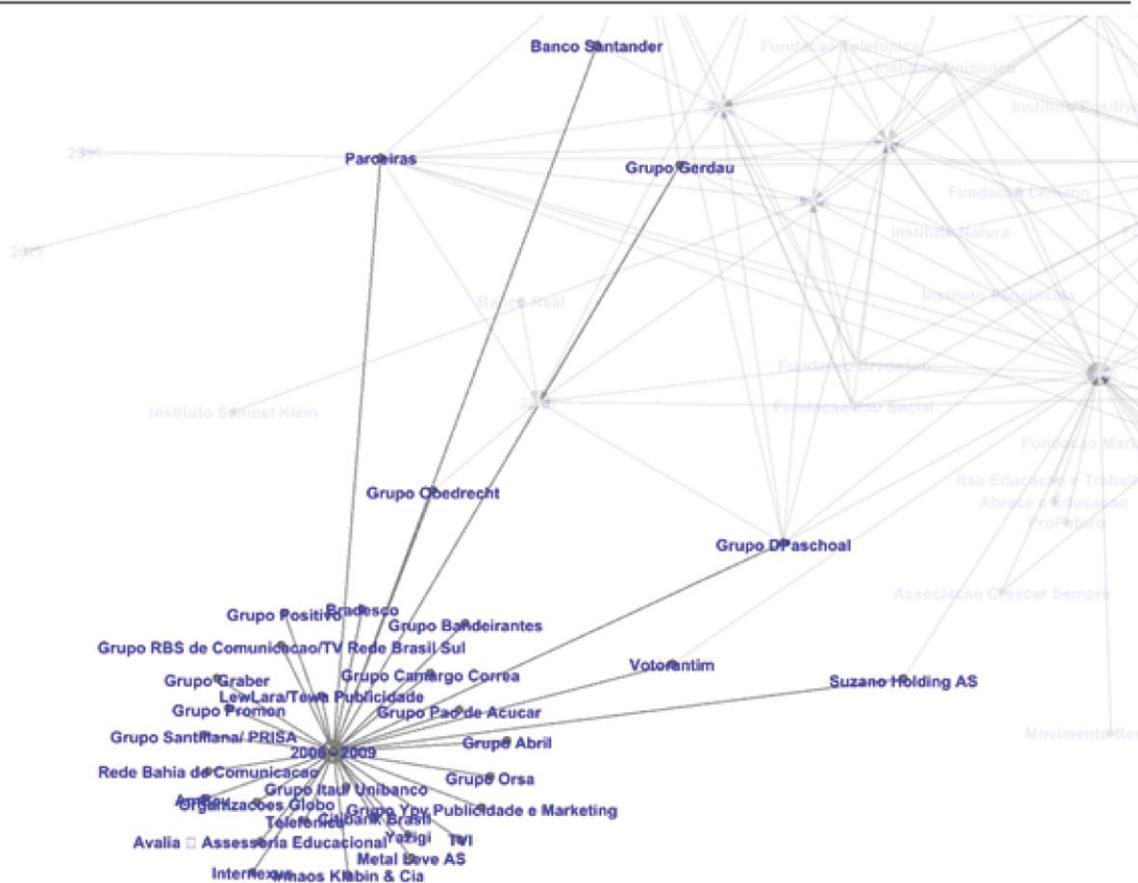
Fonte: Elaborada pela autora com base no Grafo extraído do Gephi.

À primeira vista, parece um emaranhado, mas serve para demonstrar o movimento em cada um dos anos. As arestas mais distantes, que correspondem aos anos de 2011 e 2017, não têm outras ligações, pois são os anos em que as parcerias não apareceram nos relatórios. Na mesma perspectiva, conseguimos ver ao menos três movimentos conglomerados: 2006-2009, em que aparece um grande grupo de entidades que iniciaram, e muitos deles permanecem até 2020; e os últimos anos de 2019 e 2020, com outros grupos que se destacam, como Grupo Futura; Antônio Carlos Pipponzi; Associação Crescer Sempre; Daniel Goldberg; Família Kishimoto; Flupp; Fundação Maria Cecília Souto Vidigal; Persio Arida; Prisma Capital; Scheffer, inclusive

Milú Villela, que sempre atuou no TPE como fundadora, mas que aparece no relatório de 2019 como uma das parceiras (TPE, Relatório de Atividades 2019, p. 32). Também é importante ressaltar que, devido à falta de transparência sobre essa informação, não fica claro se as parcerias que não foram divulgadas ainda apoiam o TPE. Ainda assim, faço os recortes no Gephi extraíndo o grafo, ano a ano, em que essa listagem foi apresentada. As figuras a seguir correspondem à composição dos anos e suas parcerias. Início pelas parcerias de 2006 a 2009.

FIGURA 44

Parcerias do TPE no período de 2006-2009.



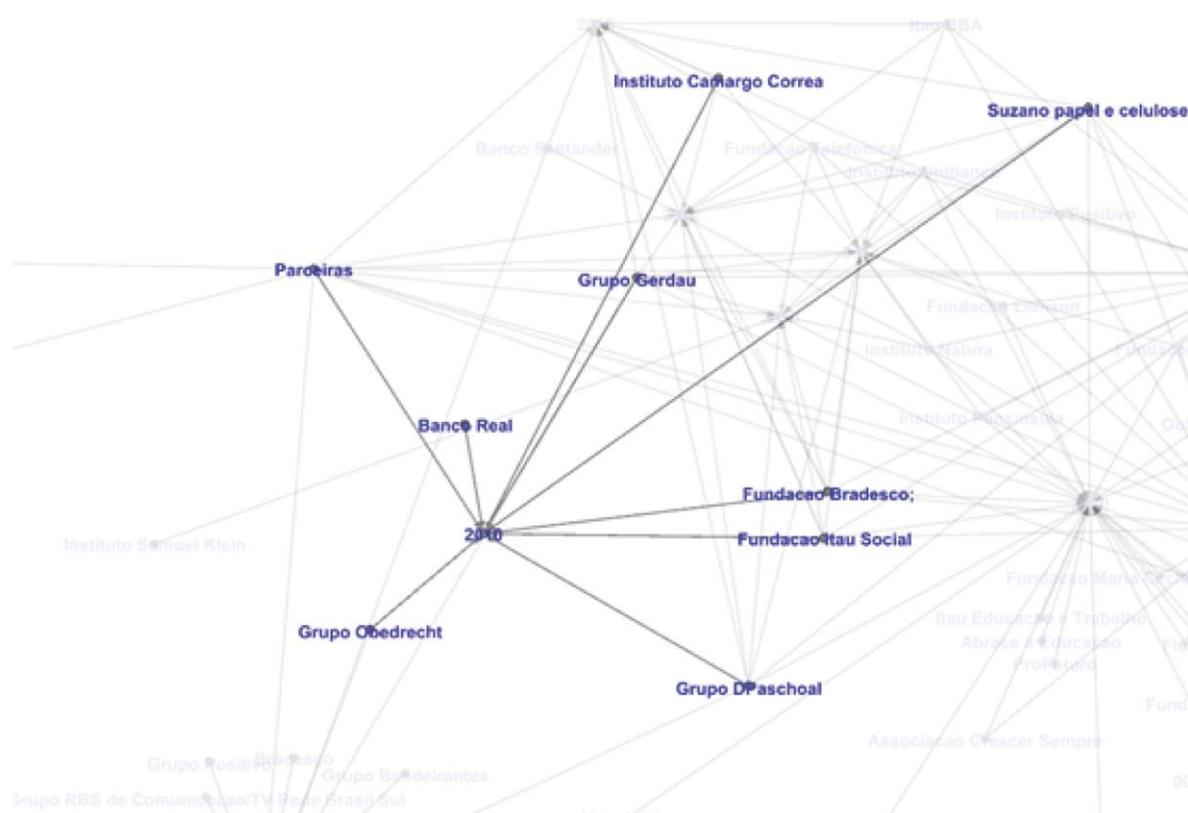
Fonte: Elaborada pela autora com base no Grafo extraído do Gephi.

Retomando o movimento dos parceiros, foi possível conferir nos relatórios que, em seus anos iniciais (2006 a 2009), grupos de comunicação como Organizações Globo; Grupo Abril; Grupo RBS de Comunicação/TV Rede Brasil Sul; TVI; Rede Bahia de Comunicação; Grupo Bandeirantes; Grupo Ypy Publicidade e Marketing; e Lew'Lara/Tewa Publicidade desempenharam um papel importante no apoio e na disseminação das atividades do *Todos Pela Educação*, pelas mídias sociais. Um exemplo disso é o Projeto *No AR: Todos pela Educação*,

iniciado em 2008 e concluído em 2015, tendo mobilizado radialistas de todo o País diante das pautas educacionais. Outras presenças, como Grupo Promon; Grupo Santillana/PRISA; Avalia – Assessoria Educacional; Grupo Positivo; Yázigi; e Internexus apoiaram a produção de conhecimento, que é uma das vertentes do *Todos*. O ramo bancário teve forte participação, desde o início do Movimento, como é o caso de Grupo Itaú/ Unibanco; Bradesco; Banco Santander; Citibank Brasil, que aparecem em praticamente todos os relatórios como apoiadores e mantenedores. Além desses bancos, as empresas dos grupos Gerdau, Votorantim, Camargo Corrêa e DPaschoal também aparecem como apoiadoras constantes, de 2006 a 2020, representando atores influentes na condução das pautas levantadas pelo *Todos*. A presença constante de instituições a exemplo da Fundação Itaú Social, da Fundação Bradesco, do Instituto Camargo Corrêa e de Suzano Papel e Celulose, que têm apoiado o programa desde 2010, destaca a entrada do engajamento de organizações filantrópicas no Movimento e a força das Fundações nas articulações políticas.

FIGURA 45

Parcerias do TPE no período de 2010.



Fonte: Elaborada pela autora com base no Grafo extraído do Gephi.

Isso fica evidente nas amostras de 2012, quando aparece a ampliação do apoio por parte de diversas fundações e de institutos. Entidades como Fundação Telefônica, Instituto Natura e Instituto Unibanco juntam-se e permanecem no TPE até o ano de 2020. A GOL Linhas Aéreas Inteligentes passa a apoiar em 2016, o que se evidencia no currículo de Paulo Sérgio Kakinoff, Diretor-Presidente da empresa e participante do Conselho de Governança do *Todos*. Isso ocorre com muitos dos Conselheiros que se vinculam a instituições e fundações. A figura a seguir demonstra a constituição das parcerias.

FIGURA 46

Parcerias do TPE no período de 2012.

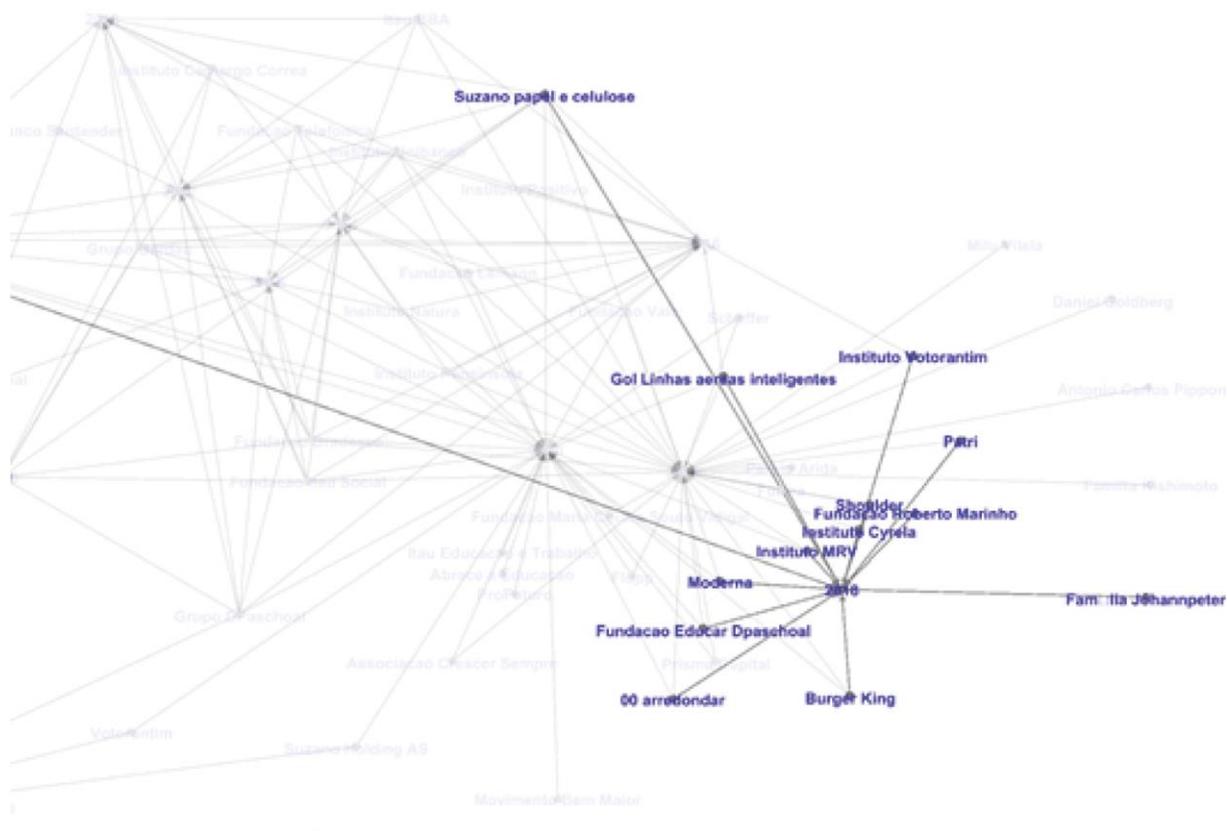


Fonte: Elaborada pela autora com base no Grafo extraído do Gephi.

Ao longo dos anos, novos apoiadores juntam-se à causa. Em 2018, aparecem como apoiadores: Burger King; Moderna; Família Johannpeter; Fundação Educar DPaschoal; Fundação Roberto Marinho; Instituto Cyrela; Instituto MRV; 00 Arredondar; Patri; e Shoulder unem-se ao TPE, como evidencia a figura a seguir.

FIGURA 47

Parcerias do TPE no período de 2018.

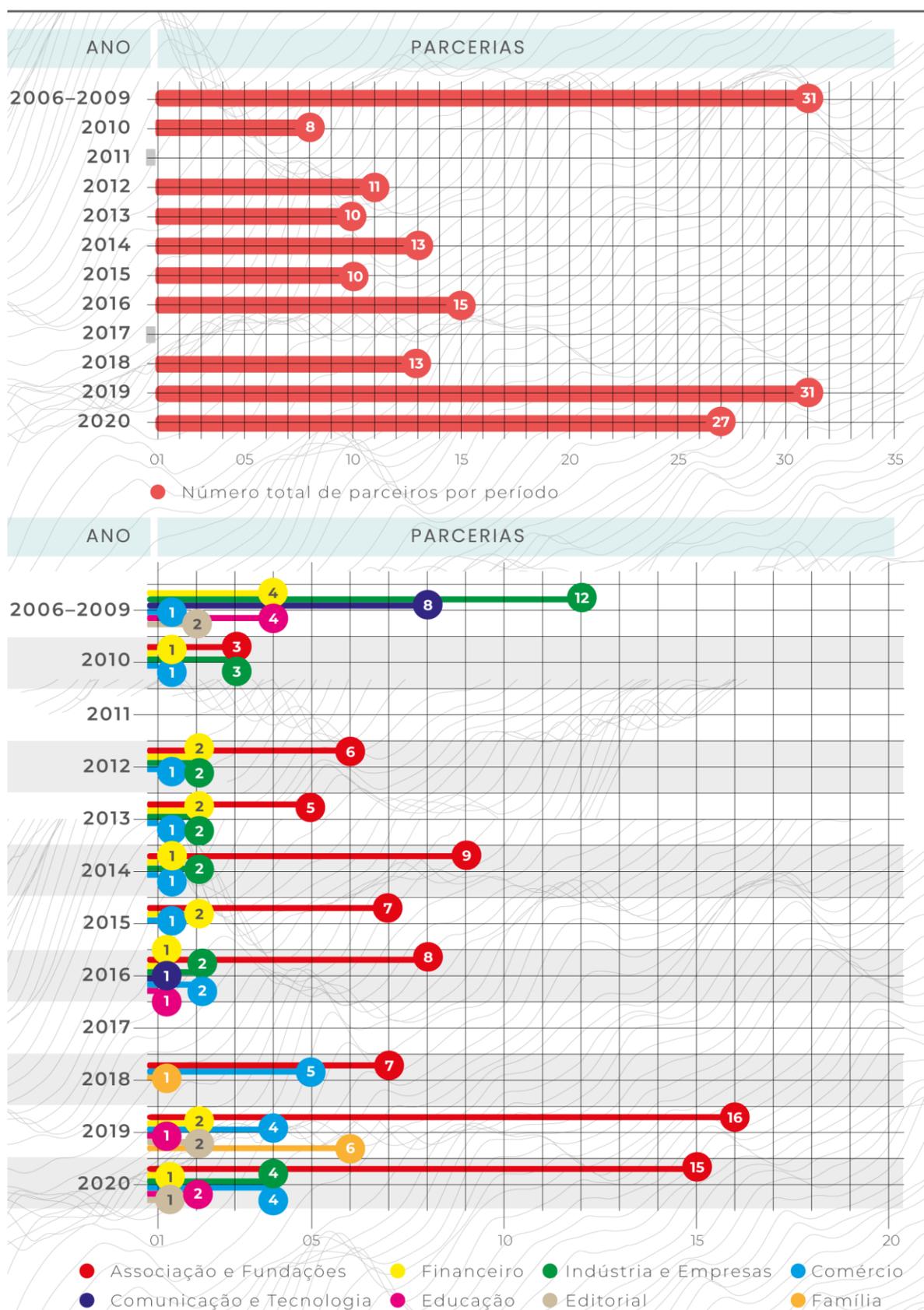


Fonte: Elaborada pela autora com base no Grafo extraído do Gephi.

Além desses parceiros, outros tantos estão vinculados ao TPE por meio de seus diretores, acionistas, membros e conselheiros (no caso das associações e das fundações). No gráfico a seguir, apresento o número de parceiros que apareceram nos relatórios, compreendendo que muito fica não dito, apesar de haver efeito de sua presença. Por exemplo, a família Johannpeter aparece apenas em 2018, como parceiros do *Todos*, ainda que, como se evidencia nos documentos levantados, tanto Jorge Gerdau Johannpeter como sua filha, Beatriz Bier Johannpeter, são membros ativos do TPE desde o início. Assim, no Gráfico 1 será possível observar a aderência dos parceiros em cada um dos anos – primeiramente enquanto quantidade e em seguida, destrinchado enquanto ramo de atuação. Além desses parceiros, outros tantos estão vinculados ao TPE por meio de seus diretores, acionistas, membros e conselheiros (no caso das associações e das fundações). No gráfico a seguir, apresento o número de parceiros que apareceram nos relatórios, compreendendo que muito fica não dito, apesar de haver efeito de sua presença.

GRÁFICO 01

Número dos parceiros que aparecem nos relatórios do TPE



Fonte: Elaborado pela autora.

Esses números representam aquilo que os relatórios mostram e que está organizado no cruzamento entre os setores que mais participaram enquanto parceiros nos anos subsequentes. No entanto, muitas entidades e pessoas da sociedade civil aproximam-se dos programas e das Campanhas⁹⁰ de Mobilização do TPE, como neste exemplo de chamamento:

Parceiras pela educação

Além da articulação contínua com atores do terceiro setor educacional, buscamos ampliar cada vez mais a rede de liderança que podem ajudar a impulsionar as políticas educacionais prioritárias elencadas no Educação Já! (TPE, Relatório de Atividades 2019, p. 15).

Outras descrições dos parceiros que apoiam os projetos estão espalhados pelos relatórios, como é caso do excerto abaixo:

Organizações que estão junto com o todos para fazer avançar medidas específicas da Educação já!

Fundação Lemann, Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, Fundação Roberto Marinho, Fundação Telefônica Vivo, Instituto Natura, Instituto Península, Instituto Sonho Grande, Instituto Unibanco, Itaú BBA, Itaú Social, Movimento Colabora Educação, Movimento Pela Base, Movimento Profissão Docente. (TPE, Relatório de Atividades 2019, p. 15)

Há grande interesse do *Todos* em mobilizar gestores pedagógicos em prol de iniciativas que reverberam positivamente na métrica sobre a dita qualidade educacional. Por sua vez, as avaliações de larga escala têm atenção garantida nessas discussões e pautas, como veremos a seguir, nos capítulos que discutem a amplitude do Movimento. Assim, em uma das iniciativas lançadas em 2015, o TPE informa que seus projetos também são construídos com as parcerias:

O projeto Devolutivas Pedagógicas das Avaliações é uma parceria entre TPE, associação brasileira de avaliação educacional (ABAVE) e o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (INEP), com apoio a Fundação Lemann, Itaú BBA e do Instituto Unibanco. (TPE, Relatório de Atividades 2015, p. 19)

Esse e outros tantos excertos dos relatórios revelam a necessidade do TPE de demonstrar não só sua força como também sua reputação, na medida em que se junta a parceiros públicos. Isso já estava definido em sua origem, quando o relatório diz:

⁹⁰ Algumas campanhas: “Candidato Criança” (TPE, 2013) e “Um bom professor, um bom começo” (TPE, 2011).

Com o objetivo de ampliar e qualificar investimento social privado em Educação, o Todos pela Educação realizou, em parceria com o MEC e o Gife (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas) o workshop Alinhamento de Investimento Social Privado em Educação. A ideia era discutir a criação de agendas comuns do investimento público e privado, tendo como eixo as 5 metas do Todos Pela Educação. O evento contou com a presença do ministro Fernando Haddad, de representante do MEC e das principais empresas que investem na área. (TPE, Relatório de Atividades 2006-2009, p. 41)

Com essa chamada, é possível inferir que o *Todos* menciona que muitos desses representantes e empresas não são devidamente nomeados, mas estão presentes, endossando um corpo, uma rede, uma força capaz de mobilizar as pautas educacionais.

Segundo Ball (2017), a análise de redes envolve atenção às organizações e aos atores no campo da política, seu movimento, suas conexões e as situações e os eventos em que o conhecimento político é mobilizado. Nesse esteio, Mainardes (2006, p. 54) diz que a formulação das políticas “tem o efeito de distribuir ‘vozes’, uma vez que somente algumas vozes serão ouvidas como legítimas e investidas de autoridade”. Por isso, a presença de pessoas ditas influentes, que estão ligadas a institutos e fundações, atores, colunistas, especialistas, ganha cada vez mais espaço nas tribunas e nos debates.

7.

A CONSTRUÇÃO DAS TRAMAS POLÍTICAS



7 A CONSTRUÇÃO DAS TRAMAS POLÍTICAS

Quando pergunto se somos mesmo uma humanidade é uma oportunidade de refletirmos sobre a sua real configuração. Se ela convoca nossas redes e conexões desde a Antiguidade. Se a contribuição que aquele pessoal nas cavernas deu ao inconsciente coletivo – esse oceano que nunca se esgota – se liga com os nossos terminais aqui, nessa era distante. Se, ao invés de olharmos nossos ancestrais como aqueles que já estavam aqui há muito tempo, invertermos o binóculo, seremos percebidos pelo olhar deles. (Krenak, 2020, p. 33).

O fenômeno do empresariamento da educação reflete a tendência crescente de privatização na área educacional, em uma racionalidade que prioriza o mercado. Isso é evidenciado pela intensa participação de diversos atores em redes que operam em vários níveis, dimensões e contextos, conforme salienta Ball (2014). Essa dinâmica é alimentada por uma mudança paradigmática nas relações entre governos, setor privado e organizações filantrópicas, que colaboram de maneiras variadas para constituir o futuro da educação. Assim como Ball (2014, p. 41) afirmou, surgem os diversos atores, “empreendedores de políticas”, com conhecimento técnico, liderança e habilidades para engajar e articular proposições, influenciando as políticas. A formação e constituição de redes de influência solidificam essa atuação e viabilizam a maior repercussão dessa incidência nas tramas políticas, como veremos a seguir.

Este capítulo busca demonstrar a análise feita diante da complexidade multifacetada que envolve o empresariamento da educação (Klaus, 2017) na racionalidade neoliberal (Dardot; Laval, 2016), no que tange à articulação política e ao modo de governança do Movimento *Todos Pela Educação* através da rede de influência que o constitui. Assim, o capítulo se divide em duas seções: na primeira, destriño a forma como as redes de influência se articulam e operam através do modo de governança em rede e, na segunda, como essa interação afeta as políticas educacionais.

A inspiração para compreender essa trama da construção política, advém da percepção de que o fenômeno não esteve sempre ali, à espreita, mas é fruto da emergência de um poder que se expressa na sua funcionalidade, intervindo nas formas de regulação da própria vida (Foucault, 2008). Provoca-nos a atentar para a constituição de nossa própria humanidade, como a epígrafe do autor indígena Ailton Krenak, que acrescentei a este texto não apenas porque faz referência à nossa vasta rede conexões, mas também para despertar a reflexão sobre o quanto a construção política passa pelo viés histórico que nos enreda, colocando-nos ora à frente do nosso tempo, ora na reprodução de velhas práticas.

Krenak (2020) propõe verificar as contribuições dos antepassados para entendermos melhor quem somos hoje. Isso se relaciona à discussão sobre a construção das tramas políticas e ajuda a

entender que, desde a Antiguidade, a humanidade é interligada através da história, da cultura e do conhecimento compartilhados. A intenção é a de que, na sequência das seções, possa ser desenrolada essa trama histórica na construção das políticas.

7.1 O modo de governança e a articulação

As redes de influência política são definidas por arranjos híbridos e instáveis de organizações envolvidas em diversas formas de coordenação e controle. Elas interagem constantemente e estão sujeitas a tensões, resultando no que é conhecido como nova governança ou governança em rede (Ball, 2020). Enquanto ‘Governo’ aparece associado às estruturas do Estado, governança tem maior relação com mecanismos, procedimentos e estratégias de governo (com “g” minúsculo) e de governo (Foucault, 2008) e, cada vez mais, vem sendo desenvolvida por atores sociais diversos, com sua reputação política, conforme aponta Martins (2013).

Organizei esta seção em dois movimentos de análise e reflexão. O primeiro analisa o modo de governança em rede que revela a forma com que o *Todos* se apresenta e se sustenta como rede de influência. O segundo demonstra, em excertos que abordam a área da articulação em si mesma, a forma como é gerida e apresentada – enfim, como a governança funciona.

Cabe aqui uma distinção entre governança em rede e conselho de governança. Ao falar em governança em rede, debato a percepção de que há outras formas de fazer o governo, outras maneiras de incidir nas políticas, o que acontece a partir de novos atores, segundo Ball (2018). O Conselho de Governança, por sua vez, é parte da estrutura do Movimento *Todos pela Educação*, como apresentei na seção 5.2, ao me referir à organização do TPE, que condiz com as formas de disseminar seu modo de fazer suas articulações acontecerem, seu modo gerir e de fazer funcionarem suas práticas. (TPE, 2007).

Segundo Ball (2018), a governança em rede, embora o termo seja usado de forma um tanto diversa na ciência política, é utilizada em referência a diferentes fenômenos e práticas governamentais. No caso da rede de influência política, o modo de governança em rede se alia a uma forma de gerir o espaço cada vez mais aparente e significativo da nova governança, na educação e em outros lugares.

Stephen Ball corrobora as análises, fornecendo uma chave de leitura para a reflexão sobre o funcionamento do modo de governança em rede:

De fato, três conjuntos de mudanças são complexamente entrelaçados aqui. Um conjunto envolve uma “transmogrificação” da forma do estado (suas agências); um segundo envolve o emprego de novas modalidades estatais (suas estratégias); o terceiro está trazendo uma nova antropologia da política e articulando novos tipos de sujeitos políticos (seus atores). Juntas, essas mudanças dão origem a novos métodos de governar a distância por meio de normas de eficiência, de ativação e de responsabilização. (Ball, 2018, p. 3).

Parto da concepção de Ball (2018), de que a governança em rede se envolve com as pautas das políticas públicas complexas, através da colaboração, de parcerias e do trabalho em rede, incluindo novos atores no processo. O *Todos* se alia a esse conceito enquanto rede de influência, pois combina com uma abordagem que reconceitua o governo como um processo compartilhado de solução de problemas, em que diferentes entidades trabalham juntas para lidar com questões que, a princípio, interessam à sociedade. O TPE afirma que grande parte dos gestores públicos já demonstravam afinidade à forma de trabalho do movimento com suas técnicas e repertórios pragmáticos:

Grande parte dos gestores públicos de Educação se mostrava em sintonia com a necessidade de avaliações periódicas e do foco em resultados concretos; e as organizações sociais concentravam cada vez mais esforços nessa área. Ao mesmo tempo surgia por parte das empresas uma tendência crescente de abraçar a corresponsabilidade pelos rumos do ensino público no país, inclusive com a participação direta na gestão de escolas. (TPE, Relatório de Atividades 2006-2009, p. 12)

Assim, evidencia-se o quanto a governança é constituída por múltiplos atores e interesses, evidenciando a complexidade e a diversidade de vozes envolvidas no processo decisório. Difícil, inclusive, estabelecer uma linha histórica que demonstre essa aderência gradativa dos gestores públicos ao Movimento. Mesmo declarado apartidário, em cada relatório aparece um novo parceiro político que adere à causa do Movimento. Não se saberia afirmar se tal parceiro/parceira já não estava ali, afiançado/a com as pautas levantadas pelo *Todos*, pois, afinal, são pautas que cercam as políticas públicas.

Mergulhando nos relatórios, busquei excertos do modo como o *Todos* se apresentava, reconhecendo que são vestígios que levam a perceber o funcionamento da rede de influência. Para o *Todos*⁹¹, “Conselho de Governança” é o nome dado ao grupo de pessoas que, vinculadas ao TPE, em sua maioria sócios-fundadores, têm em seu escopo aprovar as estratégias do Movimento e acompanhar a implementação de suas práticas, verificando os resultados. Conferem

⁹¹ Essas descrições estão disponíveis no site do Movimento: [Governança - Todos Pela Educação \(todospelaeducacao.org.br\)](http://Governanca-TodosPelaEducação(todospelaeducacao.org.br)).

autonomia à equipe executiva, que conduzirá com independência os trabalhos e as posições técnicas do movimento, por força do estatuto.

O Conselho de Governança desempenha, assim, um papel crucial na orientação estratégica e na supervisão das atividades do movimento, garantindo sua eficácia e alinhamento com os objetivos e valores fundamentais. É o Conselho que aprova as Diretrizes Estratégicas do TPE.

O Conselho de Governança assume enquanto diretrizes estratégicas: consolidar-se como referência técnica e observatório da Educação Básica, Ampliar as ações de catalisação e de iniciativas dos atores da Educação; Intensificar o trabalho de articulação com os 3 poderes com ênfase nas Metas e Bandeiras do Todos Pela Educação, Colocar mais foco na mobilização da população com o objetivo de aumentar a demanda por Educação de qualidade. (TPE, Relatório de Atividades 2012, p. 4)

Esse compromisso assumido pelo Conselho já adianta o envolvimento nas pautas coletivas e sociais que o *Todos* abarca. Ou seja, no acompanhamento das metas e na consolidação do TPE, o Conselho atua como porta-voz, referência da educação brasileira.

No primeiro relatório, que retomou as atividades de 2006 a 2009, um tópico conta do primeiro indício da consolidação da governança:

Consolidação da Governança
Desde o seu nascimento, o *Todos pela Educação* buscou construir uma estrutura de governança que desse conta da pluralidade e da diversidade da grande aliança que constituiu o movimento. Um formato que acolhesse a todos e, ao mesmo tempo, garantisse agilidade ao processo de tomada de decisão. No final de junho de 2007, o Comitê Executivo do movimento formalizou a estrutura de governança da organização, que vigora até hoje. (TPE, Relatório de Atividades 2006-2009, p. 31)

Ao mencionar a pluralidade e a diversidade, o TPE evoca o princípio da inclusão e da democratização, que defende a coligação de diferentes atores na organização. Da mesma forma, quando defende a necessidade de um formato mais ágil para tomada de decisões, endossa a racionalidade vigente, que adere aos princípios gerencialistas, enfatizando, nessa ordem, a importância de uma abordagem pragmática e eficiente na gestão, visando à maximização da eficácia e à eficiência das operações, como preconiza Gaulejac (2020).

Os membros do comitê executivo inicial, composto pelos fundadores do Movimento, deram origem ao primeiro Conselho de Governança. No entanto, esse Conselho não teve sempre o mesmo número de participantes: foi ampliado, o que representa o crescimento e a diversificação do Movimento, além de fortalecer sua representatividade e sua capacidade de tomada de decisões. Essa ampliação resultou de um estudo realizado em 2012, por uma das instituições:

Em 2012, a McKinsey & Company realizou, voluntariamente, uma consultoria para auxiliar o movimento na renovação de sua governança e o fortalecimento da equipe executiva para os desafios dos próximos anos. Desde então, as melhorias propostas entram em andamento, incluindo aumento da equipe e ampliação da comunicação da equipe executiva com a Governança e os stakeholders do movimento. (TPE, Relatório de Atividades 2014, p. 6)

Esse excerto demonstra o quanto outros institutos dedicam-se a aprimorar as práticas do Movimento, aliando-se a ele e tornando-o ainda mais reconhecido e fortalecido. A expressão “realizou voluntariamente” indica a adesão de outras instituições ao Movimento e o interesse do TPE em pontuar essa ação.

As mudanças, os deslocamentos e as tendências na política educacional a que Ball se refere (2018, p. 1-2), ao afirmar que a política vem sendo produzida a muitas mãos, indicam que o modo de governança vai além de algum grupo de atores que se achegam aos espaços de debate. O autor menciona modalidades e procedimentos com que isso acontece e por meio dos quais se fortalece.

Na linha desse entrelaçamento entre as mudanças que sustentam a transformação do modo de fazer política, passamos a visualizar o modo de articulação do TPE. Por sua reputação e relevância, o *Todos* tem ampliado sua participação nos comitês e no apoio aos movimentos, sendo convidado a integrar grupos de trabalho na proposição das ações estratégicas que tematizam a educação no cenário político:

Alinhando ações com a iniciativa privada

Com o objetivo de ampliar e qualificar o investimento social privado em Educação, o *Todos Pela Educação* realizou, em parceria com o MEC e o Gife (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), o workshop Alinhamento do Investimento Social Privado em Educação. A ideia era discutir a criação de agendas comuns dos investimentos públicos e privado, tendo como eixo as 5 Metas do TPE. (TPE, Relatório de Atividades 2006-2009, p. 41)

É possível também perceber o quanto a governança em rede desenvolvida pelo TPE, por meio de seu Conselho, de seus comitês e de suas práticas, mobiliza diferentes estratégias de articulação. Entre elas, ressalto a produção do conhecimento que concerne à criação de políticas: são os Grupos de Assessoramento, conforme descreve o excerto a seguir, do Relatório de 2013:

Grupos de Assessoramento do TPE

Iniciado em 2013, os Grupos de Assessoramento têm o objetivo de discutir e aprofundar importantes temas da Educação Básica em um processo de trabalho coletivo, contando com a participação de representantes e pesquisadores de organizações da sociedade civil, institutos e fundações, do governo e da academia que se reúnem para debater e trocar análises sobre dados e pesquisas existentes e produzir um documento coletivo

baseado em suas experiências e expertises para apoiar posicionamentos, implementação de projetos e propostas de políticas públicas. (TPE, Relatório de Atividades 2013, p. 22)

Esses grupos fomentam a discussão sobre os temas pertinentes à educação, produzindo conhecimento específico e insumos para a produção de propostas que se ajustem ao cumprimento das metas do programa do *Todos pela Educação*. Os Grupos de Assessoramento seguiram desde sua criação até 2015. Em 2016, o TPE modificou o nome para “Conexões pela Educação”, que teria o mesmo objetivo de produzir diagnósticos e estruturar agendas de recomendações ao poder público (TPE, 2016, p. 24).

Seguindo, ainda, o pensamento de Ball (2018), é possível verificar que, além das agências que se achegam às iniciativas políticas e das estratégias que permeiam a metodologia dessa transformação que evoca a ampla participação de outros modos de fazer políticas, está a articulação com os novos sujeitos políticos – os atores sociais. E aqui, uma lista extensa de nomes de fundadores, parceiros e apoiadores do *Todos Pela Educação* se destaca pela força política, pelo histórico e pela expertise com que assumem seus papéis nesse jogo. Não retomarei seus nomes aqui, uma vez que já os mencionei, tendo realizado a devida análise.

Em resumo, o ponto-chave está no fato de que o modo de governança em rede revelado pelo *Todos* materializa-se em diversos procedimentos do modo de fazer e gerar consenso e engajamento. Entre tais procedimentos está a própria constituição de sua rede, com seus atores e instituições com interesse e manejo político, que amparam o Movimento nas pautas educacionais, facilitando a participação em *workshops*, seminários, fóruns que discutem os problemas da educação. Além disso, representam uma força da sociedade civil enquanto “instituição que atua como produtora de conhecimento, fomentadora e mobilizadora” (TPE, 2014, p. 4). Não obstante essa mobilização a partir da constituição da rede, o Movimento articula-se com áreas estruturadas em sua governança, responsáveis pela área técnica de articulação e pela área de comunicação.

Assim, a articulação emerge como um pilar fundamental, desempenhando múltiplos papéis essenciais para impulsionar as pautas do Movimento. Responsável por mobilizar diversos atores sociais, desde governos até organizações da sociedade civil, a articulação tem como objetivo promover sinergia colaborativa, consolidando parcerias estratégicas e integrando esforços em prol da educação de qualidade, pretendida pelo Movimento. É a partir da articulação que o *Todos* participa de diferentes agendas educacionais, ampliando sua participação política e disseminando seu modo de atuar nas agendas políticas, como um dos relatórios declara:

A área de Articulação e Relações Internacionais estabeleceu um diálogo permanente com diversos segmentos da sociedade, com representantes dos professores e com os gestores públicos, e buscou nesses quatro anos unir esforços em favor da melhoria da Educação, influenciando políticas públicas, sem as quais os eventuais avanços vão continuar distantes da sala de aula. Num trabalho em que pequenas iniciativas e conquistas vão se somando para formar, no longo prazo, um quadro de mudanças substanciais, dirigentes do movimento percorrem milhares de quilômetros e participam de incontáveis eventos e reuniões. Em contrapartida, viram a adesão ao *Todos Pela Educação* crescer a olhos vistos, e a cultura de metas impregnar cada vez mais o sistema de gestão do ensino público. (TPE, Relatório de Atividades, 2006-2009 p. 8).

Além de endossar a importância da rede ampliada de atores e instituições, reforça a importância da mídia na ampliação e na cobertura sobre suas ações.

Um dos principais objetivos do *Todos Pela Educação* é levar a mensagem da Educação de qualidade a todos os brasileiros, de norte a sul do País. Cumprir esse objetivo passa, necessariamente, por uma grande articulação com a mídia, ajudando a ampliar e qualificar a cobertura do tema. (TPE, Relatório de Atividades 2010, p.11)

Além da articulação com os mais diferentes atores, angariando parceiros e mantenedores para a causa do TPE, a área é responsável por articular os espaços de diálogo e debate, como demonstram as informações do quadro a seguir.

Quadro 25 – Espaços de diálogo e debate

Participações	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Audiências e sessões parlamentares		27	10	7	17	3	16	12		
Palestras e debates – mediações públicas	3	1	26	14	14	14	3	65	3	1
Eventos sobre educação diversos – seminários, congressos...			6		7	8	4		2	1

Fonte: Elaborado pela autora.

Para fins de compreensão da diversificação na abrangência do *Todos* em fóruns que debatem a educação, por meio dos quais o Movimento tem expressado sua força, sendo porta-voz da educação brasileira, reuni no Quadro 25 apresentado a expressividade de suas representações e participações. Uma vez que os dados nem sempre são visíveis diretamente, busquei nas pautas aquilo que se referia a reuniões com atores-chave, a pessoas que não são diretamente ligadas ao TPE, mas são tomadoras de decisão, consultadas nas articulações do TPE,

bem como audiências e sessões designadas para discussão das políticas. Denominei esse conjunto de *Participações em reuniões, audiências e sessões parlamentares*. Outro conjunto de manifestações do TPE foram seminários, congressos e workshops sobre educação, de que o TPE participou, endossando sua presença como referência da educação brasileira. Ainda outro conjunto refere-se às participações externas, em exposições públicas, palestras, debates, fóruns abertos à sociedade, ao que denominei *Palestras e debates – mediações públicas*. Observando essas participações, extraí um compilado das pautas apresentadas e defendidas pelo TPE que estão intrinsecamente relacionadas às metas: financiamento da educação; alfabetização na idade certa; avaliação em larga escala; necessidade de melhorias e, conseqüentemente, reformas educacionais; revisão de diretrizes pedagógicas e de financeirização que só serão possíveis com a união da sociedade.

Além dessas apresentações públicas, no ano de 2017, a equipe do *Todos Pela Educação* lançou o *Anuário*⁹² e o relatório *De Olho nas Metas* no Congresso Nacional, um feito que, para o Movimento, representou um avanço crucial no monitoramento e na divulgação dos progressos e dos desafios educacionais do país.

Por meio dessas articulações políticas expressas na participação do Movimento e na publicação de suas pesquisas, o TPE promove eventos que tematizam a educação, angariando adesões à sua intencionalidade. Parte desses eventos acontece na *Casa da Educação*, espaço criado pelo *Todos* para recepcionar tais diálogos. Sobre a Casa, o TPE caracteriza-o como um espaço facilitador e promotor de discussões e reflexões sobre questões educacionais:

Casa da Educação: criada em 2019 – como espaço de diálogo que sedia eventos na esfera da educação. Sediou 24 eventos no ano de 2019 – entre eles, os encontros oficiais da Frente Parlamentar Mista de Educação – formações sobre Educação, workshops para diagnóstico e formulação de políticas, lançamentos de publicações e estudos e reuniões com parlamentares e especialistas.
(TPE, Relatório de Atividades 2019, p. 13)

A análise apresentada demonstra o quanto o TPE dedica-se a articular a sociedade, chegando cada vez mais perto dos que podem tomar decisões e tomando parte nelas. Seja no diagnóstico, na proposição, na construção ou no monitoramento das políticas, influi diretamente no modo de conceber a qualidade na educação. Veremos a seguir como isso vem acontecendo na

⁹² O Anuário Brasileiro da Educação Básica, uma produção firmada entre o *Todos Pela Educação* e a Editora Moderna, é apresentado como um guia de referência para jornalistas, pesquisadores, administradores de políticas públicas e qualquer pessoa interessada em entender mais profundamente o panorama educacional brasileiro. Segundo sua divulgação, é uma das principais referências quando o assunto é monitoramento da Educação. (Informações disponíveis em: <https://todospelaeducacao.org.br/anuario-da-educacao/>).

materialidade de suas pautas: como a agenda pública promovida pelo *Todos*, em seu modo de governança e na articulação das suas propostas, influenciam a tomada de decisões políticas sobre os caminhos da educação.

7.2 O TPE na construção das políticas: porta-voz da educação brasileira

Este estudo parte da concepção de que o Movimento *Todos pela Educação* é constituído por uma rede de influência cujo modo de governança em funcionamento é capaz de angariar cada vez mais espaço de fala nas agendas nacionais que pautam a educação. Essa incidência é favorecida por um contexto de valores que marcam um período correspondente ao ano de 1990 até os dias de hoje, no que diz respeito à produção das políticas. Lessard (2016, p. 36) aponta que o tempo que vivemos é marcado por uma era de produção de conhecimentos combinado com a economia do saber, que emite novos referenciais de políticas educativas. Esse fator pode estar intimamente ligado à acusação de que “os sistemas escolares não conseguiram produzir cidadãos capazes de contribuir para esse novo mundo” (Lessard, 2016, p. 37). Por isso, há o desejo por mudanças rápidas, que aliem a busca por um país mais bem desenvolvido, por meio de uma economia nacional mais competitiva, ligada, por sua vez, à qualidade do sistema educacional. Entre os fatores investigados por Lessard, estão:

1) um discurso sobre a globalização, a sociedade, a economia do saber, e sobre a necessidade de adaptar os sistemas educativos, 2) mudanças na governança dos sistemas educativos; 3) grandes enquetes internacionais e o aumento das avaliações; 4) o desenvolvimento de quase mercados em educação. (Lessard, 2016, p. 37).

Apresento essa reflexão, pois considero que ilustra adequadamente a forma como o *Todos pela Educação* atua, promovendo uma agenda política aliada ao desenvolvimento do país, que se atrela ao desenvolvimento de uma política educacional dita mais qualificada e equitativa, conforme seus programas salientam. Por meio de suas pautas, dissemina os discursos sobre a necessidade de melhorias e, conseqüentemente, de reformas educacionais na revisão de diretrizes pedagógicas e de financeirização, que só serão possíveis com a união entre a sociedade civil e o Governo, em uma mudança no modo de fazer educação. Esse modo passa pelo contorno gerencialista, baseado em evidências muito bem instrumentalizadas e calculadas pelos especialistas de governo, como destaca Traverso (2020).

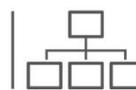
A intenção desta seção é demonstrar o quanto o *Todos* se mobiliza para influir nas políticas educacionais. Os relatórios expressam essa intenção do Movimento, demonstrando que

as pesquisas feitas pelos grupos de assessoramento ou pelas agências parceiras são decisivas para a construção das políticas. Esta seção apresentará o quanto as pautas levantadas pelo *Todos* desenrolam-se em políticas que incidem no modo de fazer educação, materializando as afirmações anteriores.

Segundo Luciane Oliveira da Rosa, Valéria Silva Ferreira e Sandra Cristina da Silva, pesquisadoras de análise de redes políticas, “todo esse aparato, com enunciados que constituem os diferentes discursos revelam o que é possível ser dito, o que é possível existir e o que é possível aparecer e desaparecer na formulação da política” (Rosa; Ferreira; Silva, 2019, p. 5). Com base no estudo de Mainardes (2006), as pesquisadoras organizaram um quadro para apresentar o contexto de influência em que as políticas são elaboradas. Faço uso dessas informações para organizar a Figura 48 que demonstra as brechas pelas quais o *Todos* se movimenta na produção das políticas, a partir de sua influência.

FIGURA 48

Contextos de influência da Abordagem do ciclo de políticas



Observando a figura, é possível perceber que o *Todos Pela Educação* adentra muitas das dimensões do contexto de influência. Expressa a compreensão de que o “fluxo de ideias”, a “performatividade”, a própria pela qual a “política nacional”, assim como todas as construções, de iniciativas e de discursos, são espaços abertos para a atuação e a permeabilidade das pautas do TPE conforme apontam seus relatórios.

É oportuno retomar a construção da trama política ora apresentada, que perpassa a formulação das políticas⁹³ e, por isso, está ligada àquilo que Ball e Bowe (1992) identificam como contexto de influência: o contexto da produção de textos políticos e o contexto da prática, acrescentando, ainda, outros dois contextos propostos por Ball (2006), que dizem respeito ao contexto dos efeitos, dos resultados e o contexto da estratégia política.

O contexto de influência é o espaço de onde emergem as políticas e onde os discursos políticos são forjados. Para isso, redes e grupos de interesse disputam a influência sobre essas produções, pois é nesse contexto que os conceitos ganham legitimidade e formam a base para a política. Já o contexto de produção de textos políticos é onde esses textos são elaborados para comunicação com um público interessado. É o resultado de “disputas e acordos”, como explica Mainardes (2006, p. 52), assumindo diversas formas, como documentos legais, oficiais, comentários formais ou informais sobre documentos, pronunciamentos oficiais, vídeos, entre outros. Já o contexto da prática refere-se ao espaço “onde a política está sujeita à interpretação e recriação e onde a política produz efeitos e consequências que podem representar mudanças e transformações significativas na política original” (Mainardes, 2006, p. 53). O autor explica que, para Ball e Bowe (1992), esse é o ponto-chave, pois não se trata de implementar mudanças no contexto da prática, e sim de interpretá-las e recriá-las, e é justamente nessa dimensão que as políticas tomam diferentes sentido, relacionando-se a interesses e contextos diversos.

O contexto da influência, da produção e da prática na formulação das políticas elucida uma forma de compreender, amplamente, como o *Todos pela Educação* adentra os espaços de construção das políticas, seja no contexto da influência, em que se esmera muito na elaboração do contexto de produção, com suas pesquisas, propostas e iniciativas, ou no contexto da prática, com as estratégias de acompanhamento na base, juntamente com gestores e professores, nas escolas. Ball (1994) amplia a discussão, adicionando outros dois contextos de produção e formulação das políticas: o contexto dos resultados (efeitos) e o da estratégia política. Com isso,

⁹³ A pesquisa em políticas educacionais requer uma investigação abrangente das influências no processo de formulação de políticas, incluindo influências globais, agências multilaterais, arquiteturas políticas e redes políticas. Recordo aqui o ciclo de formulação de políticas, entendendo que esta tese não tematiza a política em si, mas contorna sua formulação, de modo a perceber o quanto redes como TPE influenciam sua formulação.

reforça a ideia de que as políticas também produzem efeitos nas práticas e, portanto, não acabam no momento de sua produção, mas reverberam nos resultados produzidos em diversas ordens.

O último contexto do ciclo de políticas sugerido por Ball é o de estratégia política, que, segundo Mainardes (2006, p. 55), “é o contexto envolve a identificação de um conjunto de atividades sociais e políticas que seriam necessárias para lidar com as desigualdades criadas ou reproduzidas pela política investigada”. Mainardes (2006) afirma que esse contexto é produzido para uso estratégico em embates e situações muito específicas.

Assim, retomar a abordagem apresentada por Mainardes (2006), a respeito do ciclo de políticas a partir do contexto de sua formulação, endossa a percepção de que o *Todos* atua como rede de influência que incide nas políticas e na forma de fazer política.

Além das pautas defendidas pelo TPE em eventos produzidos pela área de articulação, conforme elucidado na seção anterior, especialmente no que diz respeito à manifestação do TPE em reuniões, seminários e audiências públicas, apresentarei, na sequência, o quanto o TPE também é reconhecido como porta-voz diante das mídias sociais, com uma larga atuação na imprensa.

Apresento, em vista disso, o Quadro 26 com todas as temáticas que encontrei na seção *Atendimento à imprensa*, que se manteve nos Relatórios de 2010 a 2014. Denominei o quadro de *Agenda Política – Atendimento à imprensa*, pois as pautas estão inteiramente relacionadas ao fórum político da educação e vinculadas aos meios de comunicação empregados na disseminação do conteúdo, marcando a voz e o posicionamento do *Todos*. É possível reparar nas inúmeras vezes em que o TPE se dedica aos levantamentos, às pesquisas e aos discursos prescritivos para lidar com os problemas da educação. De outro modo, também há uma lista de falas sobre campanhas, com a intenção de mobilizar e engajar a população, que valida o Movimento diante da consistência de suas práticas. Além disso, alguns comentários sobre avaliações externas estão presentes em entrevistas, legitimando o lugar de fala do *Todos*. Ou seja, interessa à imprensa o que o Movimento *Todos pela Educação* pensa sobre as temáticas que envolvem a Educação Básica, pois, como se autodenominam, são referências.

Quadro 26 – Agenda Política – Atendimento à imprensa

Relatórios	Agenda política – Atendimento à imprensa
2010	Resultados - Meta 3 do Movimento; Filmes da campanha <i>Eu, Você, Todos Pela Educação</i> e campanha <i>Eu Voto na Educação</i> ; Avaliação e desafios para o próximo presidente; Ensino Médio (<i>Educação em Pauta</i>); <i>De Olho nas Metas 2010</i> .

2011	<p>Campanha <i>Um bom professor, um bom começo</i>; <i>Caminhos para melhorar o Aprendizado</i>; Plano Nacional de Educação; Prova ABC; Congresso Internacional <i>Educação: uma Agenda Urgente</i>; Levantamento do TPE sobre o número de creches no País; Levantamento do TPE sobre distorção idade série; Levantamento do TPE sobre hábitos de leitura e quantidade de livros em casa, com base no questionário do Pisa;</p>
2012	<p><i>De Olho nas Metas 2011</i>; Tramitação do Plano Nacional de Educação (PNE) na Câmara dos Deputados; Lançamento do Anuário Brasileiro da Educação Básica; Comentários sobre os resultados do Inaf 2012; Comentários sobre os resultados do Ideb 2012; Comentários sobre os dados do Censo Demográfico 2010 e do Pnad 2011; Pacto Nacional pela Educação na Idade Certa (Pnaic).</p>
2013	<p>Universalização da Pré-Escola; Déficit de bibliotecas nas escolas brasileiras; Repercussão lançamento do <i>De Olho nas Metas 2012</i>; Lançamento do Anuário Brasileiro da Educação Básica 2013; Seminário Educação para o mundo do Trabalho (TPE, CNI e McKinsey); Divulgação dos resultados da Prova ABC; Debates sobre financiamento/ <i>royalties</i> do petróleo para a Educação; Comentários sobre o Índice de Desenvolvimento Humano dos Municípios; Comentários sobre o projeto <i>Mais Educação São Paulo</i>; Congresso <i>Educação: agenda de todos, prioridade nacional</i>; Carreira e valorização dos professores; Reformulação do Ensino Médio; Enem; Observatório do PNE; Lei de Responsabilidade Educacional.</p>
2014	<p>Levantamento do TPE para o Observatório do PNE sobre conselhos de Educação; Seminário Internacional <i>Devolutivas das avaliações de larga escala</i>; Levantamento do TPE para o OPNE sobre formação dos professores da Educação Básica; Mundial da Educação; Levantamento do TPE para o OPNE sobre infraestrutura das escolas públicas de Educação Básica; Lançamento do Anuário Brasileiro da Educação Básica 2014 Levantamento TPE para o OPNE sobre infraestrutura das escolas para a tecnologia; Divulgação da nova versão do Observatório do PNE (TPE e parceiros); Lançamento do <i>Projeto de Mobilização 5: Atitudes</i> e Campanha <i>Todos Somos Educadores</i>; Divulgação da pesquisa <i>Atitudes pela Educação</i> (TPE e parceiros); Divulgação dados de acompanhamento da Meta 4 do TPE; Divulgação dados de acompanhamento da Meta 3 do TPE.</p>

Fonte: Elaborada pela autora.

Nos relatórios de 2015 a 2020, essas pautas não mais aparecem listadas, havendo apenas a indicação de que o *Todos* esteve presente nos diferentes meios de comunicação e foi acionado para falar de assuntos voltados à melhoria da qualidade da educação no país. Um destaque na

compilação está nos relatórios de 2018 e 2019, em que há uma seção dedicada a esse registro: “*Todos*” na *Imprensa: Grande presença no noticiário da Educação Básica* (TPE, 2018, p. 24; TPE, 2019, p. 22). Essa seção, por sua forma de apresentação, substituiu a seção *Atendimento à imprensa*, presente nos relatórios acima desdobrados.

Observando essas pautas, verifico uma maior recorrência em comentários, opiniões e falas do *Todos* sobre suas contribuições, oferecendo dados que endossam levantamentos relacionados às metas, como informações sobre distorção idade série, hábitos de leitura e infraestrutura nas escolas. No entanto, não há indícios da problematização desses dados.

Além das pesquisas e dos estudos, outro elemento das ações performáticas é a quantidade de eventos produzidas pelos especialistas financiados pelas empresas, que servem como evidências da relevância do trabalho do *Todos*. E, do alto de sua expertise, os atores são porta-vozes e conseguem somar menções nas mais diferentes mídias sociais. Nos relatórios de 2006 a 2009, há uma seção que chama a atenção para a abrangência da atuação do *Todos*. Apresento um excerto dessa seção, que se chama *Números em destaque*:

Número em destaque.

Em seus primeiros anos de atividade o Todos Pela Educação percorreu o País de ponta a ponta debatendo os problemas educacionais, e participou de inúmeros eventos, discutindo soluções e pregando a união de esforços. Foram milhares de quilômetros percorridos para marcar presença em mais de 50 cidades de 21 unidades da Federação. [...] O Todos Pela Educação foi apresentado em seis países da América Latina e da América Central, e também nos Estados Unidos. Somente em 2007, nos eventos de que participou, o Todos Pela Educação teve a oportunidade de entregar 85 milhões e 65 mil marcadores de livro com informações sobre o movimento e suas 5 Metas. Também contabilizou mais de 600 adesões às 5 Metas e propostas de trabalho conjunto. (TPE, Relatório de Atividades 2006-2009, p.7)

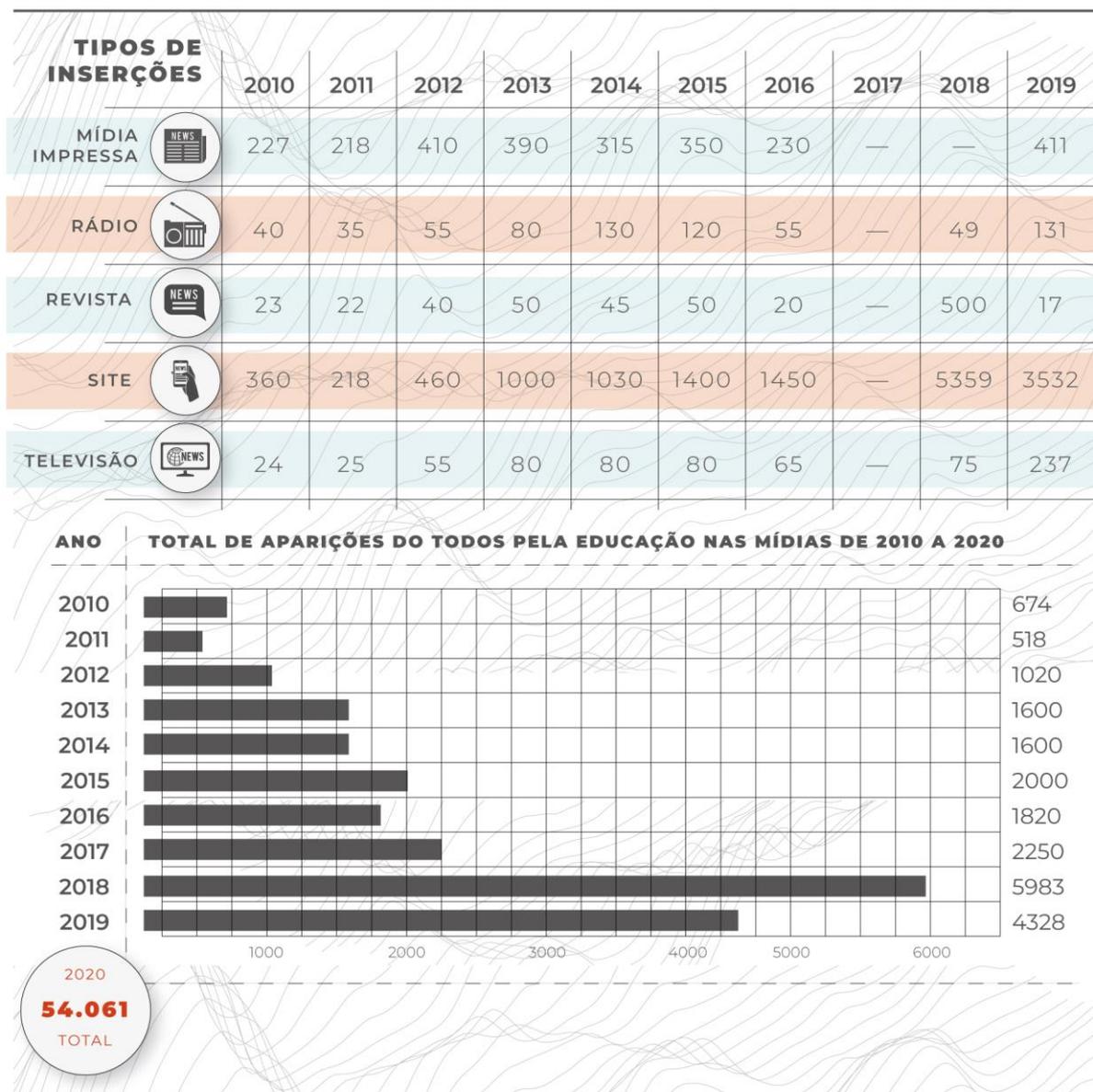
Aqui, é possível perceber o destaque do trabalho do *Todos* na divulgação das intencionalidades do Movimento, como também na demonstração da adesão dos atores-chave em sua campanha. Assim, as chamadas para as seções se modificam ao longo do escrutínio dos relatórios; no entanto, seu conteúdo é recorrente.

Ressalto que as informações se espalham pelo texto dos relatórios, e é preciso manuseá-los para verificar as semelhanças entre eles, buscando uma série histórica nem sempre visível. A presença dos números, como já apresentei, revela o número de materiais fisicamente disponíveis, os quilômetros rodados e a quantidade de cidades visitadas, ampliando a territorialidade do movimento e, por isso, esse ponto se alia ao que defendo, a respeito da abrangência da rede, que se alastra e obtém adesões. Além disso, os números ocupam grande parte dos relatórios, demonstrando a ascensão do Movimento nos meios de comunicação, bem como sua abrangência

e permeabilidade nos espaços das mídias, o que endossa o que já apresentei nesta pesquisa: a força da comunicação e da mobilização. Em um olhar dedicado a verificar a abrangência do *Todos* nas mídias, encontrei diversas informações, compilei-as e as apresento no Gráfico 2, um comparativo, para verificarmos tais inserções e aparições.

GRÁFICO 02

Aparições do TPE nas mídias



Fonte: Elaborado pela autora.

À exceção do primeiro relatório que pesquisei (de 2006 a 2009) e do relatório do ano de 2017, em que não foi possível encontrar o desdobramento, todos os outros evidenciam a

necessidade de apresentar a evolução das inserções do Movimento nas mais diferentes mídias sociais, expandido sua ideia a diferentes estados do Brasil. Em 2020, em razão da pandemia, os registros foram inseridos no relatório de forma diferente, daí a maior incidência de aparições, conforme o excerto a seguir.

Qualificamos o debate e o poder público sobre a futura reabertura das escolas:
 32.064 – Downloads de nota técnica em nossos sites
 684 – reportagens e notícias na grande mídia sobre o tema, citando o Todos
 21.313 visualizações nos dois webinários que organizamos. (TPE, Relatório de Atividades 2020, p. 35)

Em certa medida, os números não revelam a complexidade da reação e da realidade humana, com todos os atravessamentos que isso implica. O que apresentei acima foram exemplos da manifestação do *Todos pela Educação* no que diz respeito ao alcance, à abrangência e ao efeito de ressonância, presente em todo o texto desta tese. Há ainda muito o que problematizar nos relatórios, conforme a lupa que cada novo pesquisador possa empregar e o contorno que possa fazer.

Aliado à agenda política com o recorte das pautas solicitadas no *Atendimento à imprensa*, alargo o olhar para a agenda política, que desdobrou pautas em reuniões ampliadas, seminários, congressos e *workshops*. O grande número de participação do *Todos* nessas esferas públicas, promovidas pelos três poderes e nos três níveis de governo – municipal, estadual e federal, sem mencionar internacional e de organizações privadas –, demonstra a forte influência e a permeabilidade das pautas levadas ao cenário político, econômico e cultural do país.

Percorri um desses temas para exemplificar essa permeabilidade. Nos trechos que seguem, será possível perceber que essas pautas da agenda política reverberam em projetos regulamentados por lei, como aconteceu com o FUNDEB. Iniciei pelo fim: a aprovação, em 2020, do novo FUNDEB:

Uma vitória do país, uma vitória de todos: o fundeb aprovado e regulamentado em 2020
 Um financiamento da Educação Básica mais justo e que reduza as desigualdades. Essa sempre foi uma bandeira do Todos Pela Educação desde a sua criação – uma de nossas cinco metas para o ensino brasileiro já previa a necessidade de um investimento ampliado e bem gerido para a área. Por isso, estivemos desde o início nas discussões sobre o Novo Fundeb e, em 2020, comemoramos juntos com o Brasil, uma conquista de extrema importância: a aprovação e a regulamentação de um modelo mais redistributivo! Venha conosco nessa viagem do tempo para entender quais foram as nossas principais contribuições. (TPE, Relatório de Atividades 2020, p. 24).

Esse recorte faz jus à intenção do *Todos*, de demonstrar que esteve presente às discussões, desde o início, pautando um financiamento mais redistributivo. A celebração desse feito demarca sua importante contribuição em outras chamadas, conforme o Relatório de 2020:

Forte articulação: O Todos Pela Educação em contato com quem pode virar o jogo
Realizamos conversas com parlamentares, assessores legislativos, governadores, representantes dos secretários da Fazenda (Comsefaz) e movimentos de trabalhadores da Educação para colaborar na estruturação do parecer final da PEC. Também nos reunimos com técnicos e especialistas de Educação do Governo Federal, em fóruns do Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed), União dos Dirigentes Municipais de Secretários de Educação (Undime) e da Confederação Nacional de Municípios (CNM). A participação da nossa presidente-executiva Priscila Cruz, também foi destaque na abertura do Ciclo de Debates na Câmara. Já o nosso líder de Relações Governamentais, Lucas Hoogerbrug, esteve em audiência da Comissão Mista da Covid-19 no Senado Federal para defender a PEC do Fundeb. (TPE, Relatório de Atividades 2020, p. 28)

Evidencia-se, dessa forma, a mobilização de mais de “300 atores políticos” (TPE, 2020, p. 28) para articular a PEC do Fundeb, levando ao debate público também seus posicionamentos e discutindo “parágrafo por parágrafo da minuta do projeto de lei do Fundeb”. Desse modo, “conseguiu emplacar, talvez, 95% de suas posições”, conforme aponta o Deputado Bacelar (PODE-BA), presidente da Comissão Especial do Novo Fundeb, durante o Encontro Anual *Educação Já!*, promovido pelo *Todos pela Educação*. Considerando que foi “citado ou entrevistado em 2.190 matérias sobre o fundo ao longo de 2020”, o Movimento afirma ser “referência quando o assunto é Fundeb” (TPE, 2020, p. 28).

Antes da aprovação do projeto de lei, consta no Relatório de 2019 uma grande chamada para o assunto: “*Advocacy*” por um novo fundeb: maior, mais justo e eficiente, que expõe o que é o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação, sinalizando que aquilo que estava em vigor seria concluído em 2020 e que precisaria ser reformulado.

[...] A partir dessa janela de oportunidade, o Todos fez o que está no seu DNA: qualificou o debate, produziu análises, aprimorou as propostas que vem desenhando em conjunto com diversos especialistas desde 2016 e buscou articular com representantes públicos um modelo de Fundeb com mais recursos, mais justo, mais sustentável e mais eficiente. (TPE, Relatório de Atividades 2019, p. 16)

Na sequência da página, o relatório explica que houve investigação e que foram identificadas “possibilidades de fontes de recursos” que pudessem viabilizar o aumento do investimento na complementação da União. Adiante, afirma que isso aconteceria de forma sustentável, ao longo do tempo. Além dessa investigação, outros insumos e notas técnicas foram

disponibilizados no site do movimento e apresentados ao Conselho Nacional de Educação, na reunião do Conselho Pleno. No Congresso Nacional, representantes do *Todos* foram convidados a debater o Fundo em três audiências públicas.

Esses espaços foram primordiais para a articulação com legisladores que estão construindo e que irão aprovar um novo modelo para a política. (TPE, Relatório de Atividades 2019, p. 17)

Por fim, a página apresenta outra chamada, reforçando que o TPE tem se dedicado a continuar realizando novos estudos técnicos e a mobilizar atores-chave em prol do novo Fundeb. Isso demonstra o quanto a articulação do modo de governança do *Todos Pela Educação* se espraia, permeando novas formas de angariar apoio naquilo que, conforme o Movimento acredita, precisa ser feito. O Relatório de 2018 deixa explícito tal fato, no chamamento para a atuação do *Todos* em relação às primeiras manifestações sobre a pauta do financiamento, que teria acontecido já em 2017.

O Todos foi uma das organizações que atuou junto aos parlamentares para convencê-los da importância de manter o orçamento do MEC corrigido pela inflação no ano de 2019. [...] Foi construída uma proposta para o novo Fundeb em alto grau de detalhe, com diversas simulações realizadas. (TPE, Relatório de Atividades 2018, p. 9)

Consultando o documento de 2017, encontrei o registro mais longínquo da base que estruturou a presença do *Todos* na proposição de lei do Fundeb, em 2020. Na seção *Como o Todos atua*, o relatório aponta a criação da *Frente de Financiamento e Equidade*, cuja principal contribuição seria a de colaborar com o desenvolvimento de um novo desenho para o Fundeb, na perspectiva de ampliar a qualidade, a equidade e a efetividade. Para isso, a Frente se deteve na realização de um diagnóstico sobre a desigualdade brasileira, no que dizia respeito ao financiamento da educação, bem como na busca de incidência parlamentar nos debates sobre o assunto e na articulação de um grupo de especialistas para o desenho dessa nova proposta. A perspectiva era entregar à sociedade (através do site, dos eventos e das participações junto aos organismos de governo) um conjunto de recomendações para o provisionamento da lei (TPE, 2017).

O TPE, segundo suas próprias declarações, enfatiza a necessidade de uma constante revisão das práticas avaliativas que destacam a aprendizagem. Em diversas ocasiões, como entrevistas e eventos, o Todos se posiciona sobre a relevância de uma avaliação de aprendizagem que incluía um diagnóstico inicial, que seria então substituído e/ou resolvido por alguns de seus

projetos. Posteriormente, após uma nova busca por avaliações, eles pretendem demonstrar, de maneira eficaz e quantificável, o desempenho dos alunos. Faço alusão à Prova ABC, também conhecida como Avaliação Brasileira do Final do Ciclo de Alfabetização, que é aplicada aos alunos ao final do 3º. ano do Ensino Fundamental, no Brasil. Seu objetivo é verificar o nível de alfabetização e letramento dos estudantes, avaliando suas habilidades de leitura, escrita e interpretação de textos. A Prova ABC é uma ferramenta importante para monitorar a qualidade, pois, para o *Todos*, a alfabetização na idade adequada deveria ser assumida como pauta central para que as demais metas fossem alcançadas. O *Todos*, em seu primeiro relatório, de 2006 a 2009, deixa registrado que sua expectativa é de que o país tivesse uma avaliação nacional, que pudesse ser traduzida por meio de um indicador que mostrasse, de forma confiável, a real situação da alfabetização das crianças aos 8 anos de idade.

Então, a Provinha Brasil é lançada em 2007, mas não respondeu a esse fim, pois se limitou a ser uma avaliação de cada escola. No entanto, o *Todos* seguiu investindo em outros mecanismos para validar de avaliação, até chegar à validação da Avaliação Brasileira do Final do Ciclo de Alfabetização⁹⁴ (Prova ABC), quando liderou a iniciativa junto a seus parceiros.

Depois dessa análise, muito ainda pode ser dito sobre a incidência do *Todos Pela Educação* nas proposições de lei. No Quadro 27 retomei as principais leis e políticas públicas brasileiras submetidas a aprovação no período de 2006 a 2020. É possível observar, ao lado, a participação efetiva do *Todos Pela Educação*, seja na liderança da estratégia, seja no acompanhamento e no monitoramento das leis.

Quadro 27 – Documento legais que tiveram incidência do Todos

Ano	Lei/Política pública	Participação do Movimento <i>Todos Pela Educação</i>
2007	Decreto n. 6.094, de 24 de abril de 2007. Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato_2007-2010/2007/decreto/d6094.htm	O PDE foi lançado em conjunto com o Plano Metas Compromisso <i>Todos pela Educação</i> . Seu maior indicador é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), principal referência no acompanhamento do avanço na qualidade da Educação Básica brasileira.
2007	Programa <i>Mais Educação</i> . http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=2446-port-17-120110&category_slug=janeiro-2010-pdf&Itemid=30192	Participou da construção do Programa <i>Mais Educação</i> como um de seus principais apoiadores, e sua participação foi fundamental para a aprovação.

⁹⁴ Conforme consta em <http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/prova-abc>.

2007	<p>Lei n. 11.494, de 20 de junho de 2007 – Lei do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb).</p> <p>https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=11494&ano=2007&ato=4eeUTQE1ENRpWT983</p>	O TPE apoiou a criação do Fundeb.
2008	<p>Lei n. 11.738, de 16 de julho de 2008 – Piso Salarial Profissional Nacional para os Profissionais da Educação Básica.</p> <p>http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111738.htm</p>	Foi um dos principais apoiadores para aprovação da Lei.
2009	<p>Emenda Constitucional (EC) n. 59, de 11 de novembro de 2009 – Educação obrigatória dos 4 aos 17 anos e recursos menos limitados para a Educação.</p> <p>http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=1839-pec-dru-121109-pdf&category_slug=novembro-2009-pdf&Itemid=30192</p>	Intercedeu junto ao poder público para instituir a EC n. 59, que amplia a permanência na Educação Básica. Antes dessa EC, a obrigação se referia à idade de 6 a 14 anos. A legislação manteve, também, mais recursos federais, e por mais tempo, para a Educação. Isso foi possível a partir da determinação do fim gradual da desvinculação das receitas da União sobre a Educação até sua extinção, em 2011.
2011	<p>Avaliação Brasileira do Final do Ciclo de Alfabetização (Prova ABC).</p> <p>http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/prova-abc</p>	Liderou a iniciativa da Avaliação Brasileira do Final do Ciclo de Alfabetização.
2012	<p>Avaliação Nacional de Alfabetização (ANA).</p> <p>https://download.inep.gov.br/educacao_basica/saeb/2013/livreto_ANA_online.pdf</p>	A prova ABC, do <i>Todos</i> , inspirou a avaliação nacional.
2014	<p>Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014 – Plano Nacional de Educação (PNE).</p> <p>http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm</p>	Principal articulador da aprovação do PNE. *O <i>Todos pela Educação</i> também lançou, em 2017, o Observatório do PNE, uma plataforma online que monitora o cumprimento das metas do PNE.
2017	<p>Lei . 13.415, de 16 de fevereiro de 2017 – Altera a LDB para flexibilizar a organização curricular e pedagógica da educação básica.</p> <p>https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113415.htm</p>	Apoio à revisão da LDB.

2019	Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs). http://portal.mec.gov.br/docman/dezembro-2019-pdf/135951-rcp002-19/file	O <i>Todos</i> participou ativamente do debate e contribuiu para a elaboração do documento.
2020	Lei n. 14.113, de 25 de dezembro de 2020 – Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb). https://legis.senado.leg.br/norma/32999206/publicacao/33002142	Após anos de discussão, o novo Fundeb é aprovado. O modelo foi resultado direto da produção de conhecimento, da incidência política e da mobilização promovidas pelo <i>Todos</i> no tema.

Fonte: Elaborado pela autora.

Além dessa incidência, o TPE desempenhou papel decisivo na construção da BNCC, enfatizando, conforme seus relatórios, a necessidade de uma implementação eficaz da Base no que diz respeito a formação de professores, a elaboração de materiais didáticos e a avaliação do impacto da BNCC na aprendizagem dos estudantes. Além da incidência do Movimento em si, através de sua Governança e suas articulações, outras participações na constituição das políticas vêm sendo tecida pelos parceiros do TPE como pesquisas do estado da arte apontaram.

Não se trata de um tema esgotado, uma vez que as políticas seguem sendo construídas e reconstruídas a todo momento, o que me leva a considerar que o fenômeno do empresariamento da educação está em curso e que esta análise é apenas um recorte a permitir a verificação de como a rede de influência funciona, pois, como lembra Ball (2020), as políticas estão sendo construídas há muitas mãos.

Até agora, observamos os sujeitos, atores-chave, as instituições, a articulação política, as agendas. Resta, então, verificar como tudo isso se solidifica e promove modos de ser, fazer e posicionar-se no que diz respeito ao cenário atual da Educação. Trata-se da influência. De como as redes de influência reverberam sua força e capilaridade, transformando-se em mecanismos para a gestão dos processos e das subjetividades, tecnologias da contemporaneidade.

8.

RESSONÂNCIA DAS REDES DE INFLUÊNCIA ENQUANTO TECNOLOGIA DA PERFORMATIVIDADE



8 RESSONÂNCIA DAS REDES DE INFLUÊNCIA ENQUANTO TECNOLOGIA DA PERFORMATIVIDADE

A ressonância é uma forma de relação com o mundo formada por afeto e emoção, interesse intrínseco e expectativa de autoeficácia, em que sujeito e mundo se tocam e se transformam ao mesmo tempo. A ressonância não é um eco, mas uma relação de resposta; exige que ambos os lados falem com suas próprias vozes, e isso só é possível quando estão envolvidos julgamentos fortes (Rosa, 2016, p. 512).⁹⁵

A sociedade em rede, conforme concebida por Castells (2020), expande-se, de maneira diversificada, por meio da ampliação de suas conexões, estabelecendo vínculos e aproximações com uma variedade de pessoas e instituições e reverberando a intencionalidade de suas práticas, bem como ampliando seu grau de influência. Essas conexões revelam a força ou a fraqueza dos laços estabelecidos entre os “nós” e arestas que conectam os pontos de uma rede, tramados e influenciados pela natureza dos relacionamentos, dentro e fora dessa rede. Incorporamos à natureza do relacionamento a forma com que essa conexão se dá e se expande. No caso da rede de influência pesquisada, a ação em rede é reverberada pelo impacto que as pautas e os atores geram, por serem reconhecidos e validados na sociedade como pessoas de reputação valiosa, cujas contribuições são importantes para a transformação do cenário político.

A exemplo do conceito utilizado pelo sociólogo Hartmut Rosa, chamaremos esse efeito da experiência de interação entre os sujeitos de Ressonância. Segundo o autor (Rosa, 2019), a ressonância acontece de diversas formas, traduzindo diferentes experiências de interação entre as pessoas, podendo apresentar classificação geométrica, conforme a natureza de suas interações. São horizontais quando compreendem as relações sociais (família, amor, amizade); diagonais, se relativas ao mundo das coisas (escola, trabalho, desporto); e verticais, quando têm dimensão existencial ou visam à totalidade (uma experiência religiosa ou estética). (Rosa, 2019, 172). Segundo os estudos sobre rede desenvolvidos pelos pesquisadores do Instituto Brasileiro de Pesquisa e Análise de Dados (IBPAD), a ressonância não apenas é um efeito da interação, como também, aliada ao alcance e à relevância, constitui pilares da influência.

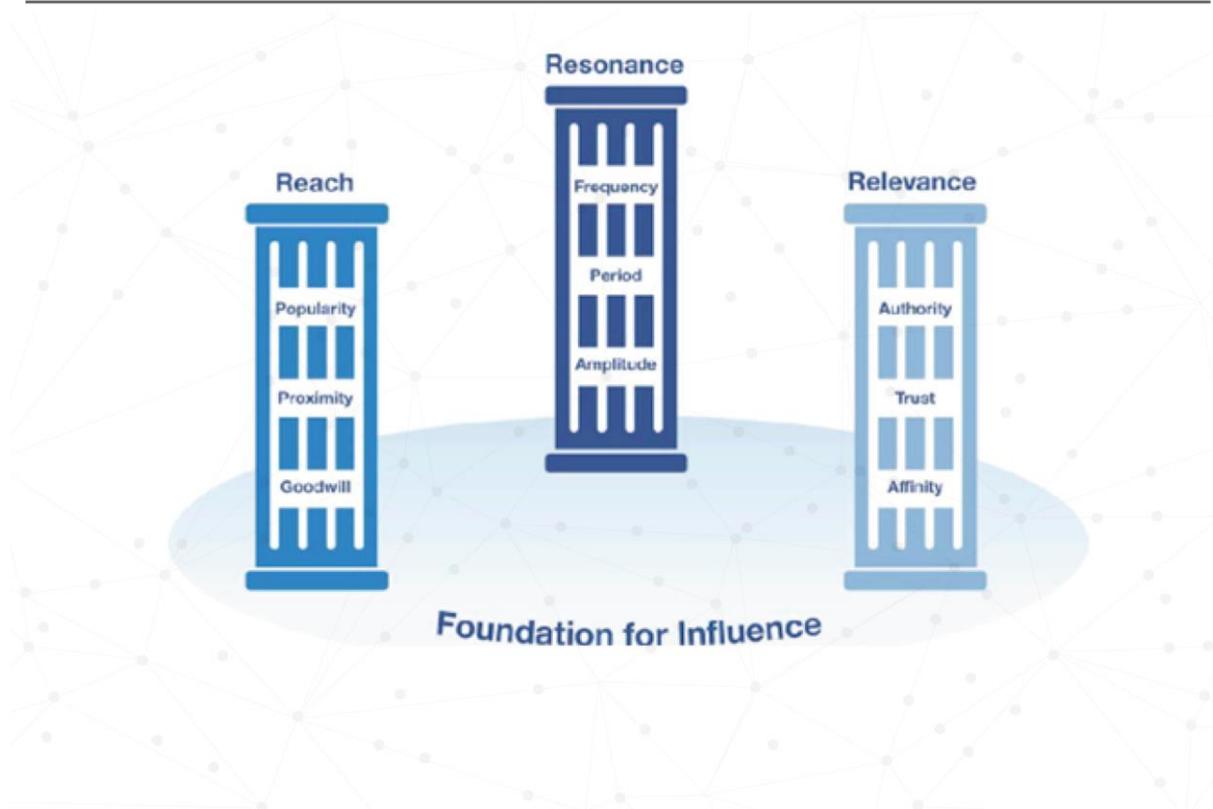
Na busca por compreender o movimento das redes de influência, é preciso atentar, segundo estudos reunidos pelo IBPAD, para o fato de que a influência é sempre contextual. Na sociedade em rede, em que nos utilizamos das diferentes tecnologias para aproximarmos e nos conectarmos com pessoas e organizações, há diversas abordagens sobre influência. No que interessa a esta tese, percorrerei o estudo feito por Brian Solis (2012), que publicou um ensaio

⁹⁵ ROSA, Hartmut. **Resonanz: eine soziologie der weltbeziehung**. Berlin: Suhrkamp Verlag, 2016. Tradução minha.

metodológico para refletir sobre a complexidade da influência. Segundo a metodologia proposta por eles, são três os pilares da influência: alcance (*reach*), ressonância (*resonance*) e Relevância (*relevance*), conforme a figura a seguir.

FIGURA 49

Pilares da Influência.



Fonte: Solis (2012).

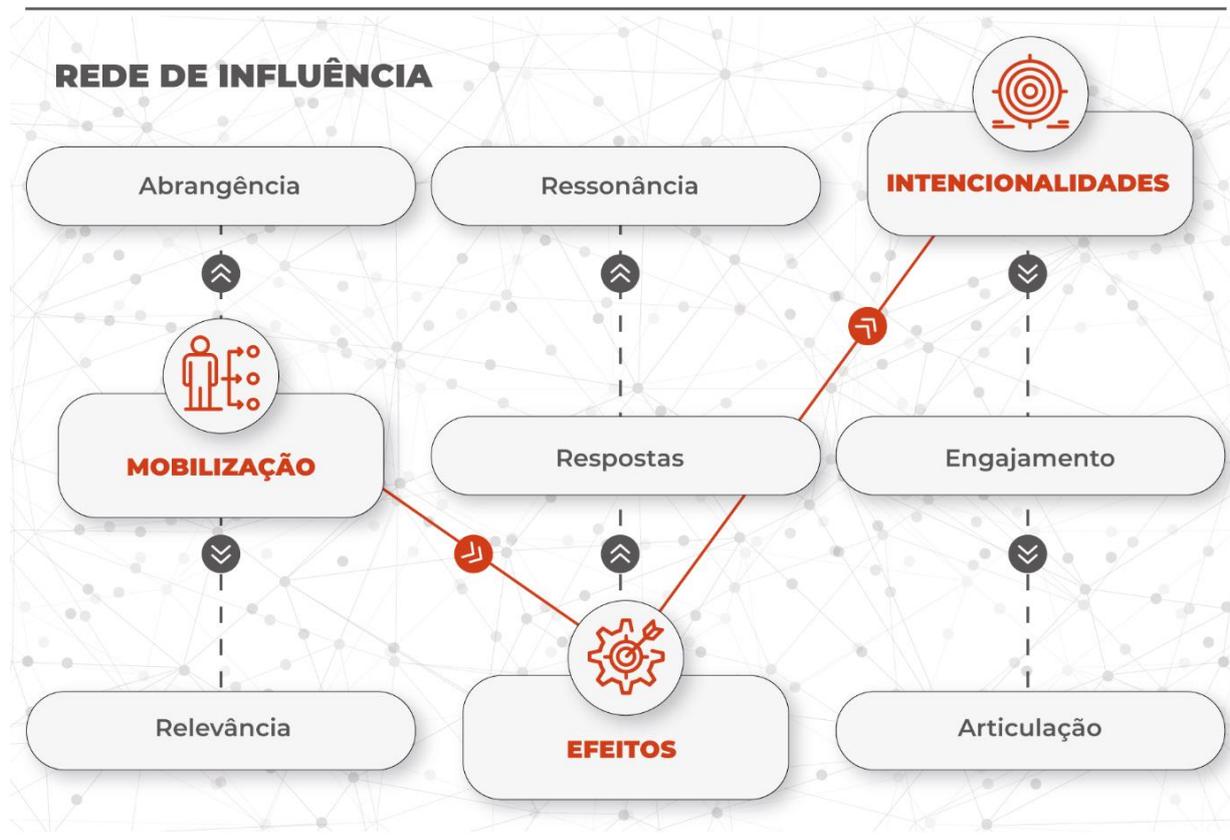
Segundo Solis (2012), o pilar do alcance é reconhecido pelos valores de popularidade (*popularity*), proximidade (*proximity*) dos sujeitos a temas afins e boa vontade (*goodwill*) ou aderência com que o trabalho da rede é reconhecido pelos apoiadores. O pilar da relevância se refere à atuação, se é ou não é adequada à comunidade em questão. É composta por autoridade (*authority*), comprovando que há uma expertise no assunto tratado, uma reputação e uma produção de conhecimento em que se pode confiar. Por isso, também é composta pela confiança (*trust*), que, embora seja o valor mais difícil de mediar, pois se refere à crença na legitimidade da rede e à afinidade (*affinity*), que, por sua vez, têm a ver com a afeição à pauta proposta pelo grupo ou pelos indivíduos, demonstra a relevância do assunto assumido e debatido pelos indivíduos/organizações e, no caso deste estudo, da rede.

Por fim, o pilar da ressonância se refere a valores vinculados à interatividade relacionado ao conteúdo, ao tópico ou às conversações. É composta por frequência (*frequency*), que mede o quanto um objeto de discussão se materializa nos fluxos sociais das plataformas e quantas aparições e repercussões podem ser encontradas; período (*period*), que se relaciona à duração de tempo que permanece visível depois da primeira manifestação, ou seja, a organização, o tempo pretendido; e amplitude (*amplitude*), que é o nível de engajamento em uma rede.

É possível concluir, com Solis (2012), que a influência em uma rede de atores sociais é notada por seu grau de relevância, abrangência e ressonância. Quanto maior for a adesão a algum desses pilares, maior será a incidência da influência nas pautas levantadas por eles. Dessa forma, com base neste estudo sobre redes e na percepção concreta de que o Movimento *Todos Pela Educação* é constituído por uma rede de influência política, defendo a ideia de que o modo de governança em rede é uma tecnologia da performatividade na contemporaneidade, que organiza, funciona e promove um certo tipo de engajamento social. Assim, inspirada no estudo de Solis (2012) e sua equipe de pesquisadores e articulando com a pesquisa que desenvolvi, projetei um novo desenho – na Figura 50 – para demonstrar as dimensões da rede de influência.

FIGURA 50

Dimensões da Rede de Influência.



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com a análise feita, posso inferir que a rede de influência tem dimensões que sustentam sua propriedade. Portanto, a influência acontece por meio de estratégias de mobilização, como abrangência e amplitude, sustentada pela relevância das temáticas em algum cenário, provocando ressonâncias como eco – ou, segundo concebe Harmut Rosa, na epígrafe desse capítulo, “a ressonância é uma forma de relação com o mundo formada por afeto e emoção, interesse intrínseco e expectativa de autoeficácia, em que sujeito e mundo se tocam e se transformam ao mesmo tempo” (Rosa, 2016, p. 512), e, sendo também uma forma de relacionamento, produz, gera impacto e causa efeitos nas formas de ser e pensar. Isso é possível diante do engajamento e do desenvolvimento das pautas, o que comprova a viabilidade da tecnologia em curso.

Tal tecnologia se alimenta dos muitos esforços da governança em rede, como um conjunto de microdispositivos que faz permear a influência no exercício do poder. Alio-me, então, às contribuições de Gaulejac, que diz:

O gerenciamento apresenta-se como a arte de governar os homens e as coisas: de um lado, fazer a arrumação e dirigir; do outro, ordenar e arranjar. Temos aqui uma tecnologia política, no sentido que lhe foi dado por Michel Foucault em suas análises do poder. Ou seja, um conjunto de microdispositivos que não aparecem como fruto de uma concepção centralizada, de um sistema de dominação preestabelecido, mas como um conjunto disparatado de tecnologias, de regulamentos, de procedimentos, de arranjos e de discursos que emergem em dado momento histórico. (Gaulejac, 2020, p. 111).

Desse modo, o que veremos a seguir tem a pretensão de costurar analiticamente a articulação das redes, apontando sua forma e sua força na influência política. Demonstro o *alcance* da rede por meio dos dados mensuráveis e verificáveis que o *Todos* disponibiliza em seus relatórios; a *relevância*, na força da pauta apresentada à sociedade, no que diz respeito à legitimidade da voz do *Todos* como *advocacy*, na produção do conhecimento disseminado pelos fóruns que movimentam e engajam muitas pessoas na pauta comum; e, por fim, a *ressonância*, como, de certo modo, já deixei dito no curso desta tese, no efeito do trabalho no *Todos*, na amplitude do engajamento, na confiança com que é chamado a defender, apresentar e pautar os rumos da educação brasileira, incidindo sobre as políticas.

Divido este capítulo em duas seções: início analisando o modo como o TPE se apresenta e é validado como *advocacy* e, em seguida, discorro sobre sua forma de atuação em estratégias aferíveis, mensuráveis e validadas pela cultura com base em evidências, que é uma marca da objetividade do presente, conforme aponta Gaulejac (2020). De certa forma, esse ponto das

evidências já fora demonstrado quando falei sobre a construção das tramas políticas, no capítulo 7, o que há aqui – é a retomada a nível de sistematização que a tese se encaminha.

Reforço então, que, conforme seus relatórios e a repercussão na mídia que vimos até aqui, coloca o *Todos* em um lugar de destaque na sociedade, por revelar o quanto suas intenções são defensáveis, demonstrando a relevância de suas ações e a forma com que evidencia suas estratégias. Desse modo, materializa sua trajetória para chegar às conclusões a que chega e reconfigurar a legitimidade do movimento, angariando cada vez mais popularidade e confiança da sociedade.

8.1 O *Todos* enquanto *advocacy*

Como rede de influência, o *Todos* busca exercer impacto por meio de parcerias, diálogo com diferentes setores da sociedade, mobilizando estratégias diversificadas para influenciar políticas educacionais. Essas estratégias desdobram-se em discussões com diferentes agentes – atores-chave, como é mencionado em seus documentos –, propondo-se a consolidar iniciativas e buscando apoio político para reformas que o Movimento julga necessárias. Nesta parte da tese, ratifico o quanto esse movimento configura-se como ação de *advocacy* no sentido da promoção, da defesa e da argumentação da causa defendida, aliando o conceito (*advocacy*), discutido por alguns autores, àquilo que foi possível analisar nos relatórios. Trata-se de uma análise minuciosa ao que está escrito, mostrado. Inspirada pela genealogia, percebo que não há nada por detrás, escondido, mas que existem indícios “cujos fios tornam possível investigar os enigmas dos processos que vêm nos constituindo tal qual somos no presente. Investigar indícios não é o mesmo que procurar causas” (Fractal, 2014, p. 30). Não se trata aqui de procurar as causas, pois, de certo modo, quando abordo as condições que possibilitaram a entrada dos empresários na cena da educação, já concedi pistas sobre o cenário político, econômico e cultural em que se desenvolve a narrativa do *Todos* como porta-voz da educação brasileira. Os indícios apontados nos relatórios, como veremos a seguir, endossam e legitimam sua propagação pelo Brasil.

Voltamos, então, ao *Todos* enquanto *advocacy*. O termo em questão, utilizado por diferentes áreas, tem origem no termo latino *ao vocare*, que significa ajudar alguém em necessidades. Em inglês, deriva do verbo *to advocate*, em português, “advocacia” e “advogar”, todos associados principalmente a atividades legais ou jurídicas, e, por isso, por mais que pareça um termo estrangeiro, o nome mais usado para a compreensão da defesa e para a argumentação em favor de uma causa tem sido *advocacy*. Ainda assim, as definições e interpretações de

advocacy têm variado ao longo do tempo e são formuladas com base na compreensão da política e do poder daquilo que se quer descrever (Libardoni, 2000).

Nesses termos, o propósito da *advocacy* é impactar as políticas que afetam os cidadãos, promovendo organizações democráticas e fortalecendo a sociedade civil para garantir sua capacidade de fiscalização (Morgado; Gozetto, 2020). Tem a ver com a procura por democratizar as estruturas de poder, permitindo incidência por meio de uma maior voz nas decisões e pelo trabalho em favor de uma sociedade mais equitativa. Além de moldar políticas públicas e encorajar maior participação dos cidadãos, o foco da *advocacy* é consolidar sua atuação junto à sociedade civil e fomentar, aparentemente, valores democráticos. Por isso, o *Todos* vem se apresentando como agente de *advocacy*. Na análise das proposições do Movimento, os espaços de participação da sociedade civil e as possibilidades de interlocução com o Estado redefinem a relação entre o Estado e a sociedade civil. Essa conceituação endossa a força da rede que constitui o *Todos* enquanto porta-voz da educação brasileira.

A *advocacy* parte da capilaridade na tomada de decisões, o que pode ser entendido por alguns autores, como é o caso, por exemplo, de Morgado e Gozetto (2020), como um objetivo de impactar as políticas que afetam os cidadãos, promovendo organizações democráticas e fortalecendo a sociedade civil para garantir sua capacidade de fiscalização. De acordo com Richard Sennet (2019), aquilo que ocorre nas sociedades flexíveis é a concentração de poder sem centralização. Na perspectiva do autor, é possível dizer que o *Todos Pela Educação* se alia a essa discussão e nela expressa o quanto se vincula na ação de *advocacy*, ao passo que defende uma causa legitimada pela população, a educação. Para o TPE, essa causa é delineada pelas metas estabelecidas em sua estratégia de ação, com foco na melhoria da educação. A repulsa à rotina burocrática e a busca da flexibilidade produziram novas estruturas de poder e controle, em vez de criarem as condições que nos libertam.

Fazer Advocacy significa agir em favor de uma causa. É exatamente isso que o Todos Pela Educação faz! Por meio de uma série de ações, nós propomos e reivindicamos políticas públicas educacionais que garantam aprendizagem de qualidade e, assim, igualdade de oportunidades para as crianças e os jovens brasileiros.
(TPE, Relatório de Atividades 2020, p. 07)

Conforme seus argumentos, o *Todos*, enquanto *advocacy*, promove a coalização de agentes que, juntos e organizados, incidem na dinâmica das políticas públicas em rede endossando a força da influência que produz. O Movimento reforça assim, que atua como *advocacy*. Essa escolha se justifica pelo fato de que a *advocacy* tem um significado mais amplo,

abrangendo iniciativas de incidência política, promoção e defesa de uma causa ou interesse, além de articulações mobilizadas por organizações da sociedade civil para aumentar a visibilidade de determinadas temáticas no debate público e influenciar políticas, visando à transformação da sociedade.

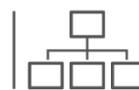
Por mais que essas ações estratégicas de mobilização da sociedade já viessem sendo permeadas desde o início dos trabalhos do TPE, sendo percebidas em todos os relatórios, foi nos dois últimos relatórios analisados (2019 e 2020) que o Movimento se apresentou claramente como *advocacy*. Na primeira aparição pública (nos relatórios), o *Todos* assim se manifesta:

O foco do advocacy do todos pela educação nos próximos anos é fazer com que as políticas públicas elencadas no Educação já! Avancem no país. [...] Advocacy de resultado: o trabalho para a efetivação de mudanças na formação dos professores. (TPE, Relatório de Atividades 2019, p. 10).

Na linha histórica a seguir, o *Todos* registra a ascensão de suas pautas no que diz respeito à ação de *advocacy*. No texto “Advocacy de Resultado: o trabalho do Todos para a efetivação de mudanças na formação dos professores”, descreve-se a ênfase no planejamento até que se consolide como rede de influência com foco na relevância de sua ação. A figura a seguir representa uma síntese que construí a partir do que encontrei no Relatório de 2019.

FIGURA 51

Construção das propostas políticas.



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme a linha histórica da construção das propostas políticas demonstrada acima, o TPE, a título de produção de diagnóstico, lança um livro em 2016: *Formação de Professores no Brasil: Diagnóstico, agenda de políticas e estratégias para mudança*, publicado pelo professor Fernando Abrucio, da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. Nesse livro, foram reunidas diversas visões de atores sociais sobre o setor educacional, *apontando soluções* para os problemas na formação dos professores. Além de realizar o lançamento, o TPE colabora com sua construção e apoia sua divulgação, uma vez que Fernando Abrucio é, também, integrante do Conselho de Governança e do Conselho Consultivo do TPE (TPE, 2016).

Enquanto produção de conhecimento, o TPE coordenou grupo de trabalho para consolidação do diagnóstico e iniciou o projeto *Profissão Docente*. Produziu pesquisas em parceria com diferentes instituições, como CENPEC, FGV – SP e Ibope Inteligência, além de reunir mais de 80 especialistas brasileiros, entre os quais representantes do MEC e do CNE, no *Seminário Técnico: Referenciais da Atuação Docente*, que incluiu duas participações internacionais: Cristiá Cox, do Chile, e Margery Evans, da Austrália, *ampliando o debate com os atores-chave*. Para que, em 2018, pudesse apresentar propostas voltadas à qualificação docente por meio da formação, o *Todos* coordenou um grupo de trabalho no âmbito do programa *Educação Já!*⁹⁶, a fim de desenvolver propostas de políticas públicas nacionais com vistas à valorização e à profissionalização dos professores. Isso inclui a criação de um Marco Referencial Docente Nacional, no intuito de orientar políticas voltadas à formação, inclusive à revisão das diretrizes dos cursos de Pedagogia e de outras licenciaturas.

Ainda, o TPE forneceu subsídios técnicos ao Ministério da Educação e apoiou movimentos em prol da profissão docente. Essas ações consolidaram pautas e propostas concretas apresentadas pelo TPE, demonstrando alcance e relevância de sua rede de influência. Em 2019, o Movimento assina um termo de cooperação técnica com o CNE, a fim de consolidar sua articulação na concretização das propostas sobre a revisão das políticas.

Assim, o *Todos* seguiu produzindo pesquisas e outros estudos sobre a Formação Inicial Docente, indicando premissas para as novas diretrizes, apontando soluções para a melhoria dos documentos normativos e utilizando suas mídias sociais para evocar e reforçar a importância do debate relacionado às suas pautas, o que materializa sua incidência nas políticas.

⁹⁶ O Educação Já é uma produção técnico-política construída pelo Todos Pela Educação. Explora, segundo o TPE, assuntos relacionados ao debate e estudo de políticas educacionais. É disponibilizado para compor as estratégias de governo municipal, estadual e federal no que diz respeito à construção das políticas públicas. Fonte: <https://todospelaeducacao.org.br/iniciativa-educacao-ja/#:~:text=O%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20J%C3%A1%20%C3%A9%20uma,pr%C3%B3ximas%20gest%C3%B5es%20federal%20e%20estaduais>. Acesso em 20 de outubro de 2023.

Depois dessa exposição, que se refere ao planejamento articulado do *Todos*, partindo do levantamento dos problemas, das visões dos diferentes atores sociais sobre a educação, na fase do diagnóstico até a de produção de conhecimento e incidência nas políticas, conseguimos verificar a forma de atuação do Movimento como agente de *advocacy*, como ele mesmo se denomina. Um exemplo desse esforço do *Todos* em empreender essa pauta e fazê-la render nas políticas educacionais está no excerto que segue, de uma reportagem retirada do Relatório de 2019:

Por Notas & Informações, O Estado de S.Paulo

13/12/2019, 15h10

O Conselho Nacional de Educação (CNE) aprovou nova resolução definindo as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial de Professores para a Educação Básica. A resolução substitui a anterior, de 2015, atualizando a regulamentação de acordo com a Base Nacional Comum Curricular homologada em 2018. Com algumas exceções, as novas regras avançam rumo a uma maior valorização e profissionalização da docência.

Segundo o instituto Todos Pela Educação, as diretrizes aprovadas “podem representar o início de uma transformação profunda na formação inicial de professores no Brasil”. Na avaliação de sua presidente executiva, Priscila Cruz, “apesar de termos boas experiências no Brasil, a maioria dos cursos negligencia a articulação da teoria com a prática, pouco trata dos conteúdos que os futuros docentes deverão ensinar e está descolada da realidade das escolas”. A nova resolução busca corrigir essas deficiências, sobretudo definindo com mais exatidão a forma como os cursos devem ser estruturados. (TPE, Relatório de Atividades 2019, p. 11)

Em seguida, no mesmo Relatório, há mais indícios sobre a força do *Todos* na incidência política, conforme o excerto a seguir:

O que muda com as novas DCN

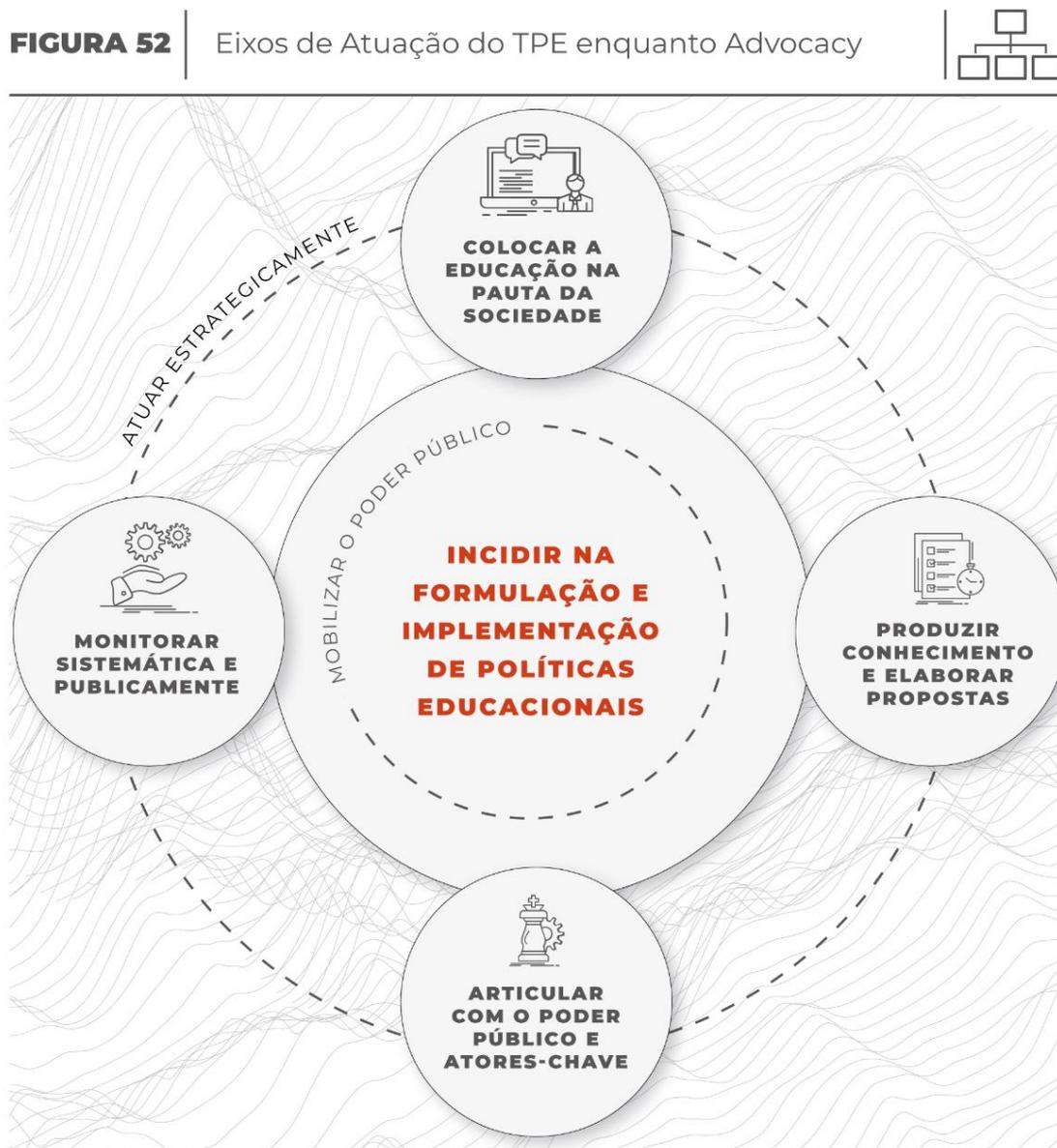
- De forma inédita, há uma definição clara e específica do perfil do egresso, o que orientará melhor os currículos e tornará o Enade (Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes) um melhor indutor de políticas públicas.
- Agora, os cursos serão mais voltados para a prática em sala, com estágio nas escolas desde o primeiro ano de formação.
- Limitações foram estabelecidas ao uso da modalidade de Educação à Distância (EAD). (TPE, Relatório de Atividades 2019, p. 11)

Expressões como “de forma inédita”, “agora”, “foram estabelecidas” carregam a força do *Todos* nos processos de tomada de decisões que visam à construção das políticas. É de interesse do *Todos* demarcar esse espaço e essa atuação, que é legitimada pela busca quase que universal pela educação de qualidade.

No início do Relatório de Atividades de 2020, é apresentada a “nova cara do site” e, com ela, a reestruturação das informações e dos materiais disponíveis. É marcada aí uma nova etapa nas ações estratégicas do *Todos*:

DE CARA NOVA: LANÇAMENTO DO NOVO SITE TODOS PELA EDUCAÇÃO
 Desde setembro, quem acessa o www.todospelaeducacao.org.br percebe que muita coisa mudou por lá! E não apenas na aparência, pois também reestruturamos as informações e os materiais em nosso site institucional. A fim de marcar uma nova etapa nas ações do Todos, lançamos uma ferramenta estratégica para a disseminação de conhecimento e fortalecimento do nosso Advocacy pela Educação Básica Pública. Venha conhecer! (TPE, Relatório de Atividades 2020, p. 06)

Segundo relatórios do TPE, a “estratégia está organizada em 4 eixos complementares que são organizados a depender do tema e da mudança específica que queremos promover”. (TPE, 2020, p. 07). Esses eixos estão demonstrados na Figura 52, elaborada com base no site do Movimento.



Fonte: Elaborada pela autora com base no site do Todos Pela Educação.

De acordo com a figura apresentada, o TPE tem como objetivo atuar estrategicamente para influenciar o poder público na formulação e na implementação de políticas educacionais. Para alcançá-lo, planeja monitorar o progresso das metas estabelecidas, produzir conhecimento relevante e elaborar propostas alinhadas com suas crenças. Além disso, pretende articular suas ações com o poder público e os principais atores envolvidos. Por fim, essas ações, que visam a mobilizar o poder público, relacionam-se à *advocacy*, ao passo que se configuram como “processo deliberado, baseado em evidências, para direta e indiretamente influenciar os tomadores de decisão, as partes interessadas e outros públicos relevantes” (UNICEF, 2010, p. 3).

Desse modo, a marcação nos relatórios, no site e na apresentação das estratégias reforça a atuação estratégica em prol de objetivos conhecidos, reconhecidos e validados pelas comunidades. A rede se fortalece e amplia sua relevância na medida em que defende pautas preciosas, que fazem parte dos debates educacionais. Esse é um ponto importante, uma ideia-chave na compreensão de como a rede de influência foi se constituindo e representando força de atuação na contemporaneidade. A força emerge das pautas, dos objetivos que as congregam e que continuam se alastrando, juntando muitas pessoas, instituições e movimentos.

Assim, a atuação do TPE consolida-se como rede de influência alastrando suas pautas relevantes e ampliando seu alcance. Para isso, não só se apresenta como *advocacy*, como também demonstra os caminhos por onde quer passar, entrando pelas mídias sociais e oferecendo a produção de subsídios e dados mensuráveis para reforçar sua reputação e ampliar o engajamento na pauta que defende. A forma de fazer isso passa pelo contexto gerencial, que valoriza o modelo da empresa, com suas planilhas objetivas, seus planos mensuráveis e suas balizas para medir o sucesso ou o fracasso, o desempenho e a performance.

A racionalidade neoliberal está comprometida com a produção de uma cultura com base em evidências. Não basta, para o modelo gerencial, dizer que sabe fazer; é preciso demonstrar, com dados “indiscutíveis” e produzidos, em sua maioria, por especialistas contratados pelas multinacionais e pelas organizações que, invariavelmente, tendem a se transformar, como diz Traverso (2020, p. 81), em “técnicos de governo”. Mais uma vez, vemos o papel dos especialistas e dos ditos especialistas em educação – grupos empresariais – e o caráter de legitimidade da pesquisa científica. Todavia, não me refiro, aqui, a qualquer pesquisa, nem a qualquer entendimento. Ocorrem interpretações díspares sobre conceitos caros à área da educação, como qualidade, avaliação, funções da escola, descompassos entre a escola moderna e a escola contemporânea. Os “técnicos de governo” estão a serviço dos tomadores de decisão, apresentam os dados e não os problematizam. Ficará a critério dos intelectuais pensar a respeito disso, conforme Traverso (2020).

8.2 A cultura da evidência como nuance da governança em rede

A discussão sobre qualidade da educação move uma série de estudos, pesquisas, políticas, projetos e práticas pedagógicas, e isso não é nenhuma novidade. O ponto, aqui, é que a pesquisa sobre as redes de influência e sua incidência nas políticas educacionais tem demonstrado o quanto essa busca pela qualidade vem fazendo parte das pautas levantadas por diferentes atores da sociedade, que afirmam conhecer as ferramentas e soluções para que os problemas da educação sejam resolvidos. O interesse nesse desdobramento está em apresentar a análise de que essa busca pela qualidade na educação tem sido feita pelas redes de influência que incidem nas políticas, disseminando narrativas performáticas que acirram a competição, a concorrência. Tais narrativas corroboram o gerencialismo e a ideia de que o modelo da empresa pode ser aplicável à forma de monitorar os dados educacionais, a fim de acompanhar e alavancar seus resultados acadêmicos. Cresce o número de avaliações em larga escala, o estabelecimento de rankings educacionais, a premiação de práticas pedagógicas insuflando a pressão e a concorrência, e isso está fortemente ligado às ferramentas da performatividade. São essas algumas das estratégias percorridas pelo *Todos Pela Educação*. Esses dados combinam com a autenticidade e a objetividade com que a influência se abastece para permear as discussões. Reforçam sua relevância e seu alcance, disseminando práticas e causando efeitos.

Observarei, portanto, o alcance das ações do *Todos*, demonstrando sua amplitude e abrangência, pois já vimos anteriormente que, por defender uma pauta importante para a sociedade como agente de *advocacy*, tem causado efeitos, ressonâncias no modo de fazer educação. Resta, agora, perceber por onde se espraia sua amplitude de voz.

Tentarei demonstrar essa abrangência, destacando alguns números que, apresentados pelos relatórios, celebram a abrangência do *Todos* e apresentam sua forma de acompanhar as metas: através de pesquisas, dados quantitativos, análise de mercado, produção de conhecimento, bem como de sua inserção nos meios de comunicação, disseminando suas pautas. A análise confere a compreensão de que a rede de influência constitui-se, mantém-se e se movimenta na amplitude das inserções midiáticas e na forma com que tal rede traduz e metrifca sua atuação, provocando confiabilidade em suas práticas e valorizando a cultura da eficácia, da evidência.

Segundo Hattge (2014), a performatividade é central na atuação do *Todos Pela Educação* e se dá por meio das seguintes estratégias:

inclusão de todos no sistema educacional; difusão de uma cultura de metas que produz a reconfiguração da aprendizagem em desempenho e a instituição do aprendizado como

um direito; produção de dados estatísticos a partir de avaliações em larga escala, que produzem e reiteram a necessidade das ações do Movimento. (Hattge, 2014, p. 15).

Assim, a cultura de metas emerge com destaque, uma vez que, devido à sua natureza metódica, alinha-se perfeitamente à abordagem objetiva do gerencialismo. Combinada com as práticas gerencialistas, a gestão no modo de governança em rede e a rede de influência, constituem um poder característico da sociedade performática, com o que concordam Gaulejac (2020, p. 37) e Ball (2020).

Essa ênfase na cultura da evidência reforça a credibilidade do movimento como um porta-voz influente no cenário educacional brasileiro. Demonstra sua popularidade e sua ascensão, em dados mensuráveis e verificáveis, dando guarida à racionalidade que estimula a performance, quantificando a produção e o desempenho e promovendo uma cultura com base em evidências.

A prática do *Todos pela Educação*, como exemplo da rede analisada, utiliza-se desse ferramental presente na cultura vigente, que exacerba o modelo gerencial com base em evidências, para apresentar que lhe é conferida autoridade para mudar e transformar os rumos da educação brasileira. A escavação nos relatórios auxilia a demonstração de o quanto a eficácia de suas expertises está permeada na abrangência de sua ação.

Sobre as estratégias de performance, pontuo a própria construção e a apresentação dos Relatórios de Atividades. Eles são produzidos pela equipe do *Todos*, com uma linguagem acessível, e são disponibilizados no site do Movimento a qualquer pessoa que o acesse. Os relatórios traduzem as práticas, narram, mostram e comprovam à sociedade a eficácia do Movimento. Com base em evidências, demonstram os caminhos percorridos, o número de seminários, eventos, grupos de trabalho, pesquisas, publicações que validam a relevância e a abrangência do *Todos Pela Educação*, comprovando sua eficiência no que diz respeito às condições necessárias não só para pautar a melhoria da educação brasileira, como para promover essas transformações, junto ao poder público e à sociedade. Assim, um conjunto de medidas promovidas por meio da vigilância sobre as metas e do automonitoramento, através de sistemas de avaliação, metas e comparação via resultados, potencializam o progresso econômico e produtivo da sociedade (Ball, 2020), conferindo ao Movimento o grau de porta-voz da educação brasileira.

Os Relatórios de Atividades, que têm certa periodicidade e frequência, objetivam demonstrar a contribuição dos “especialistas” e a repercussão dos registros sobre o acompanhamento das metas (*De olho nas Metas*), como evidenciam os excertos a seguir. Faço menção ao lançamento do primeiro relatório, em 2008:

Desenvolvido sob a coordenação de Viviane Senna e Mozart Neves Ramos, o relatório contou com a colaboração dos especialistas Carlos Eduardo Moreno Sampaio, José Francisco Soares, Marcelo Neri, Reynaldo Fernandes, Ricardo Paes de Barros e Ruben Klein. [...]

Todos os grandes jornais noticiaram com destaque a divulgação do relatório, e as informações logo de espalharam para veículos de médio e pequeno porte do interior do país. Telejornais, incluindo o Jornal Nacional da TV Globo e rádios também abriram espaço para os números do TODOS PELA EDUCAÇÃO. O relatório obteve enorme repercussão, provocou debates e se tornou um dos principais marcos dos primeiros anos de existência do TODOS PELA EDUCAÇÃO. Mesmo diante da confirmação da grave situação da Educação brasileira, comemorou-se o ineditismo da ação. (TPE, Relatório de Relatório de Atividades 2006-2009, p. 35)

O excerto ressalta que os “números”, expressos em adjetivos como “*grandes* jornais, *enorme* repercussão”, exemplificam que, para o *Todos*, a garantia da confiabilidade dos dados e da produção enseja a melhoria da educação. Isto é, a estratificação e descrição de suas ações, mensuráveis, funciona como medida de produtividade ou resultado, o que se alia às tecnologias da performatividade (Ball, 2001, p. 109) e dá vazão à racionalidade neoliberal, ao passo que contribui para a manutenção da cultura com base em evidências.

Já na apresentação do primeiro relatório, que expôs um balanço das atividades do TPE em seus primeiros quatro anos de existência, Jorge Gerdau Johannpeter, fundador e presidente do Conselho de Governança naquele momento, exalta.

Descrevemos a história do movimento desde a sua idealização e lançamento oficial, em setembro de 2006, nas escadarias do Museu do Ipiranga, em São Paulo, até os dados relacionados à evolução da qualidade da Educação Básica no Brasil, alcançados até o momento. Também descrevemos, com muito reconhecimento e orgulho, as diversas parcerias e ações mobilizadoras, por meio de milhares de voluntários, entidades, empresas e governos, o que bem demonstra que, cada vez mais, somos: TODOS PELA EDUCAÇÃO. (TPE, Relatório de Atividades 2006-2009, p. 5)

Aliados a essa busca pela melhor performance, novos termos que denotam ações objetivas, próprias da abordagem gerencialista, como “adaptabilidade”, “flexibilidade”, “reatividade”, tornam-se as palavras de ordem e de uma boa reação ao mundo contemporâneo. No universo hiperconcorrencial com o qual a empresa deve se confrontar, o imediatismo das respostas e a agilidade com que se resolve alguma situação tornam-se palavras que implicam sobrevivência absoluta. Conforme Gaulejac (2020, p. 45), o desempenho e a rentabilidade são medidos em curto prazo, e a corrida pela entrega sempre melhor, com maior exatidão, mais rápida, com maior número de insumos, é um atributo da qualidade (Gaulejac, 2020, p. 45).

Sob uma aparência organizadora, objetiva, operatória e direta, a gestão gerencialista é uma ideologia que traduz as atividades tipicamente humanas – como educar – em indicadores de desempenho, e esses desempenhos, em custos ou benefícios (Gaulejac, 2020).

Na sequência, o relatório já evidencia o quanto o trabalho do *Todos* estaria vinculado ao cumprimento das metas estabelecidas junto à sociedade civil e o quanto essas metas e esse empenho desembocariam em ferramentas para sua verificação. Dessa forma, o documento retoma:

A apresentação à sociedade das 5 Metas que o Brasil deve alcançar até 7 de setembro de 2022 para que seja garantida uma Educação Básica de qualidade introduziu um elemento novo no cenário educacional brasileiro e credenciou o movimento a participar ativamente dos debates sobre o futuro do ensino público no país. Foi uma mudança cultural significativa que se iniciou com a adoção de metas que iam muito além de uma declaração de intenções: eram mensuráveis e verificáveis. (TPE, Relatório de Atividades 2006-2009, p. 7)

O acompanhamento das metas tem caráter importantíssimo nessa demonstração do apego do *Todos* à cultura com base em evidências. A apresentação das cinco metas, cinco bandeiras e cinco atitudes é repetidamente feita em uma retórica que visa a ecoar as ações do Movimento na sociedade. O planejamento indica esse acompanhamento desde a origem do TPE, conforme o excerto:

Do ponto de vista do planejamento do próprio movimento, foram definidas ações estratégicas: articular e comprometer todos os setores e influir para que se dê continuidade às boas políticas públicas; mapear e reconhecer boas práticas e políticas; divulgar as informações, as análises e a evolução dos indicadores; mobilizar toda a sociedade brasileira, qualificando e ampliando a demanda por Educação de qualidade para todos. (TPE, Relatório de Atividades 2006-2009, p. 16-17)

Essas ações foram organizadas em três áreas fundamentais para a atuação: a área técnica, que reforça o que esta tese apresentará a seguir, sobre a técnica da mensuração e da quantificação; a área de articulação e relações institucionais, que se refere ao diálogo com outros movimentos e poderes públicos; e a área da comunicação, que se responsabiliza também pelas inserções nas mídias e pelos devidos registros dessas aparições. A divisão em tais áreas, assim como outros grupos de trabalho no *Todos*, no que diz respeito à produção do conhecimento, estudos e de pesquisas feitas por especialistas e agentes ligados à Rede, corrobora o que o Gaulejac (2020) denomina “trabalho do reino de expertises”, em que a “gestão encontra no modelo experimental os fundamentos de uma cientificidade que lhe escapa” (Gaulejac, 2020, p. 75). Para garantir a segurança, divide-se o tempo, fatia-se o trabalho. Embora seja contraditório, pela dimensão de rede, de malha, com as informações amplamente distribuídas, volta-se à “organização científica do trabalho”, decompondo o ato do trabalho em etapas, eixos, grupos, unidades que possam reconstruir e produzir a melhor performance na execução das diferentes tarefas.

O objetivo, assim como antes, é melhorar a produtividade, o rendimento. Se antes (e também hoje), os trabalhadores eram considerados engrenagens de uma máquina, as ações em voga – os métodos, as técnicas de aferição – são semelhantes às engranagens, ferramentas para medir a atividade humana, transformá-la em indicadores, calibrá-la em função de parâmetros precisos, canalizá-la para responder à produtividade. No universo em vigor, o expert domina as modalidades de elaboração e aplicação do método. No entanto, a expertise corre o risco de “aniquilar o pensamento crítico” (Traverso, 2020, p. 80). Nessa lógica, a tendência é, de acordo com Gaulejac:

A discussão sobre “como” tende a eliminar a questão do “porquê”. Os agentes podem, a rigor, discutir sobre os meios, mas não sobre as finalidades. A demonstração experimental impõem sua “lógica” de verdade a todas as outras formas do saber. A competência se torna referência maior no processo de decisão. (Gaulejac, 2020, p. 76)

A participação de especialistas das mais diversas ordens, conforme revelam os relatórios, demonstra a importância conferida ao “expert”. Ainda segundo Gaulejac,

o expert reina, então, como senhor. É ele que sabe aquilo que convém fazer, apoiando-se sobre uma demonstração inevitável, uma observação rigorosa de fatos e uma análise “científica” da realidade, o que torna seus julgamentos indiscutíveis. Espera-se do expert um discurso de verdade sobre aquilo que é preciso fazer ou não. (Gaulejac, 2020, p. 76).

Desse modo, os que se dizem especialistas em educação e as pessoas vinculadas à rede de influência são cada vez mais ouvidos nos debates sobre a educação. A força de suas vozes, demarcadas pela empiria e pela retórica, apaga “a pesquisa da verdade científica se apaga diante das proclamações de eficácia, a demonstração – diante da força de convicção.”, conforme lamenta Martinet (Martinet, 2000, *apud* Gaulejac 2020, p. 78).

Isso é demonstrado no crescente aparecimento dos atores-chave do *Todos* em atividades voltadas à educação. Além de eventos, são realizadas consultorias técnicas (oferecidas e buscadas) por parte do *Todos*, ampliando seu alcance e abrangência. Um excerto de um dos relatórios confirma isso.

Foram realizados e publicados 6 artigos de opinião e/ou análises feitas a pedido dos veículos pela equipe executiva do movimento que marcam o posicionamento do TPE sobre importantes temas da Educação. (TPE, Relatório de Atividades 2014, p. 38)

Tais “pedidos” e chamamentos que demarcam o posicionamento do *Todos* são apresentados à sociedade através dos Relatórios, conforme evidenciado no Quadro 25.

Os indicadores são indícios dessas ferramentas tecnológicas que demarcam o processo de desenvolvimento das ações. São acompanhados e produzem insumos para a verificação de fato, comprovando a ação e a atuação do *Todos* na escuta das comunidades, na produção do conhecimento e na articulação com o poder público. Essa quase que obsessão pelos números que quantificam as relações sociais é chamada por Gualejac (2020) de “quantofrenia” ou, ainda, de “uma doença da medida”. Trata-se de traduzir (transformar e reduzir) os fenômenos sociais e humanos em linguagem matemática, facilmente aferida e comparada. “Os números consistem em fazer crer que a realidade possa ser melhor compreendida quanto maior for a capacidade de medi-la” (Gualejac, 2020, p. 85). A doença da medida, pela compulsão pela demonstração gráfica e numérica não é nova e não é um pretexto desse tempo, apesar de estar muito alinhada ao contexto do gerencialismo na sociedade performática.

Ela se desenvolve de modo recorrente nos meios que aplicam a qualquer coisa uma linguagem inspirada nas matemáticas. Ela repousa sobre a crença de que a objetividade consiste em traduzir a realidade em termos matemáticos. O cálculo dá uma ilusão de domínio sobre o mundo. Os ‘calculócras’ preferem a ilusão de garantia, em vez de uma realidade cheia de incertezas. (Gaulejac, 2020, p. 101)

Esses números não só demonstram a relevância do *Todos*, em pautar a educação, como também buscam demonstrar a abrangência de sua atuação, monitorando as estratégias de acompanhamento das metas. Os números estão por toda parte.

Em 2013, o *Todos* lança o Observatório do Plano Nacional de Educação (OPNE), uma plataforma online que concentra os estudos empreendidos pelo Movimento, monitora os indicadores referentes a cada uma das 20 metas e oferece análises sobre as políticas públicas educacionais já existentes e sobre aquelas que ainda serão implementadas. Assim, o Quadro 28 que apresento a seguir foi organizado a partir de tal constatação, com base nos relatórios de 2014, 2015 e 2016, que apresentam tais evidências e demonstram a junção e a compilação de diferentes dados que o *Todos* produziu e de que lançou mão diante da construção das políticas. Nos demais relatórios, esse desdobramento não aparece, apesar de mencionarem a continuidade da plataforma do OPNE.

Quadro 28 – Publicações do OPNE

Produções do OPNE	2014	2015	2016
Indicadores públicos	229	256	272
Análises	90	117	132
Notícias	804	1789	2540
Programas de governo	101	101	101
Estudos nacionais	167	181	210
Estudos internacionais	37	54	74
Vídeos	79	138	154

Fonte: Elaborada pela autora com base nos relatórios do *Todos*.

Conforme mencionei, mapeei as produções que constam nos relatórios de 2014, um ano após sua criação, até 2016. Nos relatórios de 2017 a 2020, esses itens não aparecem, sendo apenas divulgadas as instituições de pesquisa que são parceiras na produção dessas evidências. As produções da OPNE assim, fortalecem os argumentos dos diversos atores na produção do conhecimento gerado pelo TPE, segundo seus posicionamentos.

Ainda em tempo, gostaria de destacar um ponto no pensamento de Gaulejac (2020), no que diz respeito a gestão como necessidade. O fato de tentar produzir uma crítica sobre a cultura baseada em evidências, não tem o intuito de banalizar a produção dos dados, muito pelo contrário, tem a ver com a sua produção e devida problematização. Não significa eximir-se, enquanto gestores, da responsabilidade da gestão que organiza e atua com objetividade necessária em alguns processos. As técnicas de gestão são necessárias e podem ajudar a organizar o mundo, pois, como afirma Gaulejac (2020),

A gestão não é um mal em si. É totalmente legítimo organizar o mundo, racionalizar a produção, preocupar-se com a rentabilidade. Com a condição de que tais preocupações melhorem as relações humanas e a vida social. Ora, cada um pode verificar que certa forma de gestão, a que se apresenta como eficaz e de perfeito desempenho, invade a sociedade e que, longe de tornar a vida mais fácil, ela põe o mundo sob pressão. (Gaulejac, 2020, p. 33).

Não significa questionar indiscriminadamente a gestão, pois é legítimo organizar o mundo; o que é preciso é atentar para os modos de fazer isso acontecer e perceber as tecnologias disponíveis nessas práticas.

Na possibilidade de problematizar o vivido, como atitude dos intelectuais, sugerida por Traverso (2020), fico a pensar sobre a pressão que a cultura por evidências impõe ao trabalho,

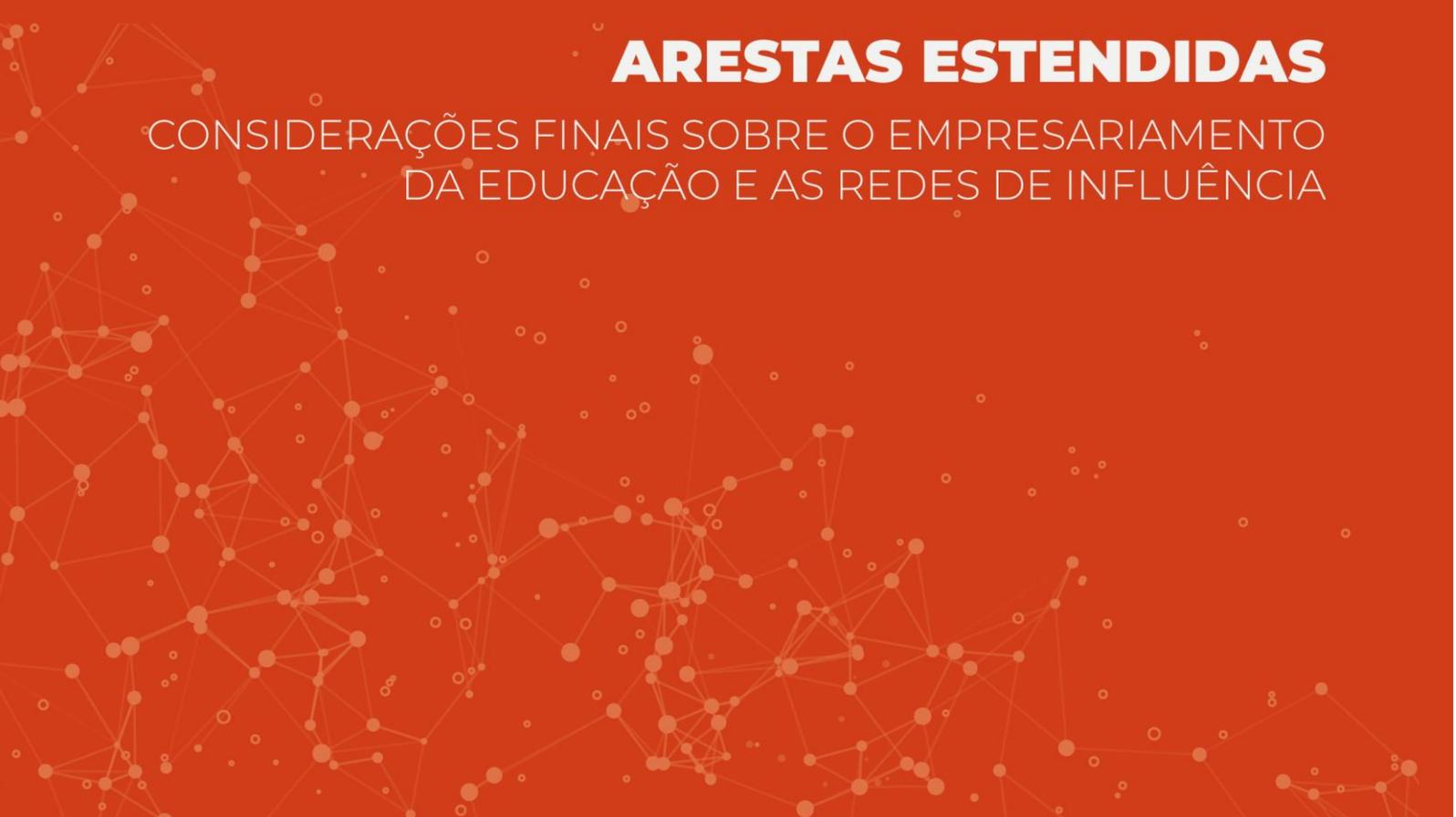
ao estudo, à forma de ver o mundo e de estar nele. O risco de perder o sentido das coisas, imposto pelos rankings, pelo encurtamento dos prazos, pela agenda lotada e pela busca pelo maior número de seguidores, é grande e tende a nos imobilizar, como alerta Gualejac (2020). Diante disso, me interessa, enquanto pesquisadora em educação e gestora educacional, pensar sobre as tecnologias presentes na racionalidade que contorna a gestão. Pensar no funcionamento desses engendramentos, nessas práticas que racionalizam o mundo e verificar as possíveis brechas para pensar e atuar sobre elas.

Finalizo esse documento, apresentando na sequência, as últimas arestas desse movimento de pesquisa – que não se esgotam, porque se estendem para outros pensamentos possíveis sobre as tecnologias na contemporaneidade.

IV

ARESTAS ESTENDIDAS

CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O EMPRESARIAMENTO
DA EDUCAÇÃO E AS REDES DE INFLUÊNCIA

A decorative graphic in the bottom-left corner of the page, consisting of a complex network of interconnected nodes and lines, rendered in a lighter shade of orange than the background. The nodes vary in size and are connected by thin lines, creating a web-like structure that extends across the bottom half of the page.

A TÍTULO DE CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sobre o empresariamento da Educação e as Redes de Influência

De facto, o que é necessário não é a abundância, mas sim a eficácia das palavras. Devemos distribuí-las como se fossem sementes; ora uma semente, ainda que minúscula, se cai em terra favorável, multiplica as suas energias e alcança, de exígua que era, dimensões assaz consideráveis. O mesmo sucede com a razão. Á primeira vista não parece ter grande raio de acção; mas à medida que vai agindo ganha força. As nossas palavras são breves, mas se o nosso espírito as acolher favoravelmente, elas enrijarão e florescerão. É como te digo, a condição das nossas sentenças é semelhante à das sementes: os frutos são numerosos, as dimensões muito reduzidas! Basta apenas, como já disse, que um espírito propício as entenda e as interiorize; se assim for, em breve esse espírito estará por sua vez a produzir muitas outras, mais numerosas mesmo do que as recebidas. (Sêneca, 2018, p. 133)

Concluo com o respeito à experiência da escrita, resgatando Sêneca em *Cartas a Lucílio* (2018), em um registro que serve de inspiração para todo pesquisador/escritor no diálogo com seus interlocutores. Diálogo que seguirá acontecendo, por anos a fio, ganhando força *à medida que vai agindo* em quem ler e em mim mesma, que lembrarei desse tempo de imersão e de todos os acontecimentos que me atravessaram nesse processo de escrita. Chego ao final deste documento, entendendo que são notas ramificadas, como arestas que se estendem, procurando outros pontos de conexão, outros pensamentos, para além desses tempos e dessas palavras-sementes.

Mesmo que não seja o fim, é hora de concluir e retomar os principais pontos dessa incursão investigativa. Farei isso a partir das pistas que me conectaram à construção da tese, desde o estado do conhecimento, no respeito a outros pesquisadores que se dedicaram ao tema, passando pelas inquietações e possíveis respostas, até findar com a produção da tese, que reverbera nas minhas outras tantas aprendizagens-sementes. São, de certa forma, os achados que podem estar dispersos no texto, no meio da trama complexa que se desenrola no debate sobre empresariamento da educação, racionalidade neoliberal e redes de influência política. Retomo-os brevemente aqui.

Destaco, primeiramente, o entendimento de que esta pesquisa conseguiu se diferenciar de outras que encontrei no Estado da Arte, especialmente porque estuda e aprofunda o funcionamento do TPE *como uma rede de influência*, e essa rede, *como uma tecnologia da performatividade*, usada para medir, comparar, classificar, incidir no modo de fazer política e educação. Pesquisadores que me antecederam já destacaram que o *Todos pela Educação* exerce influência significativa no cenário educacional, estabelecendo-se como porta-voz da educação brasileira, e que sua composição diversificada inclui diversos parceiros empresariais. Na

perspectiva da rede, pude inferir que a colaboração dos parceiros constitui e fortalece a rede de influência do TPE em diferentes esferas.

Assim, havia a necessidade de problematização diante do cenário contemporâneo, globalizado, e à luz da metamorfose do mundo (Beck, 2018), sobre *o modo de funcionamento da rede* de influência política (Ball, 2020) que compõe o TPE. Faltava dizer como a rede se movimenta e se aproxima aos debates políticos, como desenvolve suas proposições, participando da trama política. Importava estudar como funciona essa transformação no modo de governança em rede, assim como debater sobre o empresariamento da educação (Klaus, 2017), que se fortalece em redes como a representada pelo TPE. Por isso, esta tese nasceu da seguinte problematização: *De que forma as redes de influência, que materializam o fenômeno do empresariamento da educação, transformaram o Todos pela Educação em “porta-voz” da educação brasileira?* A partir disso, pus-me a investigar, lancei as redes de Ball (2020) e encontrei as sementes de Sêneca.

Elegi como objetivo central *examinar o Movimento Todos pela Educação quanto à condição de porta-voz da educação brasileira a partir da análise das redes de influência que o constituem enquanto tal*. Assim, no curso da tese, examinei o movimento das redes sob a perspectiva genealógica, analisando seu funcionamento no contexto do *Todos Pela Educação*. Investiguei a história do Movimento desde sua origem, em 2006, até o ano em que iniciei o Doutorado, 2020. Concentrei-me na trajetória do Movimento, nas questões que ele levou à tona e nos espaços que ocupou, destacando a organização e o funcionamento da rede que o legitima como um representante destacado da educação brasileira. Os achados estão costurados em cada um dos objetivos específicos abaixo e na síntese que a seguir apresento.

Propus-me a *contextualizar e compreender as redes de influência política no empresariamento da educação, com suas nuances na metamorfose do mundo*⁹⁷ e o fiz por meio do estudo sobre o modo de funcionamento da rede de influência política presente na racionalidade neoliberal, que sustenta a problematização do empresariamento da educação. Registre esse estudo na parte referente às Arestas Contextuais deste documento, especialmente no capítulo 4, quando contextualizei a globalização, a entrada dos empresários na cena educacional e a dificuldade em mapear uma rede, por sua constituição capilar, sua horizontalidade e verticalidade difusa na sociedade ingovernável. Encontrei pistas que confirmam o quanto a influência é contextual (Solis, 2012) e como a sociedade em rede, conceituada por Castells (2020), tornou-se aplicável a todas as esferas da vida e das organizações

⁹⁷ Conforme previsto no objetivo específico: contextualizar e compreender as redes de influência política no empresariamento da educação.

que endossam a proliferação de outros agentes sociais, incidindo no modo de ser no mundo e de pensá-lo.

Ao explorar, curiosamente, as contribuições de Foucault (2018), sobre dispositivos de poder; de Castells (2020), sobre a aplicabilidade do conceito de redes a todas as formas de vida; e de Ball (2020), sobre as redes como articuladoras políticas, percebi que as redes de influência são tecnologias presentes na lógica contemporânea e representam um dos modos pelos quais o neoliberalismo funciona. As redes tornam-se articuladoras poderosas da racionalidade neoliberal preconizada por Dardot e Laval (2016), disseminando modos de ser e fazer através de porta-vozes robustos, articulados, coligados e influentes, como o Movimento *Todos pela Educação*.

Nesse cenário, o TPE destaca-se como um exemplo vívido desse fenômeno, evidenciando a concretização do empresariamento da educação nas intrincadas malhas das redes de influência que o constituem. Demarco, assim, o Movimento *Todos pela Educação* (capítulo 5) com uma linha histórica, que revela indícios das condições que possibilitaram sua emergência.

O TPE tem forte influência no cenário da educação, também por conta de seus integrantes, que têm força suficiente para elevá-lo à condição de porta-voz da educação brasileira, seja pelas pautas que levantam, seja pela forma de conduzir as discussões rumo aos objetivos que perseguem. Tais objetivos encontram vazão no engajamento social, uma vez que faz parte do conteúdo daqueles que lutam, pesquisam e trabalham na educação: a melhoria da qualidade da educação em uma proposta integral, inclusiva e democrática. Nessa sistemática de atuação, o Movimento vem representando a rede de influência mais potente dos últimos tempos, pois é organizada, intencionalmente estruturada e financiada com espaço definido para construção, mobilização, comunicação e articulação do poder público através do modo governança em rede.

A partir da metodologia de redes, é possível, metaforicamente, dizer que o Movimento *Todos pela Educação* é representativo de uma rede – malha, composta por “nós”, que são as instituições e os sujeitos que a integram, considerados, neste estudo, atores-rede; e pelas arestas, que são as pautas e os interesses que os interligam, buscando cada vez mais engajamento e despertando o interesse de outros aliados. Isso materializa a forma de entrada, permeada pelas pautas que fortalecem o empresariamento da educação nas políticas educacionais brasileiras. Os efeitos são diversos, propagando a mercadorização da educação.

A cultura que vem sendo propagada, que elogia a base do conhecimento nas evidências, legitima as entregas mensuráveis por meio de relatórios, pesquisas e palestras, delineando caminhos para a melhoria da educação que são produzidos pelo *Todos* e, assim, consolidam-no como um ator de *advocacy*. Essa evidência é clara nos relatórios e no site do Movimento, em que suas ações são validadas pelo reconhecimento como *advocacy*.

O engajamento de multidões não é, assim, tão surpreendente, visto que a bandeira do Movimento por melhores condições para que a educação ocorra de maneira satisfatória e qualificada é também uma busca de todos aqueles que acreditam na potência da educação. A sutileza reside na forma de agir, na maneira de reproduzir essas práticas e na reverberação da incidência dessa pauta empresarial nas políticas, e terá significado para o futuro da nação.

*Ao mapear as relações e os movimentos internos das redes que constituem o Movimento Todos pela Educação*⁹⁸, apresento uma correlação entre a participação dos fundadores, parceiros, para o fortalecimento da rede, chegando à conclusão de que ela funciona através dos arranjos, das coligações, das aproximações entre atores conhecidos na sociedade brasileira (capítulo 6). Tais atores têm interesse no desenvolvimento do país, na economia dos saberes, como alerta Lessard (2018), e que participam ativamente de uma nova forma de fazer política, marcada pelos discursos reformistas e pelo modo de governança em rede, que adentra os espaços públicos.

*Ao analisar o lugar de fala do TPE, procurando compreender tanto sua constituição enquanto porta-voz da educação brasileira, desde sua fundação, como o papel de suas redes de influência*⁹⁹, pude perceber elementos estruturantes dessa força da rede de influência, como sua articulação, seu modo de governança e sua participação na trama política (capítulo 7). Essa articulação se concretiza nos procedimentos estratégicos do *Todos*, como a produção e o fornecimento de pesquisa, levantamento de diagnóstico, construção das pautas, estabelecimento de parcerias e proposições aderentes. Por fim, no exercício de análise, e respondendo à questão principal da pesquisa, escrevo sobre aquilo que torna essa rede, forte e influente, capaz de edificar o *Todos*, ou seja, os pilares do alcance, da abrangência e da ressonância (capítulo 8), que tornaram o Movimento um importante porta-voz da educação brasileira. Enquanto alcance e abrangência, demonstrei a amplitude da inserção de falas dos *Todos* em entrevistas em diferentes meios de comunicação e a sustentação de suas práticas como agentes de *advocacy*, responsáveis e comprometidos em levantar uma causa e buscar a produção de argumentos e conhecimentos necessários para que essa causa seja sustentada, validada e concretizada.

Conclusões preliminares: a caminho da tese

⁹⁸ Conforme previsto no objetivo específico: mapear as relações e os movimentos internos das redes que constituem o Movimento Todos Pela Educação.

⁹⁹ Conforme previsto no objetivo específico: analisar o lugar de fala do Movimento, buscando entender sua constituição como porta-voz da educação brasileira amparada pela constituição de sua rede de influência.

Assim, a rede de influência se forma pela atuação dos atores-chave, pela habilidade de identificar e promover agendas alinhadas com a melhoria da educação e pela capacidade de fazer isso com o apoio massivo da sociedade. O *Todos Pela Educação* emerge como a materialização dessa rede de influência, sendo reconhecido como um porta-voz poderoso da educação. Sua influência se estende às políticas educacionais e à concepção de qualidade na educação, demonstrando a importância e o impacto de sua atuação.

Desse modo, é possível conceber que as estratégias utilizadas pelas redes se transformam em práticas e discursos que influenciam posicionamentos – ou, conforme a percepção de Foucault (2018), “tecnologias do poder”, que se refere aos sistemas, às práticas e aos dispositivos através dos quais o poder é exercido e mantido nas sociedades.

Foucault explorou o modo pelo qual as tecnologias do poder são internalizadas e constituem indivíduos e instituições, influenciando sua percepção de si mesmos e de sua posição na sociedade. Ao destacar a forma como essas tecnologias podem mudar ao longo do tempo, em diferentes contextos sociais e históricos, o autor me leva a inferir que, quando falamos em rede de influência política, estamos falando de tecnologias da performatividade no mundo contemporâneo.

Compreendo que a rede de influência, através de sua constituição, que contempla atores, instituições, intenções e modo de fazer, representa tecnologia na contemporaneidade. E, sendo a contemporaneidade marcada pela racionalidade neoliberal, que valoriza o mercado, em um processo crescente de mercadorização e de modos de subjetivação, alio a força da performatividade. Redes de influência constituem tecnologias da performatividade na contemporaneidade.

Alio-me às investigações do grupo de pesquisa de que faço parte e defendo a ideia de que o neoliberalismo funciona por diferentes estratégias. Uma delas é a constituição de redes de influência, capaz de disseminar e abranger os diferentes territórios para viabilizar sua incidência nas políticas. Defendo a tese de que *as redes de influência política que materializam o empresariamento da educação funcionam como tecnologia da performatividade em uma racionalidade que prioriza a concorrência e mercadorização. Para operar de forma abrangente, os sujeitos e as instituições vinculadas a essa trama articulam-se através de seus históricos políticos e da imersão nos meios de comunicação, com força capaz de fazê-los permearem suas pautas, ampliando a atuação daqueles sujeitos e instituições e provocando ressonâncias nas práticas educativas e na forma de fazer política educacional no Brasil.* Como *advocacy*, o *Todos pela Educação*, que é exemplo dessa rede de influência, atua como porta-voz da educação brasileira, tendo seu discurso legitimado diante das evidências que apresenta e que são

disseminadas pela governança em rede, materializando a incidência do Movimento no modo de fazer política.

Sobre as ramificações e outras possibilidades de pesquisa

Como já havia mencionado na apresentação dos relatórios, trata-se de documentos potentes, carregados de informações qualitativas sobre a ação do Movimento *Todos pela Educação*, que não se esgotaram nesta pesquisa e merecem ser ainda problematizados. Cito alguns desses temas para contribuição com futuras incursões investigativas:

- aprofundar o conhecimento sobre a agenda da *Educação Já!*, desde o seu histórico, com a chegada dos parceiros e com o alastramento de suas temáticas e dimensões políticas no acompanhamento das metas;

- pesquisar sobre a aplicação do conceito de diagnóstico, avaliação e devolutivas pedagógicas que permeiam o Anuário Brasileiro da Educação Básica, com seus infográficos, pesquisas e opiniões de “especialistas em educação”, que é desenvolvido desde 2013, em parceria com a Editora Moderna, e que é disponibilizado nas escolas;

- analisar o desdobramento de cada uma das metas, atitudes, bandeiras do *Todos* em projetos de lei que materializam um modo de pensar a educação a partir das diferentes vertentes e intencionalidades econômicas, políticas e culturais;

- descrever as interlocuções internacionais do *Todos* com outras redes e agências que acabam por interferir nas pautas nacionais levantadas pelo Movimento;

- ainda, pesquisar cada uma das organizações que se vinculam ao *Todos*, com seus projetos e suas iniciativas verticalizadas, que merecem continuar sendo problematizadas, e, além disso, pesquisar os anos seguintes, com todas as mudanças políticas e econômicas que se sucederam, entendendo que a influência, como já vimos, é contextual.

Sobre outras ressonâncias minhas

Além desses achados da pesquisa, não me furto – enquanto pesquisadora – a contar sobre minha experiência de imersão nos relatórios e na forma com que a pauta do empresariamento da educação me mobiliza. Apresento três considerações: a produção do conhecimento, coletiva e humanizada; a constatação do modo de governança em rede como tecnologia de poder; e o debate atual sobre o empresariamento da educação, com suas diferentes nuances, que também merecem seguir sendo problematizadas.

A produção do conhecimento, coletiva e humanizada

Na experiência da pesquisa, reforço o quanto a busca pelo conhecimento nos enreda. Acredito que as coisas que aí estão não foram ‘sempre assim’; foram construídas histórica e culturalmente. Resgatando a ideia da palavra-semente de Sêneca, acredito que, ao entrar na terra/contexto, o conhecimento se transforma e, por isso, pode também se metamorfosear.

Alio-me também a Ribeiro (1999, p. 190), para dizer que não há pior inimigo do conhecimento do que a terra firme. O balanço da terra e suas rachaduras, afofando as sementes, dando-lhes espaço para que, assim como as palavras, possam romper a vida, crescer e florescer, nos mobiliza a observar a natureza dos acontecimentos, tramada com as condições de possibilidade que a constituem, que a transformam em qualquer outra coisa. A pesquisa, como experiência, compromisso e resistência, foi, em mim, um exemplo dessa vivência. Peguei o texto e larguei muitas vezes, houve choro, ranger de dentes e desespero, mas também houve vontade de aprender, e de aprender mais ainda, com minhas dúvidas e meus questionamentos.

Quanto mais sabemos das coisas como elas são ou estão, mais nos inquietamos com seu modo de funcionamento, como chegaram até aqui, como foram sendo produzidas e constituídas ao longo da história, desnaturalizando e problematizando, assim, o próprio pensamento. E, sobre o próprio pensamento, resgato, no final deste texto, as cartas de Paulo Freire, em que escreve:

Agora mesmo, no momento exato em que escrevo sobre isto, quer dizer, sobre as relações do *pensar, fazer, escrever, ler, pensamento, linguagens, realidade*, experimento a *solidariedade* entre esses diversos momentos, a total impossibilidade de separá-los, de dicotomizá-los. Se isto não significa que após pensar, ou enquanto penso, eu deva automaticamente escrever, isto significa, porém, que ao pensar guardo em meu corpo consciente e falante, a possibilidade de escrever da mesma forma que, ao escrever, continuo a pensar e a repensar o pensando-se como o já pensado. (Freire, 1997, p. 7)

Alio-me a Freire no que diz respeito a “pensar o próprio pensamento”, em uma vontade imensa de não enunciar nenhum tipo de pensamento determinista, prescritivo. Porém, sei que, humana que sou, posso ter feito isso, uma ou outra vez, pois o tanto de pensamento que me tomou a construção desta tese foi materializado em parte, neste texto. Outros tantos devaneios seguem sendo curiosamente discutidos, dentro de mim e, talvez, virem poesia, artigo ou qualquer coisa assim, especialmente quando revisitar os diários da pesquisa. Hannah Arendt (2007, p. 210) afirma: o que “realmente transforma o pensamento em realidade e fabrica as coisas do pensamento é a mesma manufatura que, com ajuda do instrumento primordial que são as mãos

humanas, constrói as coisas duráveis do artifício humano”. Desse modo, aqui ficam as palavras que contam da experiência de manusear concretamente os relatórios, os livros, as anotações e toda essa história.

A ideia nunca foi a de apontar para as engenhosidades do TPE, e sim de problematizar o funcionamento da rede, retirando alguns véus (Veiga-Neto, 1995) e olhando-a de frente, como um *intelectual analítico* se propõe. A quem for ler este texto, aviso que não se trata de um olhar especialista sobre as redes, mas do olhar analítico de uma pesquisadora da área educacional, que problematiza, quer entender, compreender e procurar, na prática, brechas para escapar ao discurso derrotista sobre a crise da escola e sobre a própria mercantilização da educação – que se apresenta de forma reduzida e difamatória e não ajuda a pensar de outros modos. Não ajuda o pensamento a refazer-se. Isso, contudo, não significa não ter convicções, preferências e posicionamentos, pois tudo isso existe e está sendo melhorado e ressignificado.

A constatação do modo de governança em rede como tecnologia de poder

Outro ponto que ousou amarrar é a relevância do modo de governança em rede, que demonstra a forma com que a articulação dessa prática, de acordo com certa racionalidade, funciona e acontece – como o modo de governança, o qual configura uma tecnologia de poder que se organiza, estrutura-se e funciona na sutileza de suas propostas e formas de atuação. Um modo que mantém estreita relação com os procedimentos da racionalidade na contemporaneidade, ao passo que responsabiliza o outro, descentraliza, ramifica e faz capilarizar os mandos, abrindo caminho para a interferência do privado naquilo que é público, enfraquecendo o Estado e oferecendo ajuda especializada em áreas que deveriam ser habitadas por seus maiores interlocutores. Um jeito de organizar a vida das instituições que tem sido tecida por tantas organizações.

A estrutura do modo de governança em rede aqui pesquisada é a que se inscreve nas redes de influência política, com incidência no modo de fazer política. No entanto, cresce o interesse por parte de empresas e de instituições em aderir à governança como forma de trabalho, de administração dos projetos e dos processos administrativos.

A gestão é necessária, e não é intrinsecamente negativa. Como mencionei neste estudo, é legítimo organizar o mundo, tornar a produção mais eficiente e buscar rentabilidade, desde que essas práticas melhorem as relações humanas e a vida em sociedade. No entanto, muitas vezes, deparamos com uma forma de gestão que se apresenta como eficaz e perfeita, mas que, na

realidade, exerce uma pressão sobre o mundo em vez de facilitar a vida das pessoas, como alerta Gaulejac (2020, p. 33).

Gostaria de pontuar, depois de um tempo de estudo das tecnologias da performatividade e da racionalidade neoliberal, a ideia de que é preciso pensar na intencionalidade do feito. Interessa pensar: “a que ou a quem tal feito interessa?” e “o que vai fazer com isso?”. Isso poderá ajudar gestores educacionais e outros profissionais da educação a ficarem atentos, e eles, por sua vez, poderão aprender com as metodologias organizativas a pensar sobre como funcionam as microssoluções, como postulado por Gaulejac (2020, p. 25), que ajudam a nos movimentarmos no cenário político da gestão. Pensar nisso é buscar as brechas para conviver com a metamorfose do mundo, evitando que reproduzamos discursos e movimentos gerencialistas, que exacerbam o concorrencialismo, a pressão sobre as coisas e o mundo. A diferença está na sutileza, no manejo, na comunicação e mobilização dos saberes. Observar as agências, os consórcios, a finalidade dos *stakeholders* e a parte de cada um neste todo – para que as coisas não se mesquem a tal ponto que não se pode dizer quem é quem e por que tais coisas estão onde estão.

Crescem os interessados na pauta educacional, pois, como afirma Ball (2020, p. 19), em diversos aspectos, a educação é vista como “oportunidade de negócios”, despertando o interesse de muitos profissionais e empresários e relacionando a busca pelo desenvolvimento da economia ao desenvolvimento dos saberes e, conseqüentemente, da nação. Assim, a nação torna-se muito mais interessante para os investimentos internos e externos.

Isso me leva à (última) consideração que foi tematizada na pesquisa e que segue me inquietando, no trabalho e na vida de pesquisadora da educação.

O debate necessário sobre empresariamento da educação

Participar deste debate como intelectual analítico, e não como especialista do governo, tem sido um desafio para todos aqueles que se envolvem no cenário educacional.

A entrada de uma nova gramática vem fazendo parte dos processos acadêmicos, com a pretensão de que essa nomenclatura possa conferir maior agilidade, maior assertividade e inovação aos processos pedagógicos. Isso vem me impactando, e, confiante na postura reflexiva que desenvolvi no decorrer do mestrado e na atuação pedagógica com os diferentes saberes dos professores, vou buscando conhecer e entender cada intencionalidade dessa prática lexical.

Uma vez que a ideologia gerencialista, nascida na esfera privada, espalha-se pelos setores públicos e pelo mundo não comercial (Gaulejac, 2020, p. 32), amplia-se a ideia da gestão para todas as esferas da vida.

Hoje tudo se gere – as cidades, as administrações, as instituições, mas também a família, as relações amorosas, a sexualidade até os sentimentos e as emoções. Todos os registros da vida social são atingidos. Cada indivíduo é convidado a se tornar o empreendedor de sua própria vida. O humano se torna um capital que convém tornar produtivo. (Gaulejac, 2020, p. 32).

Nesse contexto de gerência da vida pessoal, o modelo de gestão empresarial adquire relevância e se incorpora à educação, que passa a ser vista como uma maneira de desenvolver os sujeitos, de organizar e valorizar a constituição do capital humano. Desse modo, a necessidade de o sujeito tornar-se produtivo encaixa-se nos processos de formação da subjetividade, em que a educação, incluindo a escola, desempenha papel fundamental.

Diferentes termos são usados de forma recorrente, “como se sua significação fosse evidente” (Gaulejac, 2020, p. 86), mas não é. Vez por outra, alguém corajoso na sala pergunta: “o que significa isso mesmo, para nós?”. Então, fatalmente,

O ideal de qualidade e os meios de alcançá-las, declinados a partir de certo número de noções, formam uma equação mágica: Qualidade = Excelência = Sucesso = Progresso = Desempenho = Comprometimento = Satisfação das necessidades = Responsabilização = Reconhecimento = Qualidade... (Gaulejac, 2020, p. 86).

Termos como esses circulam pelos espaços escolares e estão carregados de sentidos e procedimentos que se entrecruzam, pois “a qualidade de uns não é a qualidade de outros”. (Gaulejac, 2020, p. 86). A base não está só no conceito, mas especialmente na forma de gerir os processos para atingir a tão almejada qualidade.

Nesse esteio, é preciso seguir problematizando as tecnologias por dentro do empresariamento da educação. Uma pista concedida neste estudo é a percepção de que as redes de influência política materializam o empresariamento da educação, que, como fenômeno, segue emergindo, crescendo e despertando interesse por debates futuros, sobre ampla variedade de temas, como, por exemplo, o efeito das políticas produzidas pelas redes, nas escolas e na formação dos sujeitos.

Não se trata de rebelar-se contra o sistema empresarial e gerencialista, mas sim de nos percebermos enquanto produtos e produtores dessas circunstâncias; de olharmos-nos nessa racionalidade, e não apartados dela. Dessa forma, e reconhecendo nossa contribuição como construção histórica, podemos problematizá-la e trabalhar para transformá-la.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Sonia. **Redes sociais e tecnologias digitais de informação e comunicação**. Relatório final de pesquisa, NUPEF RITS, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: www.rits.org.br

ALVES, Alexandre; KLAUS, Viviane; LOUREIRO, Carine Bueira. Do sonho à realização: pedagogia empreendedora, empresariamento da educação e racionalidade neoliberal. **Educação e Pesquisa** [online], v. 47, 2021. e 226115. Epub 23 jun 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1678-4634202147226115>>. Acesso em: 14 jun. 2022.

ALZAMORA, Geane; ZILLER, Joana; COUTINHO, Francisco (org.). Dossiê Bruno Latour. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2020.

ANADON, Simone Barreto. **Prova Brasil, uma estratégia de governamentalidade**. 2012. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2012. Disponível em: http://guaiaca.ufpel.edu.br:8080/bitstream/123456789/1663/1/Simone%20Barreto%20Anadon_Tese.pdf. Acesso em: 14 out. 2021.

ANDRADE, Daniel. Neoliberalismo: crise econômica, crise de representatividade democrática e reforço de governamentalidade. **Novos estudos CEBRAP** [online], v. 38, n. 1, p. 109-135, 2019. Epub 06 maio 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.25091/S01013300201900010006>>. Acesso em: 12 nov. 2021.

ARENDT, Hannah. *A Condição Humana*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.

AVELINO, Nildo. Foucault e a racionalidade (neo)liberal. **Revista Brasileira de Ciência Política** [online], , n. 21, p. 227-284, 2016. Epub set./dez. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-2016335220162107>>. Acesso em: 17 jun. 2022.

BALL, S.J.; BOWE, R. Subject departments and the "implementation" of National Curriculum policy: an overview of the issues. *Journal of Curriculum Studies*, London, v. 24, n. 2, p. 97-115, 1992.

BALL, Stephen J. Profissionalismo, gerencialismo e performatividade. **Cadernos de Pesquisa**, v. 35, n. 126, p. 539-564, set. 2005.

BALL, S. J. **Sociologia das políticas educacionais e pesquisa crítico-social**: uma revisão pessoal das políticas educacionais e da pesquisa em política educacional. *Currículo Sem Fronteiras*, v. 6, n. 2, p. 10-32, jul./dez. 2006.

BALL, Stephen J. Performatividades e Fabricações na Economia Educacional: rumo a uma sociedade performativa. **Educação & Realidade**, n. 2, p. 37-55, maio/ago. 2010. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/educacaoerealidade/article/view/15865/9445> . Acesso em: 12 jun. 2021.

BALL, S. J. Novos Estados, nova governança e nova política educacional. In: APPLE, Michael W.; BALL, Stephen J.; GANDIN, Luís Armando. *Sociologia da Educação: análise internacional*. Tradução de Cristina Monteiro. Porto Alegre: Penso, 2013. P. 177-189.

BALL, Stephen John; OLMEDO, Antonio. A ‘nova’ filantropia, o capitalismo social e as redes de políticas globais em educação. In: PERONI, Vera Maria Vidal (Org.). **Redefinições das fronteiras entre o público e o privado: implicações para a democratização da Teoria e Prática da Educação**. Brasília: Liber Livro, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/tpc.v25i1.61821>. Acesso em: 13 nov. 2021.

BALL, S. J. Política Educacional Global: reforma e lucro. *Revista de Estudios Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa*, Ponta Grossa, v. 3, p. 1-15, 2018. <https://doi.org/10.5212/retepe.v.3.0105>

BALL, Stephen J. **Educação Global S.A.** Novas redes políticas e o imaginário neoliberal. Ponta Grossa: Editora UEPG, 2020.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: as consequências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

BECK, Ulrich. **A metamorfose do mundo**. Novos conceitos para uma nova racionalidade. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.

BECK, Ulrich. **Sociedade de risco: rumo a uma outra modernidade**. São Paulo: Editora 34, 2010.

BECK, Ulrich; GIDDENS, Anthony; LASH, Scott. **Modernização reflexiva: Política, tradição e estética na ordem social moderna**. 2ª. ed. São Paulo: UNESP, 2012.

BRASIL. **Decreto n. 6.094, de 24 de abril de 2007**. Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, pela União Federal, em regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estados, e a participação das famílias e da comunidade, mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando a mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica. Brasília, DF: Casa Civil: Subchefia para Assuntos Jurídicos, 24 abr. 2007. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm. Acesso em: 18 out. 2022.

BROWN, Wendy. **Nas ruínas do neoliberalismo**. São Paulo: Politeia, 2019.

CAETANO, Maria Raquel; MENDES, Valdelaine da Rosa. Think tanks, redes e a atuação do empresariado na educação. **Educar em Revista**, v. 36, p. e75939, 2020.

CALVINO, Italo. **Por que ler os clássicos**. Tradução Nilson Moulin. São Paulo: Companhia de Bolso, 2009.

CAMPELO, Graham Stephan Bentzen. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência & Trópico**, [S. l.], n. 34, v. 2, 2010. Disponível em: <https://fundaj.emnuvens.com.br/CIC/article/view/871>. Acesso em: 12 nov. 2021.

CAMPOS, Maria Malta. Para que serve a pesquisa em Educação. **Cadernos de Pesquisa**, v. 39, n.136, p. 269-283, 2009.

CAPRA, F. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. Trad. Newton Roberval Eicheberg. São Paulo: Cultrix, 1999.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Tradução Roneide Venancio Majer. 21ª. ed. rev. ampl. São Paulo: Paz e Terra, 2020.

CASTRO, Edgardo. **Vocabulário de Foucault**: um percurso pelos seus temas, conceitos e autores. Tradução de Ingrid Müller. Belo Horizonte: Autêntica, 2016.

CELLARD, André. A análise documental. *In*: POUPART, Jean; DESLAURIERS, Jean-Pierre; GROULX, Lionel-H.; LAPERRIÈRE, Anne; MAYER, Robert Mayer; PIRES, Álvaro P.; JACCOUD, Mylène; HOULE, Gilles; GIORGI, Amedeo; KÉRISIT, Michèle. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008.

CENCI, Angelo Vitório; PETRY, Cleriston. Para além da racionalidade neoliberal. **Revista Educação em Questão**, v. 58, n. 56, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.21680/1981-1802.2020v58n56ID21291>. Acesso em: 18 out. 2022.

COSTA, Marisa Vorraber. Uma agenda para jovens pesquisadores. *In*: COSTA, Marisa Vorraber (Org.). **Caminhos investigativos II**: outros modos de pensar e fazer pesquisa em educação. Rio de Janeiro: Lamparina, 2002.

COSTA E SILVA, Francely Priscila. **A reforma do Ensino Médio no governo Michel Temer (2016 – 2018)**. 2019. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação. Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/32634/1/A%20reforma%20do%20Ensino%20M%20c3%20a%20no%20governo%20Michel%20Temer%202016%20-%202018%29.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2023.

CORAZZA, Sandra Mara. **Artistagens**: filosofia da diferença e educação. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

CHAMAYOU, Grégoire. **A sociedade ingovernável: uma genealogia do liberalismo autoritário**. São Paulo: Ubu Editora, 2020

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

D'AVILA, Jaqueline Boeno. **As influências dos agentes públicos e privados no processo de elaboração da Base Nacional Comum Curricular**. 2018. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Centro de Ciências Humanas, Universidade Estadual do Centro-Oeste, Guarapuava, 2018. Disponível em: <http://tede.unicentro.br:8080/jspui/bitstream/jspui/1157/2/JAQUELINE%20BOENO%20D%E2%80%99AVILA.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2023.

DEITOS, Juliano Marcelino. **A hegemonia empresarial na educação brasileira: uma análise do Movimento Todos pela Educação**. 2019. Tese (Doutorado) – Pós-Graduação em Educação, Universidade Estadual de Ponta Grossa. Ponta Grossa, 2019. Disponível em: https://www.academia.edu/82068865/A_Hegemonia_Empresarial_na_Educa%C3%A7%C3%A3o_Brasileira_uma_an%C3%A1lise_do_Movimento_Todos_Pela_Educa%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 06 abr. 2023.

DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir**. 2ª. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC/UNESCO, 2003.

DINIZ, Eli; BOSCHI, Renato R. Empresariado e estratégias de desenvolvimento. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 18, n. 52, p. 15–34, jun. 2003.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. São Paulo, Perspectiva, 1989.

EDUCAÇÃO: agenda de todos. A trajetória do todos pela educação 2006-2016. São Paulo: Moderna, 2017.

ESTORMOVSKI, Renata Cecilia; ALBRECHT DA SILVEIRA, Carmen Lucia; ZARDO MORESCO, Sandra Maria. A etnografia de redes como instrumento metodológico de elucidção de redes políticas na educação. **Teoria e Prática da Educação**, v. 25, n. 1, p. 101-117, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/tpe.v25i1.61821>. Acesso em: 20 set. 2021.

FARIAS, Marcela Clarissa Damasceno Rangel de. **A docência em fio: alinhavos sobre o profissionalismo docente na trama da BNCC**. 2021. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/9543>. Acesso em: 20 jan. 2023.

FEITOSA, Eveline Ferreira. **As Parcerias Público-Privadas no Programa de Educação para Todos: uma análise marxista**. 2012. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/7347/1/2012-DIS-EFFEITOSA.pdf>. Acesso em: 20 set. 2021.

FISCHER, Rosa Maria Bueno. Foucault e a análise do discurso em educação. **Cadernos de Pesquisa**, n. 114, p. 197-223, nov. 2001.

FONSECA, Francisco César Pinto. A “governança empresarial” das metrópoles sob o predomínio neoliberal: o papel da gestão pública gerencial e da privatização do sistema político. **Cadernos Metrópole** [online], v. 21, n. 45, p. 393-415, 2019. Epub 03 jun. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2236-9996.2019-4502>. Acesso em: 26 jan. 2022.

FONSECA, M. Políticas públicas para a qualidade da educação brasileira: entre o utilitarismo econômico e a responsabilidade social. **Caderno CEDES** [online], n. 29, v. 78, maio 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-32622009000200002>. Acesso em: 20 nov. 2022.

FOUCAULT, Michel. **A arqueologia do saber**. Tradução: Luiz Felipe Baeta Neves. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2005.

FOUCAULT, Michel. **Nascimento da biopolítica**. Tradução: Eduardo Brandão. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Tradução: Roberto Machado. 8ª. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2018.

FREIRE, Paulo. Professora sim, tia não: cartas a quem ousa ensinar. São Paulo: Editora Olho d'Água, 1997

FREIRE, Leticia de Luna. Bruno Latour: notas para uma antropologia simétrica. *COMUM*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 26, p. 46-65, jan./jun. 2006.

GADELHA, Sylvio de Souza. Governamentalidade neoliberal, Teoria do Capital Humano e empreendedorismo. **Educação & Realidade**, v. 34, n. 2, p. 171-186, maio/ ago. 2009. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/educacaoerealidade/article/view/8299/5537>. Acesso em: 16 out. 2022.

GIDDENS, Anthony. **O mundo na era da globalização**. Lisboa: Editorial Presença, 2006.

GRAZZIOTIN, Luciane Sgarbi; KLAUS, Viviane; PEREIRA, Ana Paula Marques. Pesquisa documental histórica e pesquisa bibliográfica: focos de estudo e percursos metodológicos. **Pro-Posições**, v. 33, p. 1-21, 2022.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ed. Idéias e Letras, 2007.

HARVEY, David. **A produção capitalista do espaço**. Tradução Carlos Szlak. São Paulo: Annablume, 2005.

HARVEY, David. **O neoliberalismo, história e implicações**. São Paulo: Loyola, 2008

HATTGE, Morgana D. **Performatividade e inclusão no movimento todos pela educação**. São Leopoldo: Unisinos, 2014.

HENZ, Celso; TONIOLO, Joze Medianeira dos Santos de Andrade (Orgs.). **Dialogus**: círculos dialógicos, humanização e auto(trans)formação de professores. São Leopoldo: Oikos, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS (IBPAD). Curso: Análise de Redes para Mídias Sociais. Brasil, período de 01/mar. a 01/ago., 2023a. Evento online.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS (IBPAD). Curso: Etnografia em Mídias Sociais. Brasil, período de 01/set. a 01/nov., 2023b. Evento online.

JAEGER, Dirce. **Discursos de valorização do professor**: efeitos da interpretação no âmbito da formação discursiva do aparelho ideológico escolar. 2016. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Letras, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016. Disponível em: https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/17297/1/Tese_DirceJaeger_BC.pdf. Acesso em: 06 abr. 2023.

KLAUS, Viviane. **A família na escola: uma aliança produtiva**. 2004. Dissertação (Mestrado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.

KLAUS, Viviane. Empresariamento da educação em tempos de capitalismo flexível: análise de parcerias escola/empresa no RS. **Educação Unisinos**, v. 21, n. 3, p. 345-355, 2017.

KLEIN, Rejane Ramos. **Educação & Voluntariado: uma parceria produtiva**. 2005. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2005.

KRENAK, Ailton. **A vida não é útil**. São Paulo: Companhia das Letras, 2020

LARROSA, Jorge. Notas sobre a experiência e o saber da experiência. **Revista Brasileira de Educação**, n. 19, p. 20-28, 2002.

LAVAL, Christian. **A escola não é uma empresa: o neoliberalismo em ataque ao ensino público**. Tradução Maria Luiz M. de Carvalho e Silva. São Paulo: Boitempo, 2019.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LATOUR, Bruno. Reagregando o social: uma introdução à teoria do Ator-Rede. 1. ed. Salvador: EDUFBA; São Paulo: EDUSC, 2012.

LE GOFF, Jacques. Documento/monumento. In: FONSECA, Thaís N. L. (Org.). **História e Memória**. 5ª. ed. Campinas: Editora da Unicamp, 2003.

LEMONS, Flavia Cristina Silveira; CARDOSO JÚNIOR, Hélio Rebello. A genealogia em Foucault: uma trajetória. **Psicologia & Sociedade** [online], v. 21, n. 3, p. 353-357, 2009. Epub 07 maio 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-71822009000300008>>. Acesso em: 25 jan. 2022.

LESSARD, Claude. Políticas educativas: a aplicação na prática. Petrópolis, RJ: Vozes, 2016.

LÉVI-STRAUSS, Claude. **Mito e significado**. Lisboa: Edições 70, 1987.

LIBARDONI, Marlene. Fundamentos Teóricos e Visão Estratégica da Advocacy. *Revista Estudos Feministas*, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 207, jan. 2000. ISSN 1806-9584. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/11936>. Acesso em: 15 set. 2023.

LÓPEZ-RUIZ, Osvaldo. O consumo como investimento: a teoria do capital humano e o capital humano como ethos. **Mediaciones**, v. 14, n. 2, p. 217-230, jul./ dez. 2009.

LÓPEZ-RUIZ, Osvaldo. **Os executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo: capital humano e empreendedorismo como valores sociais**. São Paulo: Azougue: Fapesp, 2007.

MARTINS, Erika Moreira. **Movimento “Todos pela Educação”**: um projeto de nação para a educação brasileira. 2013. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2013.

MAINARDES, Jefferson. **Abordagem do Ciclo de Políticas**: Uma contribuição para a análise de Políticas Educacionais. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 27, n. 94, p. 47-69, jn/abr. 2006.

MASSCHELEIN, Jan; SIMONS, Maarten. **Em defesa da escola**: uma questão pública. 2ª. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2022.

MATTOS, Carmen Lucia Guimarães. A abordagem etnográfica na investigação científica. *In*: MATTOS, Carmen Lucia Guimarães; CASTRO, Paula Almeida de (Orgs.). **Etnografia e educação**: conceitos e usos [online]. Campina Grande: EDUEPB, 2011.

MILLER, Peter; ROSE, Nikolas. **Governando o presente**. São Paulo: Paulus, 2012.

MORGADO, Renato Pellegrini; GOZETTO, Andréa Cristina Oliveira. Guia para a construção de estratégias de advocacy: como influenciar políticas públicas. Piracicaba: Imaflora, 2019.

MORIN, Edgar. **As duas globalizações**: complexidade e comunicação uma pedagogia do Presente. 2ª. ed. Porto Alegre: Edipucrs, 2002.

MORIN, Edgar. **Ciência com Consciência**. Tradução Maria D. Alexandre e Maria Alice Sampaio Doria. 16ª. ed. rev. e modif. pelo autor. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2014.

MOTTA, Vânia Cardoso da; ANDRADE, Maria Carolina Pires de. O empresariamento da educação de novo tipo e suas dimensões. **Educação e Sociedade** [online], v. 41, 2020. e224423. Epub 14 set. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/ES.224423>>. Acesso em: 15 set. 2021.

MOVIMENTO TODOS PELA EDUCAÇÃO. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/>. Acesso em: 06 abr. 2023.

NIETZSCHE, F. **Genealogia da Moral: uma polêmica; tradução, notas e posfácio**: Paulo César de Sousa – São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

NETWORK SCIENCE IN EDUCATION (NetSciEd). **Network Literacy: Essential Concepts and Core Ideas**. Tradução: Instituto Brasileiro de Pesquisa e Análise de Dados (IBPAD). 2015. Disponível em: <https://ibpad.com.br/publicacoes/iniciacao-a-redes-conceitos-essenciais-e-principais-ideias/>. Acesso em: 20 jan. 2022.

PERONI, Vera Maria Vidal; CAETANO, Maria Raquel. Redes dentro de redes e as novas alianças entre estado e mercado. **Educere et Educare**, [S. l.], v. 15, n. 37, 2021. DOI: 10.17648/educare.v15i37.24176. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/educereeteducare/article/view/24176>. Acesso em: 12 mar. 2023.

PIRES, Emília Cristine. **O desvelamento do Movimento Todos pela Educação e seus desdobramentos na política educacional do Estado De Goiás**. 2015. Dissertação (Mestrado) – Ciências Humanas, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2015. Disponível em: <http://tede2.pucgoias.edu.br:8080/bitstream/tede/1151/1/EMILIA%20CRISTINE%20PIRES.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2023.

PINHEIRO, Dalessandro de Oliveira. **O Movimento “Todos pela Educação”**: o público, o privado e a disputa de projetos educacionais no Brasil. 2018. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2018. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/56953/R%20-%20T%20-%20DALESSANDRO%20DE%20OLIVEIRA%20PINHEIRO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 06 abr. 2023.

RAMALHO, Néson Alves. Processos de globalização e problemas emergentes: implicações para o Serviço Social contemporâneo. **Serviço Social e Sociedade** [online], n. 110, p. 345-368, 2012. Epub 26 jun. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-66282012000200007>>. Acesso em: 9 nov. 2021.

RECH, Tatiana. **A emergência da inclusão escolar no Governo FHC**: movimentos que a tornaram uma “verdade” que permanece. 2010. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, 2010. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/1996>. Acesso em: 11 de jan. 2023.

RECUERO, Raquel. Em busca das “redes que importam”: redes sociais e capital social no Twitter. **Matrizes**, v. 3, n. 2, p. 53-74, 2009.

RIBEIRO, Renato Janine. Não há inimigo pior do conhecimento que terra firme. **Tempo Social: Revista de Sociologia da USP**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 189-195, 1999.

ROLNIK, Suely. **Esferas da insurreição: notas para uma vida não cafetinada**. São Paulo: n-1 edições, 2018.

ROBERTSON, Susan; DALE, Roger. Pesquisar a Educação em uma Era Globalizante. **Educação & Realidade**, v. 36, n. 2, p. 347-363, 2011.

ROSA, Harmut. **Aceleração**: a transformação das estruturas temporais na Modernidade. Tradução Rafael H. Silveira. São Paulo: Editora Unesp, 2019.

ROSA, Hartmut. **Resonanz**: eine soziologie der weltbeziehung. Berlin: Suhrkamp Verlag, 2016. Tradução minha.

ROSA, Luciane Oliveira da; FERREIRA, Valéria Silva; SILVA, Sandra Cristina Vanuzita da. Elaboração e análise de redes de política. **Revista de Estudos Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa**, v. 5, p. 1-11, 13 nov. 2019. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/retepe/article/view/14421>. Acesso em: 06 abr. 2023.

ROSE, Nikolas. Governando democracias liberais avançadas. *In*: MILLER, Peter; ROSE, Nikolas. **Governando o presente**: gerenciamento da vida econômica, social e pessoal. São Paulo: Paulus, 2012.

SARDINHA, Rafaela Campos. **O Projeto Procentro e as escolas charter**: investigação de um modelo educacional defendido pela Fundação Itaú Social. 2013. Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <https://ppge.educacao.ufjf.br/dissertacoes2013/drafaelasardinha.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2023.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção**. São Paulo, Edusp, 2006.

SANTOS, Milton. **Da totalidade ao Lugar**. São Paulo: Edusp, 2012

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. Rio de Janeiro: Record, 32ed. 2021.

SANTOS, Maria Aparecida dos. O pesquisador de fronteira e outras subjetivações: uma questão de método. *Estud. pesqui. psicol.*, Rio de Janeiro, v. 15, n. spe, p. 1160-1180, dez. 2015. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-42812015000400003&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 25 jan.. 2024.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, ano I, n. I, jul. 2009. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351/0>. Acesso em: 14 set. 2021.

SÊNECA, Lúcio Aneu. **Cartas a Lucílio**. 6ª. ed. Tradução J. A. Segurado e Campos. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2018.

SÉGALA, Karen de Fátima. **A atuação do movimento “Todos Pela Educação” na educação básica brasileira: do empresariamento ao controle ideológico**. 2018. Dissertação (Magister Scientiae) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2018.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 20ª. ed. Rio de Janeiro: Record, 2019.

SENNETT, Richard. **Juntos: os rituais, os prazeres e a política da cooperação**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Record, 2013.

SILVA, Hélio R. S. A situação etnográfica: andar e ver. **Horizontes Antropológicos** [online], v. 15, n. 32, p. 171-188, 2009. Epub 21 dez. 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-71832009000200008>>. Acesso em: 14 fev. 2022.

SILVA, Juliana Argollo. **Os Arranjos de Desenvolvimento de Educação (ADE): regime de colaboração de novo tipo e mecanismo de reformulação do Sistema Nacional de Educação sob a direção do empresariado brasileiro**. 2015. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <http://www.educacao.ufrj.br/ppge/dissertacoes2015/djulianaargollo2.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2023.

SILVA, Juremir Machado. Em busca da complexidade esquecida II. *In*: MORIN, Edgar. **As duas globalizações: complexidade e comunicação uma pedagogia do Presente**. 2ª. ed. Porto Alegre: Edipucrs, 2002.

SILVA, Tarcízio; STABILE, Max (Orgs.). **Monitoramento e pesquisa em mídias sociais: metodologias, aplicações e inovações**. São Paulo: Uva Limão, 2016.

SHIROMA, Eneida O. Redes, experts e a internacionalização de políticas educacionais. **Revista de Estudos Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa**, [S. l.], v. 5, p. 1-22, 2019. Disponível em: <https://revistas2.uepg.br/index.php/retepe/article/view/14425>. Acesso em: 15 jun. 2022.

SHIROMA, Eneida O.; EVANGELISTA, Olinda. Estado, capital e educação: reflexões sobre hegemonia e redes de governança. **Revista Educação e Fronteiras** [online], v. 4, p. 21-38, 2014.

SHIROMA, Eneida O.; EVANGELISTA, Olinda. Formação humana ou produção de resultados? Trabalho docente na encruzilhada. **Revista Contemporânea de Educação**, Rio de Janeiro, v. 10, p. 89-114, 2015.

SOLANO ESPINOSA, Betty. **Redes empresariais na política educacional: os casos do Brasil e da Colômbia**. 2017. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Formação Humana) – Faculdade de Educação, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

SOLIGO, Valdecir. **Qualidade da Educação: relações entre características de contexto e os resultados das avaliações em larga escala nos municípios de pequeno porte da região sul do Brasil**. 2013. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Unisinos, São Leopoldo, 2013. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/4438/ValdecirSoligo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 22 mar. 2023.

SOLIS, Brian; WEBBER, Alan. **The rise of digital influence: a “how-to” guide for businesses to spark desirable effects and outcomes through social media influence**. [S.l.]: [s.n.], 2012. Disponível em: <https://indianstrategicknowledgeonline.com/web/soci%20media%20the%20rise%20of%20digital%20influence.pdf> . Acesso em: 08 ago. 2019.

SOLIS, Brian. **The Rise of Digital Influence**. Altimeter Group, 2012. Disponível em: <<https://indianstrategicknowledgeonline.com/web/soci%20media%20the%20rise%20of%20digital%20influence.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2023.

SOUZA, Camila Azevedo. **Educação básica em disputa: o jogo dos empresários no mercado mundial do conhecimento no século XXI**. 2019. Tese (Doutorado) – Faculdade de Educação, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2019. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/14697> . Acesso em: 06 abr. 2023.

STÊNICO, Joselaine Andréia de Godoy. **A participação do setor empresarial na política educacional brasileira e a discussão da qualidade na educação**. 2019. Tese (Doutorado) – Instituto de Biociências, Universidade Estadual Paulista, Rio Claro, 2019. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/183245/st%c3%aanico_jag_dr_rcla.pdf?sequence=3&isAllowed=y. Acesso em: 06 abr. 2023.

TEIXEIRA, Glecenir Vaz. **A participação do setor privado na gestão da educação básica pública em municípios mineiros**. 2017. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/BUOS-AW8KTQ> . Acesso em: 06 abr. 2023.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Todos Pela Educação**. 5 anos, 5 metas, 5 bandeiras. São Paulo: Todos pela Educação, 2011.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Relatório de atividades**. São Paulo: Todos pela Educação, 2006-2009.

TODOS PELA EDUCAÇÃO **Relatório de atividades**. São Paulo: Todos pela Educação, 2010.

TODOS PELA EDUCAÇÃO **Relatório de atividades**. São Paulo: Todos pela Educação, 2011.

TODOS PELA EDUCAÇÃO **Relatório de atividades**. São Paulo: Todos pela Educação, 2012.

TODOS PELA EDUCAÇÃO **Relatório de atividades**. São Paulo: Todos pela Educação, 2013.

TODOS PELA EDUCAÇÃO **Relatório de atividades**. São Paulo: Todos pela Educação, 2014.

TODOS PELA EDUCAÇÃO **Relatório de atividades**. São Paulo: Todos pela Educação, 2015.

TODOS PELA EDUCAÇÃO **Relatório de atividades**. São Paulo: Todos pela Educação, 2016.

TODOS PELA EDUCAÇÃO **Relatório de atividades**. São Paulo: Todos pela Educação, 2017.

TODOS PELA EDUCAÇÃO **Relatório de atividades**. São Paulo: Todos pela Educação, 2018.

TODOS PELA EDUCAÇÃO **Relatório de atividades**. São Paulo: Todos pela Educação, 2019.

TODOS PELA EDUCAÇÃO **Relatório de atividades**. São Paulo: Todos pela Educação, 2020.

TRAVERSO, Enzo. **Onde Foram Parar Os Intelectuais?** Belo Horizonte: Editora Âyiné, 2020.

VEIGA-NETO, Alfredo. Michel Foucault e educação: há algo de novo sob o sol? *In*: VEIGA-NETO, A. (Org.). **Crítica pós-estruturalista e educação**. Porto Alegre: Sulina, 1995.

VEIGA-NETO, Alfredo. **Foucault & a Educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2003.

VEIGA-NETO, Alfredo. Na oficina de Foucault. *In*: GONDRA, José; KOHAN, Walter (Orgs.). **Foucault 80 anos**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

VEIGA-NETO, Alfredo. A hipercrítica: mais uma volta no parafuso IV. **Momento – Diálogos em Educação**, [S. l.], v. 29, n. 1, p. 16-35, 2020. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/momento/article/view/9691>. Acesso em: 13 dez. 2022.

VEIGA-NETO, Alfredo; LOPES, Maura Corcini. Para pensar de outros modos a modernidade pedagógica. **ETD - Educação Temática Digital**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 147-166, 2010. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/etd/article/view/846>. Acesso em: 12 dez. 2022.

VEYNE, Paul. **Como se escreve a história:** Foucault revoluciona a história. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1998.

VIEIRA, Adriano. **Qualidade da educação:** subsídios para a promoção de políticas públicas. 2008. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2008. Disponível em:
<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000441691>. Acesso em: 11 set. 2021.

APÊNDICE 1

O que já foi dito antes: o Estado do Conhecimento – na íntegra.

Ao tencionar o objeto da investigação, volto o olhar para aqueles pesquisadores que já teceram perguntas em torno do *Todos pela Educação*. Nesse intuito, fui me questionando sobre aquilo que já foi perguntado, não só para aprender com o campo, mas também para me questionar sobre aquilo que ainda pode ser pensado sobre o empresariamento da educação no que tange às redes de influência política das quais o TPE é uma forte representação. Essa afirmação será ratificada no decorrer deste capítulo, quando tocarei nas pesquisas anteriormente produzidas sobre o TPE. Assim, fui construindo este capítulo destinado ao estado da arte e tornando-o, também, parte das minhas primeiras amarrações.

Organizei o estado da arte em seis etapas de imersão, que passo a descrever depois de apresentá-las no quadro abaixo. Demonstro, aqui, a operação feita em cada uma das etapas e o montante de pesquisas encontradas no curso desse exercício.

Quadro 1 – Fluxo do estado da arte

Etapa	Operação	Pesquisas Encontradas
1ª.	Definição dos descritores	-----
2ª.	Estabelecimento do critério temporal e escolha das bases de consulta	250 encontradas
3ª.	Compatibilização dos achados nas bases de consulta, reduzindo as repetições	67 repetidas 183 para análise
4ª.	Separação de 183 pesquisas em diferentes temas abrangentes	165 descartadas
5ª.	Análise refinada dos trabalhos com maior proximidade à problemática deste estudo	18 para análise aprofundada
6ª.	Síntese das leituras feitas	-----

Fonte: Elaboração minha.

Primeiramente, defini o descritor “Todos pela Educação”, meu objeto de estudo, na expectativa de delimitar as aparições que se concentrassem em torno dele. Assim, pude identificar o que foi já perguntado e lançar mão de outros possíveis questionamentos. Na segunda etapa, estabeleci o critério temporal, concentrando-me nas pesquisas a partir de 2006, ano de criação do Movimento *Todos Pela Educação*, até o ano de 2020, ano em que iniciei o doutoramento. Escolhi buscar as pesquisas em duas bases de repositório, optando pelo Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES e pela Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BCDT). Percebi que a forma de escrita, com o uso de certas letras maiúsculas e minúsculas, interferiu no número de trabalhos no repositório da Capes, porém movimentou de forma

indiferente a base da BCDT. Dessa forma, o exercício de refinamento constitui-se, inicialmente, da decisão de explorar o descritor “Todos pela Educação” por representar o maior número de pesquisas vinculadas ao repositório da CAPES (132), ampliando as possibilidades de conhecimento sobre a investigação feita. Sobre a natureza de pesquisa, deixei em aberto e encontrei, em maior número, dissertações, tanto de mestrado acadêmico como de mestrado profissional, e teses em menor número. Descrevi essa variação no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 – Definição dos descritores

Opções	Descritor	Bases	Número de trabalhos
1	“Todos pela Educação”	Capes	132 (93 dissertações e 39 teses)
2	“Todos pela educação”		115 (79 dissertações e 36 teses)
3	“Todos Pela Educação”		129 (87 dissertações e 42 teses)
4	“Todos pela Educação”	BDCT	118 (86 dissertações e 32 teses)
5	“Todos Pela Educação”		118 (86 dissertações e 32 teses)

Fonte: Elaboração minha.

Na terceira etapa, compatibilizei esses achados a partir de seus *títulos*, nas duas bases (somando 250) e os reorganizei, extraindo as repetições (que foram 67) e chegando a um único número para análise (183), como demonstro no Quadro 3.

Quadro 3 – Compatibilização e Refinamento dos achados

Movimentos feitos	Número de pesquisas			
Bases de consulta	CAPES	BDTD	Repetidos	Sobram p/ análise
Pesquisas	132	118	67	183
Total (CAPES + BDTD)	250			

Fonte: Elaboração minha.

Conforme descrevi no quadro acima, dediquei-me a observar com maior profundidade as 183 pesquisas. Retomei esses estudos e selecionei-os a partir dos temas que emergiram nos títulos dessas pesquisas, na busca de verificar sua relação com o TPE.

Com base nos títulos, dei início à quarta etapa deste trabalho: separei as temáticas em grandes blocos, conforme minha interpretação. Denominei os grandes blocos de *temas abrangentes*¹⁰⁰, como uma forma de extrair as pesquisas do contexto e de separá-las da totalidade por questões que as diferenciasses umas das outras, ao menos em uma primeira leitura. Depois de separá-las a partir dos títulos, li seus resumos e fui descobrindo que 165 pesquisas, sendo elas

¹⁰⁰ Exemplos de *temas abrangentes*: Ensino Médio, Educação Ambiental, Formação de Professores, entre outros, que relato a seguir. Não estão ligados diretamente à minha pesquisa, mas, uma vez que foram capturados nos repositórios, fiz a ressalva para demarcar o motivo pelo qual os descartei.

125 dissertações e 40 teses, realmente, não tinham relação com o *Todos pela Educação*, tendo sido capturadas pelo descritor, talvez, pelo conceito propriamente vasto (“todos”) ou pelo compromisso compartilhado entre parceiros na implementação de políticas públicas, programas educacionais ou parcerias nas iniciativas docentes, não vinculadas ao TPE. Descartei essas pesquisas, conforme desdobro na sequência, no subcapítulo 2.2.1. Esse breve detalhamento serve para deixar registrada a narrativa dessa busca e, para descrever esse bloco, fiz apenas um quadro com os temas abrangentes para apresentar por onde circulou o descritor.

Na quinta etapa, separei outro conjunto de 18 pesquisas para análise refinada. Debruçada sobre elas, fiz uma nova separação. No subcapítulo 2.2.2, apresento um conjunto de 12 pesquisas, entre as quais 7 dissertações e 5 teses, que apresentaram nuances sobre o contexto da racionalidade neoliberal, cercado a temática do empresariamento da educação, tema deste estudo. Ao descrevê-las, busquei nós e pontos de convergência com o estudo que pretendo realizar. Observando por outra lupa, organizei um novo subcapítulo, 2.2.3, computando 6 pesquisas, sendo 4 dissertações e 2 teses, que demonstram a evidência de que o TPE tem grande relevância e influência nos debates sobre a educação brasileira. Essas 18 pesquisas não só salientam a importância do estudo que pretendo fazer, como também seu ineditismo.

Geograficamente, os 18 trabalhos estão espalhados pelo Brasil e foram produzidos em diferentes Universidades, como consta em uma das colunas dos quadros que seguem em cada movimento de análise. Resumidamente:

Quadro 4 – Mapeamento das pesquisas por Regiões

Estado	Número de pesquisas	Regiões
Ceará (CE)	1	Nordeste (2 pesquisas)
Pernambuco (PE)	1	
Goiás (GO)	1	Centro-Oeste (1 pesquisa)
Minas Gerais (MG)	3	Sudeste (10 pesquisas)
Rio de Janeiro (RJ)	4	
São Paulo (SP)	3	
Paraná (PR)	3	Sul (5 pesquisas)
Rio Grande do Sul (RS)	2	
Total	18 pesquisas	

Fonte: Elaboração minha.

Isso demonstra o quanto os temas voltados ao empresariamento da educação e à atuação do TPE vêm sendo percebidos ao longo do território brasileiro, indicando sua abrangência. É perceptível que essa observação indica uma preponderância na Região Sudeste, e nenhuma

captura na Região Norte. No Rio Grande do Sul, onde me situo, encontrei duas pesquisas, que detalharei em seguida.

Desse modo, passarei a descrever as três subseções do estado da arte que seguem. Buscarei estratificar as pesquisas que descartei (subseção 2.2.1), fazer alguns nós e pontos de convergência (2.2.2) e, por último, amarrar alguns pontos para o diálogo com esta tese (2.2.3). Ao final, buscarei enlear as reflexões feitas na análise das pesquisas, indicando o que aponta para a relevância deste estudo e configurando-se na sexta etapa desta incursão.

Estratificando pesquisas descartadas

Descreverei as pesquisas que compõem este apêndice a partir dos temas abrangentes, conforme segue, exemplificando por que foram descartadas, pois, apesar da captura pelo descritor, não mantêm relação com minha investigação.

Quadro 5 – Estratificação dos temas abrangentes nas pesquisas descartadas

Nº de pesquisas		Temas Abrangentes
Teses	Dissertações	
01	17	Processos inclusivos, políticas da educação inclusiva e manejo das tecnologias assistivas
06	11	Formação de professores, carreira e valorização docente
04	11	Práticas pedagógicas reveladas no currículo
0	08	Avaliação externa e responsabilização docente
02	07	Educação Infantil
02	11	Ensino Médio
01	0	Educação Ambiental
0	03	Educação do Campo
04	09	Educação Integral em tempos diversos
02	06	Qualidade da educação
01	04	Pesquisas com enfoque IDEB
10	24	Plano de Ações Articuladas (PAR)
06	10	Políticas Educacionais: rupturas e continuidades
01	04	Programa <i>Mais Educação</i>
Total: 40	Total: 125	
Total: 165 pesquisas		

Fonte: Elaboração minha.

Todas essas investigações discutiram temas diversos, que, por não enfocarem o *Todos Pela Educação*, não foram selecionadas para tecer diálogo com esta pesquisa.

Entre nós e pontos de convergência

A expressão – pronome ou substantivo – “nós”, pressupõem o outro, o movimento, a amarração e a mobilização de cada uma das arestas. Por isso, chamo de “nós” e pontos de convergência entendendo que, ao me apropriar das leituras e pesquisas feitas por outros tantos

pesquisadores – também me uno a eles, na problematização necessária sobre o tema que envolve a educação. Ao me debruçar sobre os 18 trabalhos, fiz dois movimentos de análise. Este subcapítulo descreve o primeiro deles, em que separei 12 pesquisas que, capturadas pelos descritores, discutem temas referentes ao cenário em que o *Todos Pela Educação* se desenvolve e cresce. Escrevi sobre essas pesquisas, pois endossam a capilarização dos temas que envolvem a globalização, a mercantilização e as relações público e privado, que evidenciam a performatividade como tecnologia da racionalidade neoliberal e se vinculam ao TPE. A leitura aprofundada dessas pesquisas me ajudou a cruzá-las com meu interesse de estudo, validando sua relevância e ineditismo.

Quadro 6 – Estudos que se aproximam por circularem no cenário da pesquisa

Autor(a)	Título	Ano	Localidade	Natureza
VIEIRA, Adriano	Qualidade da educação: fundamentos para a promoção de políticas públicas	2008	Universidade Estadual de Campinas – SP	Dissertação
ANADON, Simone Barreto	A Prova Brasil: uma estratégia de governamentalidade	2012	Universidade Federal de Pelotas – RS	Tese
FEITOSA, Eveline Ferreira	As parcerias público-privadas no Programa de Educação Para Todos: uma análise marxista	2012	Universidade Federal do Ceará – CE	Dissertação
SARDINHA, Rafaela Campos	O projeto Procentro e as Escolas Charter: investigação de um modelo educacional defendido pela Fundação Itaú Social	2013	Universidade Federal do Rio de Janeiro – RJ	Dissertação
SILVA, Juliana Argollo	Os Arranjos de Desenvolvimento de Educação (ADE): regime de colaboração de novo tipo e mecanismo de reformulação do Sistema Nacional de Educação sob a direção do empresariado brasileiro	2015	Universidade Federal do Rio de Janeiro – RJ	Dissertação
JAEGER, Dirce	Discursos de valorização do professor: efeitos da interpelação no âmbito da formação discursiva do Aparelho Ideológico Escolar	2016	Universidade Federal de Pernambuco – PE	Tese
TEIXEIRA, Glecenir Vaz	A participação do setor privado na gestão da educação básica pública em municípios mineiros	2017	Universidade Federal de Minas Gerais – MG	Dissertação
AVILA, Jaqueline Bueno	As influências dos agentes públicos e privados no processo de elaboração da Base Nacional Comum Curricular	2018	Universidade Estadual do Centro-Oeste, Unicentro – PR	Dissertação
COSTA E SILVA, Francely Priscila	A Reforma do Ensino Médio no Governo Michel Temer (2016- 2018).	2019	Universidade Federal de Minas Gerais – MG	Dissertação
STÊNICO, Joselaine	A participação do setor empresarial na política educacional brasileira e a discussão da qualidade na educação	2019	Universidade Estadual Paulista – SP	Tese

Andréia de Godoy				
SOUZA, Camila Azevedo	Educação básica em disputa: o jogo dos empresários no mercado mundial do conhecimento no século XXI	2019	Universidade Federal Fluminense – RJ	Tese
DEITOS, Juliano Marcelino	A hegemonia empresarial na educação brasileira: uma análise do Movimento Todos pela Educação	2019	Universidade Estadual de Ponta Grossa – PR	Tese

Fonte: Elaboração minha.

Durante a leitura aprofundada dessas produções científicas, foi possível que eu inferisse o quanto o *Todos Pela Educação* influencia as pautas educacionais e, por isso, mantém relações, no cenário brasileiro educacional, que motivam a continuidade de pesquisas de ordens diversas. Retomei cada um desses estudos para exemplificar essas relações com os discursos sobre qualidade da educação e aspectos da globalização presentes nesses debates educacionais, que validam o corpo teórico desta tese, tramando discussões possíveis no decorrer dela. Depois de descrever as pesquisas, trato sobre os pontos que convergem com o estudo que pretendo fazer e os que divergem dele. Essas semelhanças e esses afastamentos serão tramados em cada parágrafo e reforçados, no final deste capítulo, quando sintetizarei os pontos de atenção que deram guarida à continuidade de meus estudos e a validação desta tese. Vejamos algumas pesquisas.

A pesquisa de Vieira (2008) discutiu a qualidade da educação brasileira, apresentando os principais motivadores da discussão sobre a qualidade da educação na Modernidade e a reflexão a respeito do acúmulo de conhecimentos, valores e experiências que a sociedade produziu, organizou e sistematizou acerca do processo educacional. A reestruturação produtiva em curso e as novas relações no mundo do trabalho, impostas pela globalização e pelas reformas políticas, são investigadas na perspectiva de dimensionar seu impacto para a implementação de propostas de qualidade da educação. Isso faz pensar no efeito produzido pela globalização sobre o movimento do empresariamento da educação.

Também separei a tese de Anadon (2012), elaborada na Universidade de Pelotas/ RS, que fez referência ao que busco discutir na complexificação de meu objeto de estudo e problematiza a Prova Brasil, descrevendo e analisando os efeitos dos discursos performativos nas escolas. Descreve o quanto a mídia, a partir dos materiais de divulgação sobre a prova, incluindo aquilo que está no expediente do *Todos pela Educação*, faz circular entre as pessoas, buscando o convencimento de que é necessária uma aplicação de uma prova que teste, valide e evidencie as lacunas na educação, o que faz requerer uma intervenção externa. De certo modo, esse trabalho atravessa meu projeto de tese, pois discute instrumentos que evidenciam estratégias dessa governamentalidade, produzindo reflexões sobre o movimento de responsabilização docente e o

investimento de fatores externos à escola. Igualmente se afasta, pois o estudo não abordou a discussão sobre o movimento no contexto do TPE.

A dissertação de Feitosa (2012) propõe um debate a partir de um exame crítico sobre as parcerias público-privadas na educação e de sua vinculação ao Programa Mundial Educação para Todos (EPT), bem como ao movimento do empresariado brasileiro *Todos pela Educação*, confirmando que a proposta empresarial de educação reafirma sua condição de mercadoria subjugada a organismos internacionais.

O estudo de Sardinha (2013) aborda uma experiência de aplicação do modelo das escolas charter no Brasil: um projeto-piloto, denominado Procentro, foi implantado em Pernambuco/ SE, como modelo educacional defendido pela Fundação Itaú Social, parceira do Movimento *Todos pela Educação*. A partir de um estudo de caso em que é apresentada uma metodologia de observação, entrevistas com grupos que participaram da implementação do Procentro, a autora discorre sobre o quanto esses modelos, de um universo exterior, vêm sendo defendidos como possibilidades para promover e garantir a qualidade na educação no Brasil. O trabalho contempla o estudo das reformas educacionais de caráter neoliberal e as ações privatizantes na escola pública como representativas de um retrocesso, pois se utilizam do canal de ação democrática para reforçar o empresariamento na educação.

A dissertação de Silva (2015) se ateve ao regime de colaboração de um novo tipo de mecanismo do Sistema Nacional de Educação, sob a direção do empresariado brasileiro, representado pelo TPE. A autora estudou os mecanismos e as estratégias de atuação do TPE no âmbito da definição de políticas públicas e, por meio do levantamento empírico dos dados de uma secretaria, analisou essa influência, marcada em práticas que instituíram o Plano de Desenvolvimento de Educação (PDE/2007) e, em especial, a criação e a normatização dos Arranjos de Desenvolvimento de Educação (ADEs/2012). Considera que o TPE instrumentaliza a “contrarreforma” educacional a partir da reformulação do Sistema Nacional de Educação (SNE), constatando, assim, que o Movimento operacionaliza sua agenda incorporando interesses próprios às políticas públicas por meio de sua atuação.

A pesquisa de Jaeger (2016) se debruça sobre a análise desnaturalizada de discursos presentes nas campanhas de valorização do professor, veiculadas na mídia brasileira, incluindo as peças e os enunciados disseminados pelo Movimento *Todos pela Educação*, entre outros dispositivos midiáticos. Não abordarei na tese as particularidades dos discursos produzidos no TPE sobre a valorização dos professores; no entanto, entendi como importante conhecer a produção desta tese, pois a forma de inserção na mídia endossa o argumento da força do *Todos* na disseminação de conceitos fortes, veiculados no cenário da educação.

Outros trabalhos identificaram formas de participação do setor privado nas cidades e nos projetos educacionais, como foi o caso da dissertação de Teixeira (2017). Ela argumenta que as formas de colaboração acontecem por duas ordens: os dirigentes municipais demandam e articulam o setor privado e, por outro lado, esse setor busca os municípios para operacionalizar os projetos de seu interesse. A pesquisa fez uso do estudo do conteúdo de entrevistas com atores públicos e privados, bem como de documentos relacionados a essa participação em cidades selecionadas. Os resultados evidenciaram a participação mediante assessoria técnica, tanto na gestão educacional da rede pública quanto na formulação de propostas e na implementação da formação continuada dos profissionais da educação. Por fim, a dissertação pontua que a autonomia político-administrativa dos municípios pode mobilizar outras formas de participação do setor privado, o que permite a continuidade da problematização sobre esses regimes de colaboração.

A pesquisa de Avila (2018) apresenta mecanismos utilizados pelas fundações e pelos institutos privados na condução das políticas educacionais contemporâneas, nesse caso, na Base Nacional Comum Curricular. Identificou e discutiu formas de atuação dos principais agentes públicos e privados no processo de elaboração da Base, tendo a pesquisa sido produzida a partir de levantamento bibliográfico e documental, fundamentado em documentos preliminares de elaboração da Base Nacional, bem como pesquisa em sites, como o do “Movimento pela Base Nacional Comum” e o do “Movimento Todos pela Educação” e o dos principais agentes públicos e privados que compõem esses movimentos. Os resultados apontaram para o fato de que a visão da educação apresentada pela Base posicionou a participação de outros protagonistas no campo das empresas, como Itaú, Unibanco, Natura, Fundação Roberto Marinho, Fundação Lemann, Instituto Aryton Senna, Instituto Insper, Instituto Rodrigo Mendes, Instituto Singularidades, Instituto Inspirare, CENPEC, Consed, Undime, além do Movimento *Todos pela Educação*. Aproxima-se do tema que pretendo discutir na tese, no que tange ao crescimento da influência do TPE no cenário educacional, pois endossa a influência do empresariado nos discursos de construção da Base e seus efeitos na forma de fazer educação. A identificação de todas essas empresas abre possibilidades para querer saber mais sobre como as relações verticalizadas acontecem através das redes, pois muitas dessas instituições já são parceiras do TPE e aparecem novamente reforçando a intencionalidade defendida pelo Movimento.

A dissertação de Costa e Silva (2019) se debruçou sobre o Ensino Médio com o objetivo de compreender como se deu a formulação da política de reforma do Ensino Médio no governo de Michel Temer (2016 a 2018). Essa pesquisa buscou identificar as bases internas e externas em que essa reforma se assentou, interpelando sobre os interesses do empresariado nacional pela

etapa do Ensino Médio e relacionando esse interesse aos desdobramentos e encaminhamentos do Movimento *Todos pela Educação* e seus parceiros. Produziu análise dos documentos do TPE e da reforma, buscando conhecer as influências de organismos internacionais e do empresariado brasileiro sobre a reforma. Ou seja, buscou evidenciar como a política educacional está se tornando cada vez mais global, e não uma questão nacional ou local, lançando percepções sobre a influência exibida na formulação da política para o Ensino Médio. A pesquisadora concluiu que se trata de uma reforma fortemente influenciada pelos ditames dos organismos internacionais em consonância com as demandas do empresariado brasileiro e do grupo que assumiu o governo brasileiro com Michel Temer.

A tese de Stênico (2019) evidenciou a forte presença e influência da agenda empresarial em torno das políticas, chegando a participar de sua definição, conforme sinaliza o estudo. Por meio de uma pesquisa bibliográfica, composta pela análise de documentos da UNESCO, da OCDE, do Banco Mundial e do TPE, a autora discorre sobre os novos modos de regulação das políticas educacionais e sobre os diferentes sentidos dados a elas. Conforme a pesquisadora, nos documentos, há o agravamento de um discurso voltado à qualidade da educação, sustentado por práticas que agravam a mercantilização da educação. Com base nisso, Stênico (2019) conclui que muito ainda precisa ser feito para alavancar a educação que proporciona o conhecimento e que isso reforça a necessidade de continuar pensando, pesquisando e desnaturalizando os discursos que defendem a qualidade na educação.

Continuando o debate, a tese de Souza (2019) discute o jogo dos empresários no mercado mundial do conhecimento, no século XXI. Em sua investigação, a autora, a partir do materialismo histórico, com análise baseada em fontes documentais escritas e orais, evidencia a disputa pela educação básica no jogo dos empresários e na formulação de estratégias de consultoria em rede e os fundamentos da eficácia gerencialista que sobrepõe *expertises* empresariais às práticas educacionais.

Por sua vez, a tese de Deitos (2019) analisou o Movimento *Todos pela Educação* na perspectiva de compreendê-lo como uma expressão da hegemonia empresarial na educação, discutindo o papel do Estado e de suas ações para o desenvolvimento da hegemonia empresarial no Brasil e analisando o TPE como um aparelho da hegemonia empresarial na educação brasileira.

Todos esses trabalhos, cujo tema abrangente foi o empresariamento da educação, aproximam-se de meu objeto de pesquisa no que tange aos fortes discursos sobre a expertise empresarial presente no cenário educacional. O discurso sobre uma suposta falta e a necessidade de propor modelos eficazes de fundações, instituições ou estratégias empresariais expressa a

materialidade do privatismo e da mercantilização da educação brasileira, conforme enfatizam Shiroma e Evangelista (2015).

Segundo Ball (2020), é necessário lançar mão de diferentes métodos para compreender as modificações, as transformações e a evolução das redes de influência. O autor (2020, p. 28) sugere a etnografia de redes como um desses métodos, ao passo que, por meio de recursos on-line, seja possível capturar e mapear as relações existentes nas redes, no contexto da influência das políticas.

Como o leitor deve ter reparado, apresentei de forma exploratória todos esses estudos, pois, em alguma medida, eles discutiram o TPE, endossando minha motivação em continuar a problematização. Nenhum deles discutiu o que quero pesquisar ou se dedicou a estudar essa articulação, as aprendizagens e a evolução por dentro da rede, de modo a apontar os elementos dessa transformação do TPE em porta-voz da educação brasileira.

Isso me mobiliza a conhecer por onde mais reverbera a atuação do TPE e em que medida a rede se articula dentro do Movimento. Esse pode ser um ponto de atenção e discussão na pesquisa a que me proponho; por isso, realizarei algumas amarrações na sequência, neste bloco do estado da arte.

Amarrando possibilidades de diálogo

Destrinchando alguns nós nessa rede de pesquisas que encontrei no descritor “Todos pela Educação”, separei, neste segundo movimento de análise, as 6 pesquisas que trouxeram ao debate a participação do setor empresarial na discussão das políticas educacionais brasileiras e advogam a partir de uma pretensa necessidade de um olhar externo, empresarial, para dar conta dos problemas da escola e garantir a qualidade pretendida. Também registrei as pesquisas que tematizaram a ação do *Todos pela Educação*, seu escopo e sua abrangência.

Nesse refinamento, fui amarrando algumas possibilidades de diálogo com minhas discussões, na medida em que pude inferir que essas pesquisas também problematizaram o *Todos pela Educação*, sua constituição e sua influência nas pautas educacionais. Entretanto, todas essas pesquisas se afastam do que pretendo investigar, pois nenhuma delas objetivou estudar a forma com que a rede de empresários que constituem o *Todos* foi criando consistência, ou de que forma a rede se movimenta por dentro do Movimento e que mecanismos foram utilizados para aprender e evoluir, ampliando cada vez mais sua abrangência.

Os trabalhos descritos no Quadro 7 têm relação com a atuação do TPE, apresentando estudos dedicados a dissertar sobre o efeito dessa atuação em diferentes esferas. Também há uma

tese, que contribuirá com a fundamentação teórica deste projeto, pois analisa a questão da performatividade presente nas questões relacionadas ao TPE.

Quadro 7 – Pesquisas sobre a atuação do TPE

Autor (a)	Título	Ano	Localidade	Natureza
MARTINS, Erika Moreira	Movimento “Todos pela Educação”: um projeto de nação para a educação brasileira	2013	Universidade Estadual de Campinas – SP	Dissertação
HATTGE, Morgana Domênica	Performatividade e inclusão no Movimento Todos pela Educação	2014	Universidade do Vale do Rio dos Sinos – RS	Tese
PIRES, Emília Cristine	O desvelamento do Movimento Todos pela Educação e seus desdobramentos na política educacional do Estado De Goiás.	2015	Pontifícia Universidade Católica de Goiás – GO	Dissertação
SOLANO ESPINOSA, Betty Ramona	Redes empresariais na política educacional: os casos do Brasil e da Colômbia.	2017	Universidade do Estado do Rio de Janeiro – RJ	Dissertação
SÉGALA, Karen de Fátima	A atuação do Movimento “Todos Pela Educação” na Educação Básica brasileira: do empresariamento ao controle ideológico	2018	Universidade Federal de Viçosa – MG	Dissertação
PINHEIRO, Dalessandro de Oliveira	O Movimento “Todos pela Educação”: o público, o privado e a disputa de projetos educacionais no Brasil	2018	Universidade Federal do Paraná – PR	Tese

Fonte: Elaboração minha.

A dissertação que se tornou livro, de Martins (2013), apresenta um histórico do TPE, analisando sua origem e a forma com que representa o empresariado no âmbito da formulação de políticas e da mobilização social. Para esse histórico, a autora buscou entender as motivações dos criadores do TPE, tendo, com esse intento, realizado entrevistas com seus integrantes. Além das entrevistas, a pesquisa foi constituída por levantamento bibliográfico e estudo das dissertações e artigos relacionados ao TPE, além de pesquisa documental com a sistematização dos documentos do TPE. Entre esses documentos, Martins debruçou-se sobre os relatórios de 2006 a 2012, e, nessa composição, salienta o maciço poder de comunicação do Movimento através do site e das peças de comunicação que respaldam tecnicamente sua ascensão no cenário brasileiro, nas mais diferentes frentes. Esse estudo aproxima-se de minha tese no que diz respeito ao marco histórico que constitui o Movimento, fazendo referência aos aspectos da mídia e endossando seu crescimento exponencial. Inclusive, manuseando os relatórios, já pude notar o quanto seria interessante estratificar a comunicação como modo de mobilização e disseminação

da rede de influência que o TPE representa. Por outro lado, a pesquisa se distancia de meu estudo na medida em que não se dedica a estudar a rede de influência, com suas ramificações e inferências nas diferentes pautas da educação, como pretendo desenvolver.

Outra pesquisa que encontrei foi a tese de Hattge (2014), produzida na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, no RS, a mesma universidade à qual me afilio na construção das pesquisas do Mestrado e do Doutorado. A tese foi produzida a partir de pesquisa documental, tendo reunido os relatórios de 2006 a 2014 e outras publicações do Movimento e elaborando uma investigação genealógica importante para compreensão das condições de proveniência e emergência do Movimento e os efeitos no cenário político no período compreendido até 2013. Dois conceitos-ferramentas foram importantes na tese de Hattge (2014): o da governamentalidade, cunhado por Michel Foucault, e o da performatividade como produtividade, compreendido por Stephen Ball. Resumidamente, a fim de “conduzir o leitor pela mão”, Hattge adianta:

Defendo a Tese de que a performatividade é central no movimento Todos Pela Educação e se articula aos conceitos de inclusão e aprendizagem. Para operar, ela necessita de um processo de reconfiguração da aprendizagem em desempenho. Por sua vez, a relação da performatividade com a inclusão é mais complexa, constituindo-se em um paradoxo. Ao mesmo tempo em que num sistema escolar pautado pelas exigências da performatividade, a inclusão de todos é uma condição inegociável, absolutamente necessária, esses ditos “incluídos” ameaçam a performatividade escolar, uma vez que seus desempenhos nas avaliações em larga escala, muitas vezes, não são considerados satisfatórios para atender às metas estabelecidas por essa escola pautada pela performatividade como produtividade na educação. (Hattge, 2014, p. 14).

Alio-me ao intuito de sua investigação, pois, na pesquisa que busco empreender, também quero trabalhar com os relatórios, incluindo aqueles dos primeiros anos do Movimento e estendendo a investigação até 2020. Isso pode trazer outras informações, inclusive sobre a ascensão e os efeitos do TPE no decorrer desses anos, no cenário educacional, que também sofreu alterações e impactos relacionados ao contexto social, no período de 2014 até agora. Minha pesquisa em construção aproxima-se do movimento desenvolvido por Hattge (2014) em relação ao exercício de um olhar genealógico para o TPE, retomando suas bases de construção para compreender a constituição histórica do Movimento. No entanto, minha proposição se diferencia, pois busco focar a rede de influência que o constitui, na busca por compreender essa articulação produzida pelo empresariamento da educação. Ao passo que Hattge (2014) trabalhou com o conceito da performatividade, que evidencia as questões sobre a produtividade na educação, intento investigar a questão da rede de influência na educação, pensando em percorrer a etnografia das redes para compreender por onde se movimentam os atores, os empresários que

compõem o Movimento. Guardadas as devidas proporções, são pesquisas complementares, e a de Hattge (2014) me ajudará a continuar refletindo sobre a emergência do TPE, que não se encerra, mas que continua evidente na atualidade, merecendo ser investigada e problematizada.

A pesquisa de Pires (2015) buscou compreender o Movimento *Todos pela Educação* e analisar seus desdobramentos na política educacional do estado de Goiás. A autora procurou reconstruir a historicidade e as formas de parceria que constituem o TPE a partir do objetivo de investigar o papel exercido pelo TPE nos mecanismos institucionais, na formulação e na implementação das políticas educacionais. A conclusão evidenciou que o TPE expressa as ideias e os valores do neoliberalismo e da Terceira Via, que objetivam uma educação para o consenso sobre os sentidos de democracia, cidadania, ética e participação social condizentes com os interesses privados do grande capital. Pires (2015) trabalhou com a ideologia neoliberal, como destaca:

A ideologia neoliberal é revista e alterada pelo conceito de Terceira Via, considerada uma alternativa entre o neoliberalismo e a social-democracia. Enquanto o neoliberalismo defende o Estado mínimo e a privatização, a Terceira Via defende a reforma do Estado e a parceria com o terceiro setor na execução das políticas sociais. (Pires, 2015, p. 30).

Separei essa pesquisa por falar diretamente sobre a atuação do TPE, sobre o que, de certo modo, tratarei ao entrar por essa porta para abordar a forma pela qual as redes que o compõem se articulam. No entanto, minha proposição de tese se diferencia tanto pela etnografia das redes, quanto pelo entendimento do neoliberalismo enquanto uma racionalidade, conforme Dardot e Laval (2016).

No estudo de Solano Espinosa (2017), foi realizada análise das intervenções das organizações empresariais na produção de políticas, tendo sido mencionado o TPE e a ExE (*Fundación Empresarios por la Educación*), da Colômbia, a partir de um estudo comparativo. A pesquisadora analisou a atuação dos atores sociais em cada um dos dois movimentos, fazendo leituras distintas, conforme o contexto brasileiro e o colombiano, e pôde evidenciar, por meio dessa descrição, a influência na forma de conduzir e definir políticas educacionais por parte de membros e de instituições que constituem essas redes (TPE e ExE) para além das fronteiras nacionais. Para mapear essa constituição, fez uso da etnografia das redes, proposta por Ball (2020), e estratificou alguns sujeitos e organizações de empresários para mapear suas ações. Nesse processo, percebeu “o predomínio do conglomerado Itaú S.A. e a presença de bilionários de ranking mundial no Conselho de Governança e entre os mantenedores e parceiros do TPE”. (Solano Espinosa, 2017, p. 04).

Isso me faz pensar que a etnografia das redes pode ajudar a perceber os movimentos dos novos parceiros do TPE e, também, a verificar como se movimentam. No entanto, no reconhecimento de o quanto as redes são flexíveis e dinâmicas, há o indicativo de que ainda há terreno para explorar e a demonstração de o quanto essas relações são difusas o que dificulta o mapeamento dessas relações como veremos adiante, nas análises que configuraram a segunda parte desta tese.

O estudo de Solano Espinosa (2017) também se distancia de minha investigação, pois não farei nenhum estudo comparativo, mas me dedicarei a pesquisar os relatórios para descobrir nuances dessa aprendizagem e do movimento das redes. Conforme a autora, há uma aparente aversão diante da Análise das Redes Sociais, o que poderia explicar

[...] as limitações no uso da rede como dispositivos analíticos e também como mecanismo representacional que são apontadas pelo próprio Ball (2010), como um descompasso entre o que pode ser medido e o que é relevante do ponto de vista da sociologia das políticas educacionais. (Solano Espinosa, 2017, p. 39).

A dissertação de Solano Espinosa (2017) foi uma importante contribuição para o entendimento do TPE como rede de influência nas políticas educacionais. Inclusive, será um importante interlocutor no curso da tese que pretendo desenvolver. Como único trabalho encontrado que realizou esse movimento, balizando-se na etnografia das redes (BALL, 2020), estimula a continuidade do estudo que engendro, sobre como a rede funciona, aprende e evolui, uma vez que o próprio Ball (2020, p. 227) alerta: “A evolução da rede é particularmente importante, porém extremamente difícil de capturar e de representar”. A expectativa não é de oferecer todas as respostas a esse respeito, mas de produzir uma tese que explore um pouco mais o desenvolvimento das estratégias em rede que constituíram o TPE; uma tese que ofereça uma chave de leitura para compreender as condições que possibilitam a evolução da rede de influência representada pelo *Todos pela Educação*. Em minha futura tese, pretendo lançar mão das técnicas de mapeamento das redes, propostas pelo método de etnografia de rede (BALL, 2020).

Por sua vez, a dissertação de Ségala (2018) teve como objetivo analisar o projeto de empresariamento em curso na política educacional brasileira. Para isso, a pesquisadora realizou a coleta dos dados por meio de pesquisa bibliográfica e documental, com base nos documentos da Conferência Mundial de Educação para Todos, realizada na Tailândia, e no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), que levou o nome de *Compromisso Todos pela Educação*. Nessa construção, a pesquisa demonstrou a influência do setor privado educacional com destaque importante para a atuação do TPE.

O estudo de Pinheiro (2018) dialoga com meu projeto quando apresenta o argumento referente à forte influência do TPE nas demandas educacionais. Também se aproxima quando destaca as mídias sociais por onde o TPE circula e suas pautas. Por isso, meu projeto se movimenta a partir da afirmação de que o TPE tem essa influência no cenário educacional, já percebido por outros pesquisadores; porém, adiciono a informação sobre as diferentes pautas discutidas pelo TPE através da rede que o constitui, destacando a articulação da rede de modo difuso. No entanto, a dissertação afasta-se de meu estudo tanto no desdobramento, que pretendo realizar, sobre as pautas discutidas, como no fato de que não destrinchou a articulação em rede, que apresento nessa investigação.

Meu intento é não só reforçar os achados evidenciados nas pesquisas que legitimam o empresariamento da educação como também compreender esse caminho difundido pela rede de influência que acontece e se espalha. Veremos isso adiante, quando debato sobre indícios das transformações no modo de governança em rede que constitui o TPE, estudo que, até agora, não foi feito.

Para enlear e tecer o debate

As pesquisas que mapeei neste estado da arte me ajudaram a perceber a relevância de se construir uma tese que problematize as redes de influência tendo como exemplo o TPE. As investigações até aqui já chegaram à hipótese de que o *Todos* pode ser considerado porta-voz da educação brasileira, pois participa de diversas instâncias com impacto na vida das escolas e na forma de se conceber a educação, tornando-se conhecido pelas pautas que discute e pelas mídias que ocupa para disseminar seu conteúdo. É relevante estudar a forma de mobilização das redes políticas de influência, como é o caso do *Todos pela Educação*, buscando entender como evoluem e de que forma aprendem, movimentam-se e fazem essa engenharia difusa, que se espalha em todas as direções.

Compreender como o empresariamento da educação se materializa tendo como objeto o TPE e seu posicionamento no cenário brasileiro incita à problematização da forma com que o movimento foi se constituindo como rede. Conhecer o conceito de rede e entender seu funcionamento no Movimento *Todos pela Educação*, conferindo esse conjunto de estratégias que influenciam o cenário brasileiro, motiva-me a estudar. Um estudo de inspiração genealógica possibilitará compreender a constituição do *Todos* até se destacar como porta-voz na educação brasileira, tendo, na construção da historicidade realizada pelas pesquisas já citadas, um importante diálogo com a futura tese. Os estudos que descobri no processo do estado da arte já apresentaram afirmações como:

- o TPE tem forte influência no cenário da educação;
- o TPE é constituído por diferentes parceiros empresariais, que consolidam a rede de influência nas políticas públicas e na gestão da escola;
- o TPE, para atingir seus objetivos, lança mão de diferentes parcerias, que se disseminam nas mais diversas regiões do Brasil com pautas diversas.

No entanto, perguntar-se “como” essa constituição foi acontecendo, anuncia a curiosidade de tecer uma tese que discuta como funciona essa transformação no modo de governança em rede e como aprendem e evoluem as redes empresariais e de influência no TPE, pois, nessa perspectiva de estudo, nenhuma investigação foi produzida, o que torna este estudo inédito para o campo da educação.

O argumento que reforça a potencialidade dos relatórios produzidos como fonte documental diz respeito à interessante incursão de verificar os registros que já foram compilados em arquivos privados, sobre os espaços ocupados pelo TPE nas diferentes mídias sociais, instituições e cidades. Eles apareceram em algumas pesquisas, em temporalidades diferentes daquelas a partir das quais eu me propus a trabalhar, e com focos distintos do meu.