

Currículo, políticas e poder: o público e o privado em disputa na experiência de Ponta Grossa-PR

Curriculum, policies, and power: the public and private in dispute in the experience of Ponta Grossa-PR

Currículo, políticas y poder: la disputa entre lo público y lo privado en la experiencia de Ponta Grossa-PR

Graziela Ferreira de Souza  

Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa/PR - Brasil

Michelle Fernandes Lima  

Universidade Estadual Maringá, Maringá/PR - Brasil

Marisa Schnekenberg  

Universidade Estadual do Centro-Oeste, Irati/PR - Brasil

Resumo

Esta pesquisa investiga a manifestação das disputas entre os setores público e privado no currículo e nas políticas educacionais, analisando as implicações dessa influência na educação municipal de Ponta Grossa-PR. Utilizando uma análise bibliográfica sobre as ações e políticas educacionais implementadas pela Fundação Lemann, no município entre 2016 e 2024, o estudo apoia-se no referencial do Ciclo de Políticas de Ball (1994) para analisar a atuação da Fundação Lemann, que atua como agente de transformação institucional ao impor padrões gerenciais e uma lógica de mercado. As análises demonstram que por meio de parcerias, a fundação insere um pensamento hegemônico empresarial na gestão, no currículo e na formação de professores, institucionalizando sua abordagem e limitando a autonomia docente. No contexto do município analisado isso demonstra que a presença privada pode fragilizar o caráter democrático da educação, ao priorizar a eficiência e a competitividade em detrimento da participação e da formação crítica.

Palavras-chave: políticas educacionais; parcerias privadas; privatização.

Abstract

This research investigates the manifestation of disputes between the public and private sectors in the curriculum and educational policies, analyzing the implications of this influence on the municipal education of Ponta Grossa-PR. Using a bibliographic analysis of the actions and educational policies implemented by the Lemann Foundation in the municipality between 2016 and 2024, the study employs Ball's Policy Cycle framework (1994) to analyze the Foundation's role. The analysis demonstrates that, through partnerships, the foundation inserts a hegemonic business mindset into management, curriculum, and teacher training, institutionalizing its approach and limiting teacher autonomy. In the context of the analyzed municipality, this demonstrates that the private presence can weaken the democratic nature of education by prioritizing efficiency and competitiveness over participation and critical thinking.

Keywords: educational policies; private partnerships; privatization.

Resumen

Esta investigación examina la manifestación de las disputas entre los sectores público y privado en el currículo y las políticas educativas, analizando las implicaciones de esta influencia en la educación municipal de Ponta Grossa-PR. Utilizando un análisis bibliográfico sobre las acciones y políticas educativas implementadas por la Fundación Lemann, en el municipio entre 2016 y 2024, el estudio se basa en el Ciclo de Políticas de Ball (1994) para analizar la actuación de la Fundación, que actúa como agente de transformación institucional al imponer estándares gerenciales y una lógica de mercado. El análisis demuestra que, a través de alianzas, la fundación inserta un pensamiento hegemónico empresarial en la gestión, el currículo y la formación de profesores, institucionalizando su enfoque y limitando la autonomía docente. En el contexto del municipio analizado, esto demuestra que la presencia privada puede debilitar el carácter democrático de la educación al priorizar la eficiencia y la competitividad en detrimento de la participación y la formación crítica.

Palabras clave: políticas educativas; asociaciones privadas; privatización.

Introdução

O campo da educação se configura como uma arena de intensas disputas ideológicas, sociais e políticas. Longe de ser um mero compêndio de conteúdos, o currículo, como indica Sacristán (2000), é um território onde diferentes atores sociais buscam imprimir seus valores e concepções de mundo. Essa disputa ganha contornos ainda mais complexos no contexto de políticas neoliberais, que, conforme Ball (2001), transformam a escola em um espaço de mercado e tentam moldar o currículo, a prática docente e a identidade do professor de acordo com essa lógica.

A hegemonia da racionalidade neoliberal no Brasil submete o currículo a mecanismos de regulação orientados pelas demandas imediatas do mercado de trabalho, passando a conceber a escola segundo lógicas empresariais e o estudante como “capital humano” (Libâneo *et al.*, 2019). No entanto, o currículo não é apenas um instrumento de reprodução social. As teorias críticas e pós-críticas, como as de Silva (2007), compreendem o currículo como um campo de embate, um “texto” que pode ser lido e contestado, servindo também como via para a luta por uma educação mais justa e plural.

No contexto das reformas educacionais contemporâneas, Lima e Sakata (2019) evidenciam que a hegemonia neoliberal se consolida na educação pública por meio da incorporação de princípios empresariais, como eficiência, meritocracia e responsabilização por resultados, apresentados como soluções técnicas e politicamente neutras. Esse movimento desloca o debate educacional do campo do direito social para o campo da gestão e do desempenho, produzindo uma reconfiguração das finalidades da escola pública e dos sentidos atribuídos ao currículo.

Desta forma, o currículo torna-se um espaço privilegiado de materialização da hegemonia, ao incorporar concepções de ensino e aprendizagem alinhadas às demandas do mercado, frequentemente em detrimento de projetos formativos críticos e emancipatórios. Logo, o currículo, em sua dimensão política, expressa uma tensão estrutural entre projetos educacionais orientados pela formação integral do sujeito e propostas que subordinam os processos formativos às racionalidades do mercado. A penetração de projetos privados na escola pública, como alertam Adrião (2018) e Freitas (2018), representa uma apropriação do espaço público por lógicas de mercado, o que impacta a prática pedagógica e o sentido da formação escolar.

Essas dinâmicas, anteriormente discutidas no campo teórico, desdobram-se em práticas, dispositivos e arranjos institucionais que incidem diretamente sobre a organização do trabalho pedagógico e sobre os sentidos atribuídos à educação pública. Nesse movimento, o currículo deixa de constituir apenas um espaço de disputa simbólica e passa a operar como instrumento estratégico de governança educacional, por meio do qual se reconfiguram prioridades formativas, modos de regulação e relações de poder no interior da escola.

Diante desse cenário, a questão central que nos move concentra-se em compreender de que maneira as parcerias público-privadas, no contexto das políticas educacionais municipais, incidem sobre o currículo e reconfiguram as relações de poder no interior da escola. Assim, coloca-se como objetivo central investigar a manifestação das disputas entre os setores público e privado no âmbito do currículo e das políticas educacionais, analisando as implicações dessa influência na configuração das relações

de poder que permeiam as políticas educacionais na rede municipal de ensino de Ponta Grossa-PR.

Para tanto, a pesquisa apresenta um estudo de natureza bibliográfica, pautado na análise de documentos e materiais produzidos pela Fundação Lemann, tais como relatórios, orientações curriculares, pareceres técnicos e demais documentos oficiais relacionados às políticas educacionais locais e às parcerias estabelecidas. As análises se desenvolvem em uma abordagem qualitativa, orientadas pelo referencial do Ciclo de Políticas de Ball (1994), concentrando-se nas ações e políticas educacionais implementadas pela Fundação Lemann no município de Ponta Grossa, no período compreendido entre 2016 e 2024. Ressalta-se que a presente investigação foi realizada no âmbito de um estágio pós-doutoral em Educação, com ênfase em Políticas Educacionais e Gestão e busca evidenciar as estratégias de atuação de agentes privados no espaço público da educação e suas repercussões na autonomia docente e na construção do conhecimento escolar.

Deste modo, por meio da reflexão empreendida neste estudo, busca aprofundar a compreensão desse fenômeno no contexto específico de Ponta Grossa-PR, oferecendo subsídios para o debate sobre o papel do Estado na garantia de uma educação pública, democrática e de qualidade, comprometida com projetos de formação e emancipação humana tensionados pelas lógicas mercantis e neoliberais que atravessam as políticas educacionais contemporâneas.

Currículo, políticas e poder

A definição do currículo e de seus objetivos determina os critérios de qualidade da educação, influenciando diretamente as políticas educacionais, bem como o trabalho de professores e escolas. Essa relação torna-se particularmente evidente na perspectiva neoliberal, que se consolidou como hegemônica no Brasil, compreendida neste estudo como um processo histórico de produção de consensos que articula interesses econômicos, políticos e culturais. Exercendo, assim, influência não apenas como modelo econômico, mas como racionalidade política e cultural, na qual o currículo é concebido de forma instrumental, voltado para a obtenção de resultados imediatos e para o atendimento às demandas do mercado de trabalho.

A noção de hegemonia, conforme discutida por Gramsci, permite compreender esse processo não como imposição direta, mas como construção de consensos que articulam coerção e adesão em torno de determinados projetos societários. No campo educacional, essa hegemonia se expressa na naturalização de racionalidades gerenciais e mercantis, que passam a orientar o currículo e as políticas públicas como se fossem soluções técnicas universais e incontestáveis (Sakata; Lima, 2019). Nessa perspectiva, a hegemonia é mobilizada como categoria para compreender a forma como determinadas racionalidades educacionais se tornam dominantes, não apenas por coerção, mas pela construção ativa de consensos no interior das políticas curriculares.

Sob esta ótica, o currículo deixa de operar exclusivamente como mediação pedagógica e passa a funcionar como instrumento estratégico de regulação social, direcionando os processos de ensino-aprendizagem à lógica do mercado. Mais do que reconhecer o currículo como espaço de disputa simbólica, torna-se necessário analisar os

mecanismos por meio dos quais determinadas concepções curriculares se institucionalizam e adquirem legitimidade, orientando práticas pedagógicas, processos avaliativos e formas de regulação do trabalho docente, produzindo efeitos duradouros sobre a organização escolar e sobre a autonomia profissional dos professores.

Longe de ser um mero compêndio de conteúdos, o currículo constitui um campo de disputa ideológica e política, no qual diferentes grupos sociais buscam legitimar seus saberes e concepções de mundo. Conforme salientam Pedon e Corrêa (2019), a escola configura-se como território em disputa, e o currículo representa um espaço privilegiado de legitimação de valores, saberes e visões de mundo. A neutralidade curricular, nesse contexto, revela-se uma ilusão que mascara as relações de poder subjacentes, uma vez que a escola tende a instituir os valores, hábitos e costumes de determinados grupos sociais como se fossem naturais e universais.

As teorias críticas do currículo surgem justamente para desvelar essa aparente neutralidade, apresentando-o como instrumento de reprodução social e cultural. Para Silva (2007), o currículo pode ser compreendido como um texto passível de múltiplas leituras, sendo uma construção social atravessada por contextos históricos, culturais e políticos. Assim, as escolhas curriculares refletem interesses políticos e econômicos específicos, tornando imprescindível uma análise crítica que evidencie quais grupos são favorecidos e quais permanecem marginalizados.

A disputa ideológica no campo educacional manifesta-se de forma mais aguda na tensão entre distintas racionalidades educacionais. Mais do que um antagonismo simplificado entre modelos tradicionais e neoliberais, observa-se o confronto entre projetos de sociedade que atribuem sentidos diversos à formação escolar. A racionalidade neoliberal hegemônica enfatiza competências e habilidades voltadas ao mercado de trabalho, tratando a escola segundo princípios gerenciais e o estudante como cliente, cuja função é fornecer o capital humano necessário ao funcionamento das empresas (Libâneo *et al.*, 2019). A formação escolar, nesse contexto, assume caráter estratégico na consolidação de determinados projetos societários.

Conforme analisa Ball (2001; 2020), a racionalidade neoliberal não se limita à introdução de conteúdos voltados ao mercado, mas opera por meio de tecnologias de poder, tais como a performatividade, a responsabilização e a padronização curricular. Esses dispositivos redefinem o sentido do ensinar e do aprender, subordinando os processos educativos a métricas de eficiência e resultados mensuráveis, ao mesmo tempo em que reconfiguram a identidade docente e os sentidos atribuídos à prática pedagógica. Tais tecnologias constituem mecanismos contemporâneos de produção e manutenção da hegemonia neoliberal, ao conformar práticas, subjetividades e modos de regulação das escolas, que orienta a educação para valores capitalistas e individualistas, promovendo a reprodução das desigualdades sociais e moldando práticas educativas segundo prioridades do mercado em detrimento do desenvolvimento integral dos estudantes (Souza; Lima; Schnekenberg, 2025).

Nesse movimento, o currículo passa a operar como tecnologia de governança educacional, articulando-se a sistemas de avaliação, políticas de formação docente e modelos de gestão escolar, de modo a alinhar práticas pedagógicas a objetivos previamente definidos por instâncias externas à escola, frequentemente vinculadas a interesses empresariais e organismos privados (Ball, 2001; Sakata; Lima, 2019). A busca

por eficiência e desempenho tende a se sobrepôr à formação crítica e cidadã, transformando a escola em espaço de competição e restringindo sua função emancipatória.

É nesse contexto de intensificação das racionalidades neoliberais que a abordagem histórico-cultural adquire relevância como contraponto teórico. Ao enfatizar a centralidade da apropriação de saberes sistematizados, essa perspectiva compreende o currículo como instrumento potencial de democratização do conhecimento e de enfrentamento das desigualdades educacionais. A superação das desigualdades, nessa abordagem, está diretamente relacionada ao acesso efetivo aos conhecimentos historicamente produzidos, o que confere ao currículo papel estratégico na promoção da inclusão social.

A presença crescente de agentes privados nas políticas educacionais reforça essas dinâmicas de disputa. Estudos recentes apontam que parcerias público-privadas e a atuação de fundações empresariais na gestão e formulação das políticas educacionais evidenciam tentativas de moldar o currículo e a organização escolar segundo interesses mercadológicos (Souza; Lima; Schnekenberg, 2025). Tais processos contribuem para a consolidação de uma lógica de mercantilização da educação, na qual conteúdos, métodos e materiais pedagógicos passam a ser orientados por critérios de eficiência e desempenho.

Adrião (2018) alerta que a penetração de grupos empresariais nas escolas públicas representa uma forma de captura do espaço público por interesses privados, influenciando diretamente o currículo e a prática pedagógica. Essa influência tende a limitar a diversidade cultural e a comprometer a formação crítica dos estudantes, ao impor currículos padronizados e descontextualizados das realidades socioculturais locais. Freitas (2018) acrescenta que materiais e programas patrocinados por fundações empresariais passam a integrar o cotidiano escolar sob o discurso da modernização e da eficiência, aprofundando a subordinação da educação aos interesses do capital e restringindo a autonomia pedagógica docente.

Essa hegemonia se sustenta pela articulação entre Estado, mercado e organizações da sociedade civil, especialmente por meio de políticas curriculares, dispositivos de avaliação e processos de formação docente. Nela, o controle sobre a prática docente emerge, assim, como estratégia central para a consolidação de projetos conservadores e neoliberais no campo educacional. Ao disputar o currículo, a formação continuada e os materiais didáticos, essas forças buscam condicionar a atuação dos professores, limitando sua liberdade pedagógica e sua função crítica. O campo educacional reafirma-se, desse modo, como espaço de confronto entre projetos antagônicos: um orientado à emancipação e à formação cidadã, e outro que reduz a educação a instrumento de adaptação e controle social.

A análise dessas dinâmicas evidencia que a defesa de um currículo crítico e democrático não se configura apenas como opção pedagógica, mas como posicionamento político diante dos processos de mercantilização e privatização da educação, que tensionam o papel do Estado, a autonomia docente e a função social da escola pública. A expansão das políticas de privatização educacional tem promovido uma redefinição significativa do papel do Estado na garantia do direito à educação, uma vez que a hegemonia neoliberal e a centralidade do capital financeiro intensificam a transferência de atribuições e recursos do setor público para o privado, produzindo impactos relevantes sobre a qualidade, a equidade e o caráter democrático da educação. (Souza *et al.*, 2024).

Nesse sentido, compreender o currículo como espaço estratégico de materialização das disputas entre projetos educacionais antagônicos oferece elementos fundamentais para analisar como a atuação de agentes privados nas políticas educacionais municipais incide sobre o currículo, reconfigurando relações de poder e produzindo consensos em torno de determinadas racionalidades.

A construção de um currículo crítico, plural e democrático torna-se, assim, central para a promoção da justiça social, da cidadania e da emancipação intelectual, ao mesmo tempo em que expõe a educação como espaço de disputa permanente pelo poder e pelo significado do conhecimento. É nesse horizonte analítico que se insere o estudo da parceria entre o município de Ponta Grossa e a Fundação Lemann.

O município de Ponta Grossa e sua parceria com a Fundação Lemann

A Fundação Lemann, braço educativo do Grupo Lemann — conglomerado transnacional que abrange empresas como Anheuser-Busch InBev, Kraft Heinz, Brands International, Lojas Americanas e Eletrobrás, entre outras — apresenta-se institucionalmente como uma organização familiar sem fins lucrativos, fundada por Jorge Paulo Lemann. Apesar de sua denominação institucional, a fundação tem demonstrado profundo interesse na educação pública brasileira, com ênfase na disseminação de princípios associados à meritocracia e à gestão empreendedora, buscando intervir em múltiplas camadas do sistema educacional (Flach; Lima, 2023).

No âmbito educacional, a Fundação Lemann atua diretamente nos sistemas públicos estatais, implementando projetos em parceria com Secretarias de Educação, por meio de cursos de capacitação e programas de formação continuada para gestores e professores. Essa atuação evidencia a incorporação de uma racionalidade empresarial à gestão educacional, que se apresenta como estratégia de inovação em políticas públicas e investimento na formação docente. A rede de atuação da fundação é complexa e articulada a um conjunto de instituições parceiras, tais como Instituto Reúna, Instituto Gesto, Bem Comum, Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Fundação Getúlio Vargas (FGV), Fundação Roberto Marinho, entre outras (Flach; Lima, 2023).

Para compreender criticamente a atuação da Fundação Lemann, este estudo focaliza sua presença no município de Ponta Grossa—PR, entre 2016 e 2024, período em que a fundação participou da formação continuada de educadores, processos de gestão e desenvolvimento de estratégias educacionais locais. Nesse contexto, a fundação participou ativamente da implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), contribuindo com a produção de insumos técnicos e orientações que subsidiaram a formulação de políticas educacionais, como os referenciais curriculares municipais da Educação Infantil e Anos Iniciais (Ponta Grossa, 2020). A atuação também incluiu formações do projeto Mathema, voltadas à didática do ensino, gestão de sala de aula, metodologia, avaliação e teoria da aprendizagem em matemática (Sakata, 2018).

Diversos estudos corroboram a presença e a influência da Fundação Lemann em Ponta Grossa. Flach e Boutin (2018) analisam a participação do terceiro setor na educação ao longo de diferentes períodos governamentais; Gaio (2018) e Stefanello (2020) destacam que a atuação da fundação na formação de coordenadores pedagógicos e docentes está associada à ampliação da influência de organismos privados; Castro (2021) evidencia a

intervenção da fundação na formação continuada dos professores; e Sakata (2018) e Sakata e Rosa (2020) analisam a relação entre gestão escolar e parcerias público-privadas no município.

Além da formação de professores, a Fundação Lemann tem atuado na capacitação de coordenadores pedagógicos, em parceria com o Elos Educacional, e de equipes técnicas, na figura de assessores pedagógicos. O foco dessas ações é o repasse do conhecimento adquirido nas formações para os professores da rede escolar (Castro, 2021). Essa lógica evidencia uma epistemologia da prática orientada por procedimentos técnico-instrumentais, na qual materiais previamente estruturados são reproduzidos de maneira utilitarista, sem estimular a reflexão crítica sobre os conteúdos ou a gestão pedagógica (Sakata, 2018).

Peroni (2018) esclarece que esse modelo tende a enfraquecer a autonomia e a gestão pedagógica, pois as diretrizes são definidas e monitoradas por uma instituição privada. Esse processo caracteriza as formas contemporâneas de privatização da educação, transformando os educadores em meros executores de uma agenda externa. A lógica gerencialista reconfigura a gestão escolar como espaço de controle, avaliação e monitoramento de desempenho, frequentemente em detrimento da liberdade pedagógica e da autonomia profissional dos educadores.

Nesse contexto, os projetos formativos desenvolvidos pela fundação incluem treinamento em técnicas de ensino, metodologias, planilhas de controle, avaliações de aprendizagem e formações continuadas aplicadas nas próprias escolas. Kailer (2022, p. 88) observa que “a perspectiva de treinamento é proveniente da indústria e coloca a educação em um grau comparativo de uma mercadoria, na qual pode ser controlada, medida e, para isso, reporta-se a ações mecânicas, repetitivas”, evidenciando processos de mercantilização da gestão educacional. Tudo isso, justificado pelo desenvolvimento de competências empreendedoras e profissional à formação dos estudantes. Segundo Souza, Lima e Schnekenberg (2025), o discurso de desenvolvimento profissional e empreendedorismo é frequentemente utilizado como justificativa normativa para legitimar a inserção de valores capitalistas no sistema educacional público, funcionando como dispositivo simbólico que naturaliza a presença do setor privado.

A presença da Fundação Lemann nas escolas e redes municipais institui uma lógica gerencialista, marcada por padrões rigorosos de controle de desempenho, supervisão e avaliação. Essa dinâmica contribui para acentuar a privatização de processos essenciais à gestão democrática da educação, transferindo responsabilidades públicas para a iniciativa privada. Para os educadores, isso se traduz em maior controle sobre suas atividades, diminuição da autonomia e imposição de critérios meritocráticos externos (Peroni, 2018; Adrião, 2018).

No município de Ponta Grossa-PR, observa-se que o espaço de atuação da fundação se tornou fértil para a implementação de sua estrutura metodológica e pedagógica. Mesmo sob a supervisão de políticas públicas, a fundação interfere diretamente no conteúdo educativo, abrangendo desde o currículo, até a gestão e organização escolar, ditando práticas e monitorando a execução (Sakata; Lima, 2019, p. 538). Esse processo exemplifica como as parcerias público-privadas podem fragmentar o sistema educacional, dificultando a coesão do ensino e estabelecendo padrões externos de controle.

A literatura aponta que a atuação da Fundação Lemann não é um caso isolado, mas se insere em um projeto societário global de orientação neoliberal, articulado desde antes da década de 1990, cujas reformas educacionais marcaram sua consolidação (Sakata, 2018, p. 71). Esse projeto combina a disseminação de princípios de gestão empresarial, meritocracia e eficiência com a construção de redes de influência sobre políticas públicas e formação de educadores.

Além disso, a presença da fundação evidencia impactos duradouros na educação local, com implicações que extrapolam a gestão escolar e atingem a estrutura do sistema como um todo. A fragmentação do sistema, advinda da adoção de diferentes regras, metodologias e regulamentações por parceiros privados, compromete a uniformidade das políticas públicas e pode gerar efeitos sociais amplos, influenciando a formação cidadã e a equidade educacional.

O caso do município de Ponta Grossa-PR não constitui uma experiência isolada, mas expressa, em escala local, tendências mais amplas observadas no cenário nacional, relacionadas à intensificação das parcerias público-privadas e à ampliação da influência de fundações empresariais sobre as políticas curriculares e os processos formativos. Segundo Souza *et al.* (2024) a introdução de mecanismos na gestão pública nas dimensões curriculares, avaliativas e de formação objetivam uma subordinação e conformação da educação e da sociedade com a lógica capitalista.

Ao analisar esta realidade, percebe-se que a fundação atua não apenas como prestadora de serviços educativos, mas como agente de transformação institucional, impondo padrões gerenciais e epistemologias próprias, muitas vezes alinhadas a interesses empresariais e meritocráticos. Isso evidencia e denuncia como o setor privado tem conquistado espaços estratégicos no campo educacional, interferindo na gestão, na formação docente e no currículo.

A experiência em Ponta Grossa-PR permite problematizar as relações entre setor público e privado na educação brasileira. O caso ilustra como intervenções de organizações privadas podem, simultaneamente, contribuir para a implementação de políticas públicas e restringir a autonomia escolar, colocando em evidência tensões entre gestão democrática e lógica empresarial. A análise crítica desse contexto é fundamental para compreender os desdobramentos da presença do setor privado na educação e suas implicações sobre a formação de professores, a gestão escolar e a equidade do sistema educacional.

Desdobramentos e disputas: o caso das políticas em Ponta Grossa

A análise da atuação da Fundação Lemann no contexto da educação pública de Ponta Grossa-PR foi realizada a partir do referencial do Ciclo de Políticas de Ball (1994). Esse arcabouço teórico foi crucial para compreender as políticas educacionais, processos históricos, dinâmicos e não lineares, permitindo mapear como diferentes atores, públicos e privados, exercem influência em suas diversas etapas. Para além de um modelo descritivo, o Ciclo de Políticas constitui uma ferramenta analítica crítica que permite evidenciar as relações de poder, os conflitos e as disputas simbólicas que atravessam a formulação e a implementação das políticas educacionais, especialmente em contextos marcados pela crescente presença de atores privados e pela reconfiguração do papel do Estado (Ball; Bowe, 1992; Ball, 2001).

Assim, a metodologia analítica assumida possibilitou investigar a atuação da fundação em cada um dos contextos de Ball: o de influência, onde as ideias são formuladas; o de produção do texto, onde as propostas se tornam documentos oficiais; o da prática, onde as políticas são recriadas pelos profissionais; e o de resultados, que permite analisar seus efeitos e impactos concretos. Ao adotar essa perspectiva, torna-se possível identificar o papel estruturante e articulador da Fundação Lemann na condução dessas fases, evidenciando o impacto de sua atuação na educação municipal durante o período de 2016 a 2024.

A primeira dimensão do ciclo, referente ao reconhecimento e formulação da agenda, destaca o momento em que determinados temas, como a educação pública, se tornam prioritários no debate político e são legitimados socialmente. Sob a perspectiva gramsciana, a definição da agenda política constitui momento central da disputa hegemônica, pois é nele que determinados problemas são reconhecidos como legítimos, enquanto outros são silenciados. No campo educacional, esse processo envolve a produção de consensos em torno de diagnósticos e soluções que passam a orientar as políticas públicas como se fossem tecnicamente neutras e socialmente incontestáveis.

Nesse contexto, desde a década de 1990, com as reformas do Estado e a consolidação do modelo neoliberal, a abertura para parcerias entre o setor público e privado foi fortalecida, orientada por princípios de eficiência, eficácia e gestão empresarial. Tais princípios se refletem nas legislações nacionais e municipais, que fornecem base legal para a atuação de organizações privadas no planejamento, execução e regulação de políticas educacionais (Gaio, 2018; Sakata; Rosa, 2020).

No caso de Ponta Grossa, observa-se que a parceria com organizações privadas já possuía histórico de mais de duas décadas. Inicialmente, a articulação se dava com o Instituto Ayrton Senna entre 2001 e 2012; a partir de 2016, a Fundação Lemann assume papel central nos convênios firmados, atuando em estreita cooperação com a Secretaria Municipal de Educação, mas inserida em uma ampla rede de agentes privados que participam de processos de formulação e implementação de políticas (Gaio, 2018; Sakata; Rosa, 2020).

O Marco Regulatório das Parcerias com Organizações da Sociedade Civil, Lei nº 13.019/2014, estabelece modalidades como o Termo de Fomento e o Termo de Colaboração, sendo este último mais complexo, pois transfere responsabilidades de gestão, execução e fiscalização para a organização privada (Brasil, 2014). Em consonância, o município de Ponta Grossa elaborou a Lei Municipal nº 11.995/2014, que institui normas de gestão pública baseadas em princípios gerencialistas, enfatizando eficiência, incentivo a iniciativas privadas e ampliação de mercados, além de orientações para a concretização do bem-estar dos munícipes e redução de desigualdades sociais (Ponta Grossa, 2014).

Com base nesses dispositivos legais e outros, a Fundação Lemann consolidou sua atuação no município por meio do projeto piloto de Formação de Lideranças, iniciado em 2016. O projeto mobilizou todos os atores do processo educativo, tais como gestores, diretores, coordenadores pedagógicos, professores, profissionais de apoio e alunos, passando a influenciar diretamente a agenda política da Secretaria Municipal de Educação. Observa-se que, ao longo dos anos, a parceria se consolidou por meio de eventos, publicações e notícias na imprensa local, reforçando o caráter legitimador e “salvacionista”

da intervenção privada, ao apresentar os resultados como conquistas de melhoria da qualidade e da gestão educacional.

Diante da análise da segunda dimensão do ciclo de políticas de Ball (1994) destaca-se a implementação sob a ótica do contexto da produção de texto, que se refere à tradução das decisões e diretrizes formuladas em ações concretas. Sob esse enfoque, destacamos aqui a atuação da Fundação Lemann na formação continuada de professores e coordenadores pedagógicos evidencia o reforço do discurso da eficiência, da meritocracia e da responsabilização com forte ênfase na avaliação e desempenho dos alunos. Os processos formativos incluem metodologias inovadoras, tecnologias educacionais, técnicas de ensino, planilhas de controle e estratégias de avaliação, configurando um modelo de ensino orientado por resultados mensuráveis (Kailer, 2022).

Nesse contexto, a produção dos textos das políticas não se limita à formalização de diretrizes, mas opera como mecanismo de governança neoliberal, no qual documentos curriculares, materiais formativos e orientações técnicas funcionam como dispositivos de padronização e controle, reduzindo margens de interpretação e reforçando racionalidades alinhadas à eficiência, à mensuração e à responsabilização.

Entretanto, essa implementação evidencia a redução da participação deliberativa dos educadores, aspecto central da terceira dimensão proposta por Ball (1994), o contexto da prática. Na realidade local, verifica-se que professores e coordenadores pedagógicos são transformados em executores das políticas, recebendo planejamentos e materiais estruturados para aplicação direta, com escassa possibilidade de adaptação ou problematização crítica. Essa lógica contraria os princípios da gestão democrática, consagrada na Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1996), que pressupõem a participação da comunidade escolar na formulação e acompanhamento de políticas educacionais (Gaio, 2018; Kailer, 2022).

A atuação da Fundação Lemann, ao centralizar decisões e procedimentos técnicos, incide e compromete diretamente a autonomia docente. Os coordenadores pedagógicos passam a funcionar como intermediários de treinamento e supervisão, reproduzindo conteúdos e práticas previamente definidas pela fundação, enquanto os professores se restringem à execução de tarefas predeterminadas, com limitações à incorporação de saberes experienciais e contextuais (Gaio, 2018; Kailer, 2022). Essa lógica técnica-instrumental traduz-se em uma epistemologia da prática pedagógica orientada pelo controle e eficiência, em detrimento da reflexão crítica e da apropriação de saberes sistematizados.

Embora o contexto da prática seja concebido por Ball como espaço de reinterpretação e potencial resistência, a padronização intensiva das políticas e dos materiais formativos tende a restringir essa margem de ação, transformando a mediação docente em execução técnica e enfraquecendo a possibilidade de apropriação crítica das políticas.

No contexto do monitoramento e avaliação, o quarto elemento da categorização de Ball (1994), observa-se que a Fundação Lemann introduz mecanismos de acompanhamento da execução das políticas, estabelecendo indicadores de desempenho, metas de aprendizagem e métricas de resultados, como demonstrado em avaliações e notícias locais relacionadas ao IDEB (Sakata; Lima, 2019). O foco na eficiência e produtividade, embora promovido como melhoria da educação, configura um processo de

privatização e mercantilização do trabalho docente. O professor deixa de ser sujeito crítico e reflexivo, passando a ser um executor de processos padronizados, enquanto sua experiência e conhecimento prático são subordinados a padrões externos (Peroni, 2018; Adrião, 2018).

A análise do quinto contexto, Resultados e Efeitos, evidencia impactos significativos da parceria Ponta Grossa x Lemann. Os resultados observados incluem a consolidação de práticas gerenciais, a uniformização das estratégias pedagógicas e a centralização das decisões em atores privados, enquanto a participação da comunidade escolar é reduzida. A lógica meritocrática, ao priorizar a produtividade e avaliação de desempenho, desvaloriza o conhecimento docente e limita o desenvolvimento de práticas pedagógicas críticas e contextualizadas, impactando diretamente na equidade educacional e na formação integral dos estudantes (Farias, 2023).

Os efeitos dessas políticas não se restringem a indicadores mensuráveis, mas incluem a produção de consensos em torno de determinadas concepções de qualidade, gestão e desempenho, que passam a orientar as práticas escolares e a percepção dos próprios profissionais sobre seu trabalho, configurando um processo de hegemonia cultural no interior das redes públicas de ensino.

Assim, constata-se que a Fundação Lemann atua de maneira estratégica e sistemática, promovendo a implementação de parcerias público-privadas, capacitação de lideranças e gestores, e inserção de modelos de gestão empresarial na educação pública. Por meio dessas ações, a fundação influencia a organização escolar, a estrutura curricular e as práticas pedagógicas, com forte foco em resultados, avaliação de desempenho e controle externo. O currículo torna-se, assim, um campo de disputa ideológica, no qual se busca impor a lógica da meritocracia e da eficiência empresarial sobre a formação integral dos alunos (Ball, 2001; Sakata, 2018).

A atuação da fundação em Ponta Grossa revela a consolidação de um projeto de intervenção privada na esfera pública, que vai além do fornecimento de consultoria ou formação pontual. Ao se integrar à estrutura das secretarias de educação e assumir papéis na formulação, implementação e monitoramento de políticas, a Fundação Lemann promove a institucionalização de valores e práticas empresariais, produzindo uma hegemonia ideológica que persiste mesmo após a conclusão de projetos específicos. Esse modelo evidencia como a presença privada pode se tornar estrutural no sistema educacional, dificultando a reversão ou adaptação das políticas (Farias, 2023).

Além dos efeitos na gestão escolar e na prática docente, observa-se que essa penetração privada fragmenta o sistema educacional, introduzindo diferentes regras, metodologias e regulamentações que comprometem a uniformidade das políticas públicas. A descentralização funcional, quando orientada por interesses privados, favorece a consolidação de uma educação voltada para o mercado, em detrimento de uma formação crítica, inclusiva e democrática.

Dessa forma, a análise da parceria Ponta Grossa x Fundação Lemann evidencia tensões centrais entre gestão democrática e lógica empresarial, destacando os desafios impostos à educação pública brasileira. A presença privada, por intermédio de mecanismos formais de colaboração e formação continuada, transforma o currículo, a prática docente e a gestão escolar em instrumentos de implementação de um projeto ideológico que valoriza

a eficiência, o controle e a competitividade, em detrimento da autonomia e da participação democrática.

A reflexão crítica sobre esse contexto aponta para a necessidade de estratégias que promovam maior participação dos educadores, articulação entre políticas públicas e interesses da comunidade escolar, e fortalecimento da gestão democrática. O enfrentamento da hegemonia privada exige o debate sobre a função social da educação, o fortalecimento de políticas inclusivas e o resgate do papel emancipador do currículo, de modo a garantir formação integral, equidade e desenvolvimento crítico dos alunos, reforçando o pensamento de Farias (2023).

O caso de Ponta Grossa evidencia, portanto, não apenas uma experiência localizada de parceria público-privada, mas uma forma contemporânea de reconfiguração do Estado, na qual a transferência de responsabilidades a agentes privados redefine os limites entre público e privado e altera profundamente os processos de formulação e implementação das políticas educacionais. Isso revela que a Fundação Lemann não atua apenas como fornecedora de recursos e capacitação, mas como agente estruturante de políticas educacionais, capaz de influenciar profundamente a formulação, implementação e avaliação de políticas públicas. Essa intervenção, articulada em uma rede de parcerias privadas e respaldada por legislação e políticas de incentivo, exemplifica a expansão do capital privado no espaço público da educação, promovendo a mercantilização do ensino e a imposição de práticas gerenciais e meritocráticas que moldam a educação de acordo com interesses corporativos e ideológicos.

O desafio, portanto, reside em compreender criticamente os impactos dessa presença, identificar estratégias de resistência e promover políticas educativas que conciliem eficiência com autonomia, participação e justiça social. A análise do ciclo de políticas de Ball, aplicada à parceria entre Fundação Lemann e Ponta Grossa, oferece um instrumento analítico robusto para mapear as etapas de formulação, implementação e avaliação, permitindo revelar as disputas e os desdobramentos dessa intervenção, bem como suas consequências estruturais para o sistema educacional municipal e nacional.

Considerações Finais

As pesquisas e debates acerca das políticas públicas educacionais configuram-se como instrumentos analíticos fundamentais para a compreensão dos desafios e das potencialidades da educação brasileira. No caso específico do município de Ponta Grossa-PR, evidencia-se como a atuação de organizações privadas, notadamente a Fundação Lemann, incide diretamente sobre o currículo, a gestão escolar e a formação continuada de professores, imprimindo padrões de eficiência, avaliação externa e meritocracia. Esse cenário explicita uma fragmentação do sistema educacional, na qual as políticas públicas são implementadas em estreita articulação com interesses privados, frequentemente em detrimento da autonomia docente e da participação democrática, pilares assegurados pela Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1996). A lógica empresarial e meritocrática, ao se sobrepor às práticas participativas, produz lacunas nos processos decisórios das escolas, afastando educadores e comunidades da definição dos rumos pedagógicos e organizacionais (Peroni, 2018).

Neste sentido, a discussão sobre currículo, poder e políticas assume centralidade como um eixo crítico de disputa. A imposição de referenciais curriculares padronizados e de práticas de ensino estruturadas de forma utilitarista ilustra como o conteúdo educacional pode ser instrumentalizado para atender a interesses externos, afastando-se de uma proposta emancipadora e plural (Sakata, 2018; Sakata; Lima, 2019). Tal dinâmica reforça a necessidade de compreender o currículo não apenas como um compêndio de conteúdos, mas como um espaço político de disputa ideológica, no qual se refletem e se reproduzem relações de poder e hegemonias sociais.

Uma estratégia fundamental para o enfrentamento da mercantilização e da privatização da educação reside na mobilização e na organização coletiva da comunidade escolar. A participação efetiva configura-se como mecanismo de legitimação de valores essenciais à educação democrática, exigindo um esforço contínuo e historicamente construído para que os interesses da comunidade escolar sejam efetivamente representados e respeitados. Esse processo envolve a elaboração coletiva de uma proposta político-pedagógica coerente, capaz de orientar práticas, objetivos e decisões institucionais de forma democrática, assegurando que as políticas educacionais sejam apropriadas, reinterpretadas e transformadas pelo contexto local. A participação ativa de professores, gestores, estudantes e famílias constitui, assim, um importante mecanismo de resistência à imposição de padrões externos e à subordinação do ensino a interesses privados.

Em última instância, este estudo reafirma que o fortalecimento da gestão democrática e da formação crítica representa uma dimensão estratégica para a construção de um sistema educacional mais justo e equitativo. A atuação da Fundação Lemann em Ponta Grossa-PR revela como o setor privado pode consolidar práticas e valores empresariais no interior da educação pública, ao mesmo tempo em que evidencia a importância de estratégias de resistência coletiva e de engajamento comunitário. Somente por meio de um compromisso consciente com a participação, a reflexão crítica e a apropriação do currículo torna-se possível reverter tendências de privatização e assegurar uma educação pública comprometida com os interesses sociais, e não exclusivamente com as demandas do mercado.

Portanto, a análise crítica das políticas públicas, aliada à formação docente reflexiva e à participação efetiva da comunidade escolar, constitui um eixo imprescindível para o enfrentamento da mercantilização da educação, favorecendo a construção de um projeto educativo democrático, plural e emancipador. Trata-se de um desafio permanente, que demanda articulação, debate qualificado e engajamento contínuo, para que os princípios da justiça social, da equidade e da autonomia docente sejam efetivamente incorporados às práticas educativas.

Referências

ADRIÃO, Theresa. Dimensões e formas da privatização da educação no Brasil: caracterização a partir de mapeamento de produções nacionais e internacionais. **Currículo sem Fronteiras**, v. 18, n. 1, p. 8-28, 2018. Disponível em: <https://www.curriculosemfronteiras.org/vol18iss1articles/adriao.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2024.

BALL, Stephen J. **Educational reform: a critical and post-structural approach**. Buckingham: Open University Press, 1994. Disponível em: <https://philpapers.org/rec/BALERA-2>. Acesso em: 26 jul. 2025.

BALL, Stephen J. **Educação global SA: novas redes políticas e o imaginário neoliberal**. Editora UEPG, 2020.

BALL, Stephen J. Diretrizes políticas globais e relações políticas locais em educação. **Currículo sem Fronteiras**, Porto Alegre, v. 1, n. 2, 2001. Disponível em: <https://gestaoeducacaoespecial.ufes.br/sites/gestaoeducacaoespecial.ufes.br/files/field/anoexo/ball.pdf>. Acesso em: 06 mar. 2025.

BALL, Stephen J.; BOWE, Richard. 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. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/0022027920240201>. Acesso em: 14 mar. 2023.

BRASIL [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 19 dez. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014**. Brasília, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm. Acesso em: 18 ago. 2025.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 24 set. 2024.

CASTRO, Aline Aparecida. **Formação continuada de professores iniciantes na rede municipal de Ponta Grossa: considerações acerca de suas contribuições**. 2021. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa, 2021. Disponível em: <http://tede2.uepg.br/jspui/handle/prefix/3572>. Acesso em: 24 mar. 2024.

FARIAS, Adriana Medeiros. O Conglomerado de Aparelhos Privados de Hegemonias Empresariais Lemann e sócios na "seleção pública" de pessoas para a gestão educacional do Estado do Paraná. **Práxis Educativa**, Ponta Grossa, v. 18, 2023. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/praxiseducativa/article/view/20670>. Acesso em: 24 mar. 2024.

FLACH, Simone de Fátima; BOUTIN, Aldimara Catarina Brito Delabona. A atuação do terceiro setor na gestão da educação em Ponta Grossa-PR. In: ANAIS V Seminário ANPAE Regional Sul. **Anais...** Passo Fundo: Editora UPF, 2018. p. 23-28. Disponível em: https://www.upf.br/_uploads/Conteudo/anpae2018/anpae-final.pdf. Acesso em: 12 mar. 2024.

FLACH, Simone de Fátima; LIMA, Michelle Fernandes. (Indi)gestão democrática e (de)formação de gestores escolares por agentes privados. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 39, n. 1, 2023. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2447-41932023000100118. Acesso em: 12 mar. 2024.

FREITAS, Luiz Carlos de. **A Reforma Empresarial da Educação**: nova direita, velhas ideias. São Paulo: Expressão Popular, 2018. Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2023/12/a-reforma-empresarial-da-educacao-nova-direita-velhas-ideias.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2023.

GAIO, Victória Mottin. **Formação continuada do coordenador pedagógico da Rede Municipal de Ensino de Ponta Grossa (1990-2018)**: movimentos, possibilidades e limites. 2018. 118f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa, 2018. Disponível em: <https://tede2.uepg.br/jspui/handle/prefix/2602>. Acesso em: 24 mar. 2024.

KAILER, Priscila Gabriele da Luz. **A formação continuada realizada pelo coordenador pedagógico nas escolas públicas municipais de tempo integral de Ponta Grossa - PR**. 2022. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa, 2022. Disponível em: <http://tede2.uepg.br/jspui/handle/prefix/3765>. Acesso em: 14 nov. 2023.

LIBÂNIO, José Carlos; ECHALAR, Adda Daniela Lima Figueiredo; SUANNO, Marilza Vanessa Rosa; ROSA, Sandra Valéria Limonta (org.). **Em defesa do direito à educação escolar**: didática, currículo e políticas educacionais em debate. Goiânia: Gráfica UFG, 2019. Disponível em: https://publica.ciar.ufg.br/ebooks/edipe/imagem/Pdf_fichatecnica/Pdf_fichatecnica.pdf. Acesso em: 31 mar. 2025.

PEDON, Nelson Rodrigo; CORRÊA, Rubens Arantes. Escola e currículo: um ensaio sobre territórios em disputa. **Revista NERA**, v. 22, n. 48, p. 85-97, 2019. Disponível em: <https://revista.fct.unesp.br/index.php/nera/article/view/6366>. Acesso em: 25 ago. 2025.

PERONI, Vera. Múltiplas formas de materialização do privado na educação básica pública no Brasil: sujeitos e conteúdo da proposta. **Currículo sem Fronteiras**, v. 18, n. 1, p. 212-238, jan./abr. 2018. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/261801>. Acesso em: 12 mar. 2024.

PONTA GROSSA. **Lei nº 11.995, de 16 de maio de 2014**. Dispõe sobre o Sistema Municipal de Ensino e dá outras providências. Ponta Grossa, n. 320, p. 1-13, 16 maio 2014. Disponível em: <http://www.diariooficial.pontagrossa.pr.gov.br/licitacao-pdf/1400262149.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2025.

PONTA GROSSA. Prefeitura Municipal Secretaria Municipal de Educação. **Referenciais curriculares para os anos iniciais do ensino fundamental**. Ponta Grossa - PR, 1ª edição, 2020. Disponível em: <https://sme.pontagrossa.pr.gov.br/wp-content/uploads/2020/07/Referenciais-curriculares-para-os-anos-iniciais-do-EnsinoFundamental-1.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2024.

SACRISTÁN, José Gimeno. **O Currículo**: uma reflexão sobre a teoria e a prática. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SAKATA, Kelly Leticia da Silva. **Programa Gestão para aprendizagem**: a atuação da Fundação Lemann nas políticas de formação em redes municipais de educação. [Dissertação] Programa de Pós-Graduação em Educação. Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), Irati – PR, 2018. Disponível em: <https://tede.unicentro.br/jspui/handle/jspui/1164>. Acesso em: 14 abr. 2023.

SAKATA, Kelly Letícia da Silva; LIMA, Michelle Fernandes. As parcerias público-privadas: reflexões sobre o conceito de hegemonia no contexto das políticas educacionais municipais. **Roteiro**, v. 45, p. 1–24, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.18593/r.v45i0.21332> . Acesso em: 14 abr. 2023.

SAKATA, Kelly Letícia da Silva; ROSA, Gregory Luis Rolim. O paradigma educacional da Fundação Lemann e sua relação com organismos internacionais. **Revista Transmutare**, v. 5, 2020. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rtr/article/view/12165>. Acesso em: 14 abr. 2023.

SILVA, Tomaz Tadeu da. **Documentos de Identidade**: uma introdução às teorias do currículo. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2007.

SOUZA, Graziela Ferreira; LIMA, Michelle Fernandes; SCHNEKENBERG, Marisa. Os interesses do capital presentes na educação pública paranaense. **Educar em Revista**, v. 41, 2025. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/94849>. Acesso em: 15 dez. 2025.

SOUZA, Graziela Ferreira; SCHNECKENBERG, Marisa; LIMA, Michelle Fernandes; SAKATA, Kelly Letícia da Silva. Mecanismos de privatização da Educação Básica e seus impactos nas políticas e gestão educacional. **Olhar de Professor**, v. 27, 2024. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/olhardeprofessor/article/view/24049>. Acesso em: 15 dez. 2025.

STEFANELLO, Franciele Aparecida Carneiro. **O trabalho do coordenador pedagógico com os professores iniciantes do ensino fundamental da rede municipal de educação de Ponta Grossa/PR**. 2020. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa, 2020. Disponível em: <https://tede2.uepg.br/jspui/handle/prefix/3243>. Acesso em 26. jun. 2023.

Recebido em: 25 ago. 2025

Aceito em: 04 dez. 2025