



INSTITUTO UNIBANCO COMO VALIDADOR DA REFORMA EMPRESARIAL DA EDUCAÇÃO

Leiliane Alves LOPES¹

1. INTRODUÇÃO

Eis aqui uma tarefa que cabe às universidades assumir: submeter à rigorosa análise a produção de *think tanks*, institutos e ONGs empenhados em divulgar as “vantagens” da reforma empresarial (Freitas, 2018, p. 63).

É a partir desta sugestão do pesquisador brasileiro Luiz Carlos de Freitas em seu livro *Reforma Empresarial da Educação: nova direita, velhas ideias*, que se dá a justificativa para a pesquisa que aqui se apresenta. No seu texto, Freitas (2018) fez uma análise de pesquisas publicadas nos Estados Unidos que intencionavam, a partir de dados insignificantes ou mesmo fraudulentos, validar e atribuir verdadeiro sucesso à política de *vouchers* implementada no país a partir dos anos 2000. Ele salienta que esta transferência direta de investimento do ensino público para o privado (*vouchers*), seria a última forma de privatização da educação, havendo, portanto, processos intermediários operados pelos reformadores, que serviam/servem de escada para alcançar a total inserção da educação no livre mercado (Freitas, 2018).

Um destes processos intermediários é fazer a escola pública de gestão pública performar como empresa, seguindo procedimentos em uma lógica de responsabilização verticalizada (*accountability*) e tendo como único objetivo alcançar resultados numericamente mensuráveis em testes padronizados (Chauí, 2018). Unindo as pontas, institutos de cunho filantrópico atuam no Brasil tanto como operadores da reforma quanto como divulgadores de suas vantagens (Freitas, 2018).

Nesse âmbito, o Instituto Unibanco (IU) torna-se objeto de investigação deste trabalho a partir de sua atuação nas gestões dos sistemas de ensino e das escolas públicas estaduais do Brasil (Instituto Unibanco, 2025), e do seu papel na produção e divulgação de pesquisas científicas na área de políticas educacionais. É neste último aspecto em que a pesquisa aqui apresentada pretende debruçar-se. O IU possui forte atuação como divulgador técnico/científico da sua concepção de educação. Com enfoque no ensino médio e na gestão, o Instituto produz

¹ Especialista em Gestão Escolar pela Universidade Estadual do Ceará, Professora da Rede Estadual de Ensino do Ceará e Mestranda em Educação pela Universidade Federal de Uberlândia na linha de Estado, Políticas e Gestão da Educação. Email: leiliane.lobes@ufu.br





diversas atividades como: cursos presenciais/virtuais, palestras, artigos, relatórios, dossiês, formações continuadas, etc., que podem ser verificadas em seu site².

Dentre a produção científica, está uma coleção com seis relatórios intitulada Coleção Políticas Públicas em Educação. Publicada em 2021, a coleção intencionava promover um debate sobre as políticas públicas de Gestão Escolar no Brasil, estabelecendo conceitos e parâmetros para o que seria, dentro do arcabouço ideológico que defendem, uma gestão escolar de qualidade (Instituto Unibanco; Universidad Diego Portales, 2021). Nesse sentido, alguns questionamentos foram levantados: O que o Instituto Unibanco entende por gestão escolar? Quais suas prescrições para as políticas de gestão escolar no Brasil atual? Em que base científica essas prescrições se sustentam? A qual(is) ideologia(s) ela se filia?

Os questionamentos culminaram na definição do problema de pesquisa que ficou assim definido: Qual a concepção de gestão escolar expressa na "Coleção Políticas Públicas em Educação" do Instituto Unibanco, e quais as bases científicas e ideologias que sustentam essa concepção, considerando o contexto das políticas educacionais no Brasil? Estabelecendo a Coleção como principal *corpus* desta pesquisa em andamento, delinea-se como objetivo geral analisar a concepção de gestão escolar do Instituto Unibanco, expressa na “Coleção Políticas Públicas em Educação”, identificando suas bases teóricas e ideológicas e como ela induz a um modelo empresarial de organização da escola pública.

2.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa de tipo documental alicerçada em uma abordagem qualitativa tendo como base teórica os estudos de Alves (2024) e Freitas (2018) sobre neoliberalismo e os de Paro (2022) sobre administração escolar democrática e emancipatória. Como já dito, os documentos a serem analisados correspondem a uma coleção de relatórios publicada pelo Instituto Unibanco em parceria com uma universidade privada do Chile, a Universidad Diego Portales. Essa coleção se destaca por sua primeira publicação³ ter sido utilizada no ano de 2023, pela Secretaria de Educação do Estado do Ceará, como bibliografia básica de um exame de seleção interno para formação do banco de professores da Rede aptos a atuarem como gestores (diretores e coordenadores pedagógicos) no estado (CEARÁ, 2023).

² <https://www.institutounibanco.org.br/>

³ Disponível em: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/tf-lideranca-escolar-para-a-melhoria-da-educacao-contribuicoes-para-o-debate-publico-no-brasil.eb0497d4-f12c-4a74-ac28-4970eb637264> Acesso 27 set. 2025





A análise será feita por meio do método da Análise do Conteúdo sob a perspectiva de Bardin (1977), quando diz que

apelar para estes instrumentos de investigação laboriosa de documentos, é situar-se ao lado daqueles que, de Durkheim a P. Bourdieu passando por Bachelard, querem dizer não «à ilusão da transparência» dos factos (*sic.*) sociais, recusando ou tentando afastar os perigos da compreensão espontânea (p. 28).

A compreensão espontânea citada por Bardin é, dentro do pressuposto aqui adotado, uma ferramenta utilizada pelos divulgadores da Reforma Empresarial como forma de validação da lógica empresarial na educação, uma vez que se utiliza de termos como “qualidade”, “eficiência” e “eficácia” para adjetivar seus modelos de gestão, fazendo com que o leitor acrítico tome estas proposições como organicamente boas e necessárias.

3.RESULTADOS PRÉVIOS

Fundado em 1982, O Instituto Unibanco se define como uma organização sem fins lucrativos mantida por um Fundo Patrimonial Filantrópico, também conhecido como *Endowment* (Instituto Unibanco, 2025). Esse mecanismo de financiamento consiste na captação pelo Instituto de recursos públicos e/ou privados que são destinados a uma aplicação bancária e somente sua rentabilidade é utilizada para a efetivação dos projetos (Queiroz, 2021).

Queiroz (2021) discorre em sua tese sobre esse tipo de financiamento e destaca que é um tipo de fundo privado, que reivindica a doação como investimento a longo prazo, converte as políticas sociais em mercadorias comercializadas, ou seja, como ativos financeiros (p. 202).

Trata-se, portanto, de um ótimo investimento para as oligarquias financeiras, pois além do retorno financeiro, também trabalha para a manutenção do *status quo*. Afinal, as políticas sociais a serem comercializadas refletem as necessidades do capital global para a manutenção do seu poderio.

Durante vinte anos, o IU distribuiu apoio financeiro para diferentes ações filantrópicas, foi somente em 2002 que limitou sua atuação à educação pública e em 2007 estabeleceu o ensino médio como foco. A partir de 2008, passou a usar do mecanismo das Parcerias Público-Privadas (PPP) (regulamentadas pela Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004), para se inserir nas Redes Estaduais de Ensino brasileiras através do seu Programa Jovem de Futuro (Instituto Unibanco, 2025).

Em 2021, com base no argumento de que a baixa qualidade da educação pública brasileira advém de sua má administração, o IU, em parceria com uma universidade privada do Chile, Universidad Diego Portales, lança uma coleção de relatórios intitulada “Coleção





Políticas Públicas em Educação” que teve como objetivo, segundo consta na apresentação do primeiro relatório, “[...] aprofundar, no debate público brasileiro uma reflexão sobre a relevância da liderança escolar e sua influência na melhoria da qualidade da educação, bem como sobre as políticas públicas que podem fortalecê-la” (Instituto Unibanco; Universidad Diego Portales, 2021, p. 3).

Como resultados parciais, identificamos, dentre outras coisas, que os autores dos relatórios importam o termo “liderança” do vocabulário corporativo para substituir os termos “gestão” ou “administração” que são, no âmbito dos estudos em educação, associados a diretores, vice-diretores, coordenadores e conselhos que compõem o núcleo administrativo das escolas. Essa mudança é um dos fatores linguísticos que visam demarcar a defesa da reforma empresarial da educação.

Dentro das analogias, o diretor-líder é definido nos relatórios como um *CEO*⁴ da escola-empresa. “Líderes escolares bem-sucedidos são aqueles que conseguem melhorar a qualidade da prática pedagógica” (Instituto Unibanco; Universidad Diego Portales, 2021, p. 6), portanto, como chefe da escola-empresa o seu único objetivo de atuação é maximizar os lucros, pois segundo o IU, “o maior objetivo dessa Liderança deve ser melhorar os resultados educacionais dos estudantes” (*ibid*, p. 6).

Partindo da perspectiva de administração escolar de Paro (2022), é impossível conceber a figura do líder bem-sucedido proposto pelo IU. Afinal, os objetivos de uma escola social e historicamente situada só podem ser alcançados de forma coletiva, sempre levando em conta os fatores extraescolares. Portanto, a expressão “líder bem-sucedido” reflete a teoria neoliberal da meritocracia, ou seja, de que o sucesso só pode existir mediante esforço individual (Freitas, 2018).

Além disso, o primeiro relatório da coleção estabelece, com base em estudos encomendados por fundações norte-americanas, os modos de organização do trabalho escolar consideradas pelo Instituto como as “mais eficazes no que diz respeito à aprendizagem dos estudantes” (Instituto Unibanco; Universidad Diego Portales, 2021, p. 7). Todos estes modos denotam, em maior ou menor grau, que a atuação do gestor escolar deve concentrar esforços no “processo de influenciar professores e outras partes interessadas na melhoria contínua da escola” (*ibid*, p. 7).

Ao lembrar que o sentido atribuído a “melhoria contínua” já foi previamente associado, pelos próprios autores do relatório, à resultados numericamente maiores em avaliações

⁴ É a abreviação de *Chief Executive Officer*, que em tradução livre significa Diretor Executivo. Ele é o funcionário de maior escalão em uma empresa privada, sendo o responsável último por todo o seu gerenciamento.





padronizadas, podemos inferir que a defesa dessa “influência” aparentemente nobre, trata-se na realidade de um processo de convencimento/controlado dos professores para que atuem como (re)produtores dos desígnios da burguesia, formando capital humano.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Alves (2024) traz o conceito de consciência ingênua elaborado por Álvaro Viera Pinto e Paulo Freire para discorrer sobre um dos principais mecanismos utilizados pelo capitalismo histórico - e agora pelo neoliberalismo - para impor sua dominação. Ele conta que a consciência ingênua é uma percepção limitada da realidade, que reflete a falta de crítica do indivíduo sobre sua condição social e histórica, aceitando passivamente a realidade que se apresenta. O autor destaca que

A consciência ingênua é produzida por formas pedagógicas que consideram – por exemplo – o educando como um “objeto” da educação, ignorando sua capacidade de ser um agente ativo no processo de aprendizado. Ela não busca a instrução universal, mas sim uma *educação que perpetua a ignorância e a passividade* (Alves, 2024, p. 264-265, grifo nosso)

Portanto, conclui-se parcialmente, que o modelo de gestão escolar de qualidade defendido pelo IU atua como forma pedagógica de perpetuação da consciência ingênua, uma vez que limita os objetivos da educação a obtenção de bons resultados em testes padronizados de língua portuguesa e matemática. Defendendo assim, a construção de sujeitos com a capacidade mínima exigida para a exploração do trabalho na atualidade, mas incapazes de refletir sobre suas posições sociais e as estruturas de dominação que as definem.

Diante do exposto, reitera-se a importância de estudar e refutar os discursos que são utilizados pelos reformadores para validarem sua atuação. Expondo sua ineficácia na garantia de uma educação de qualidade socialmente referenciada e trazendo à tona seu verdadeiro intuito, legitimar a destruição da educação pública de gestão pública.

REFERÊNCIAS

ALVES, G. **O estado neoliberal no Brasil: uma tragédia histórica**. Marília, SP: Projeto Editorial Praxis, 2024.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, PT: Edições 70, 1977. Trad. Luís Antero Reta e Augusto Pinheiro.





CEARÁ (Estado). Secretaria de Educação do Estado do Ceará. EDITAL Nº011/2023 - GAB-SEDUC/CE, DE 15 DE SETEMBRO DE 2023. Regulamenta a Seleção Pública para Composição de Banco de Gestores Escolares para Provimento de Cargos em Comissão de Diretor e de Coordenador Escolar das Escolas da Rede Pública Estadual do Ceará. Diário Oficial do Estado do Ceará, Fortaleza, ano XV, n. 177, p. 51-59, 20 set. 2023

CHAUÍ, M. (14 de setembro de 2018). **Seminário internacional ameaças à democracia e à ordem multipolar**. Fonte: Fundação Perseu Abramo:

<https://www.youtube.com/watch?v=QDDVZsU2AvU> Acesso em: 30 jun. 2025.

FREITAS, L. C. **A reforma empresarial da educação**: nova direita, velhas ideias. 1. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2018.

INSTITUTO UNIBANCO; UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES. **Liderança Escolar para a melhoria da educação**: Contribuições para o debate público no Brasil. São Paulo: Instituto Unibanco, 2021. Relatório. Disponível em:

<<https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/tf-lideranca-escolar-para-a-melhoria-da-educacao-contribuicoes-para-o-debate-publico-no-brasil,eb0497d4-f12c-4a74-ac28-4970eb637264>>. Acesso em: 30 jun. 2025.

INSTITUTO UNIBANCO. São Paulo: **Instituto Unibanco**, c2025. Disponível em:

<https://www.institutounibanco.org.br> . Acesso em: 30 jun. 2025.

PARO, V. H. **Administração Escolar** [livro eletrônico]: introdução crítica. São Paulo, SP: Editora Cortez, 2022

QUEIROZ, V. de. **Fundo patrimonial (endowment fund) no Brasil**: uma agenda do capital para as universidades públicas. 2021. 399 f. Tese (Doutorado em Políticas Públicas e Formação Humana) - Centro de Educação e Humanidades, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.

