

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS
SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA E ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA
SUPERINTENDÊNCIA DA ACADEMIA ESTADUAL DE SEGURANÇA PÚBLICA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ALTOS ESTUDOS DE SEGURANÇA
PÚBLICA – CAESP**

CLEBER APARECIDO SANTOS

COLÉGIOS MILITARES COMO PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA

**GOIÂNIA – GO
2015**

CLEBER APARECIDO SANTOS

COLÉGIOS MILITARES COMO PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA

Artigo apresentado ao CAESP/2015, da Secretaria de Segurança Pública e Administração Penitenciária, em cooperação técnica com a Universidade Estadual de Goiás, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Altos Estudos de Segurança Pública.

Orientador: Professor Mestre Luiz Antônio da Silva – CEL QOC.

Data da Aprovação ____ / ____ / ____

Professor Mestre Luiz Antônio da Silva
Orientador

Professora Mestra Nélia Cristina Pinheiro Finotti
Avaliador

GOIÂNIA – GO

2015

COLÉGIOS MILITARES COMO PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA

CLEBER APARECIDO SANTOS¹

RESUMO

Urge no Estado Brasileiro a necessidade de alternativas eficientes e inovadoras no contexto da Educação Básica do ensino público. A baixa qualidade do ensino na rede estadual deteriora gravemente o cenário de oportunidades, às quais os jovens brasileiros das classes sociais menos abastadas necessitam para a edificação de seu próprio futuro e do país. Os Colégios Militares emergiram nos últimos anos como alternativa e, os bons resultados alcançados, exercem natural pressão para a ampliação desse modelo. Diante desse contexto emergem duas constatações. A primeira é que o Estado atingiu o limite da capacidade e da conveniência para a criação e implantação de novos Colégios Militares, a segunda é a determinação do Governo em promover novos modelos de gestão e processos pedagógicos nas escolas através de Organizações Sociais, se aproximando do modelo privado. Neste momento a opção pela Parceria Público-Privada para os processos pedagógicos parecem ter ficado equivocadamente fora das alternativas governamentais, eximindo-se da inspiração dos modelos mais profícuos de gestão escolar vindos da Inglaterra e dos Estados Unidos da América.

Palavras - chave: Gestão Militar. Educação. Parceria Público-Privada.

ABSTRACT

Urges the Brazilian state the need to search for effective and innovative alternatives in the context of basic public education. The low quality of education in the state system seriously deteriorates the opportunities scenario to which young Brazilians in less affluent social classes need to build their own future and the country they live in. The Military Schools emerged in recent years as an alternative, and the good results achieved put pressure on the state to expand this model. In this context, emerge two observations. The first is that the state seems to have reached the limit of capacity and convenience for the creation and implementation of new Military Schools, the second is the determination of the Government to promote new models of management and pedagogical processes in schools through social organizations, by imitating the private schools education model. At this point, the model of Public-Private Partnership for the educational process seems to have been mistakenly outside the government alternatives, exempting from the inspiration in the most profitable models of school management coming from the Great Britain and the United States of America.

Keywords: Military Management - Education - Public-Private Partnership

¹ Curso de Formação de Oficiais pela Academia de Polícia Militar; Curso de Extensão em Programação de Computadores – Cobol – UFU; Curso de Administração de Banco de Dados Oracle – Oracle University; Curso de Especialização em Banco de Dados – UFG (não concluído); Curso de Especialização em Gestão da Segurança Pública – SAESP/SSP; Curso de Especialização e Governança da Informação – Faculdade de Tecnologia SENAC/GO.

INTRODUÇÃO

O presente artigo busca analisar e demonstrar a viabilidade do modelo de gestão na forma de Parceria Público-Privada para os Colégios Militares no Estado de Goiás.

Atualmente, em que pesem os avanços alcançados pela Educação, especialmente no Estado de Goiás, com destaque no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), o atingimento de novos patamares que atendam às necessidades de desenvolvimento da sociedade e economia, exigem modelos pragmáticos de gestão para resultados realmente substanciais na extensão e perenes.

O atual modelo de gestão pública, com os naturais entraves burocráticos e corporativistas, dificultam enormemente os saltos de qualidade necessários para que se alcance, na próxima década, uma educação que possa ser comparável aos países desenvolvidos, cuja necessidade se impõe ao desenvolvimento pleno desta Nação.

O modelo de gestão puramente privado, pela sua natureza e características norteadas fundamentalmente por regras concorrenciais do mercado e pelo lucro, tampouco corresponde a necessidade de oferta de um ensino público eficiente e de custo satisfatório, como deve predominar na educação brasileira.

Surge, como opção singular, o Terceiro Setor, peremptoriamente as entidades Fundacionais Privadas, nem puramente públicas, nem estritamente privadas, agregando, contudo, o melhor desses dois universos. Com um modelo de gestão privada, acondicionando em seu *modus operandi*² todas as ferramentas e técnicas consagradas de gestão, não prescinde do acompanhamento e da fiscalização, trazendo junto de si a credibilidade e a transparência que a elas impõem o *Parquet*³. Sendo entidades privadas sem fins lucrativos, não distribuem dividendos e reinvestem os resultados no interesse público, retornando sempre a eficiência da gestão para a sociedade. Atuando em atividades de interesse público se obrigam à orientação por planos de trabalho prévios, prestam contas da aplicação dos recursos a elas destinadas e se submetem, obrigatoriamente, a auditorias contábeis independentes para a análise das suas práticas de gestão e resultados.

² Em administração, *modus operandi* designa a maneira de realizar determinada tarefa segundo um padrão pré-estabelecido.

³ Parquet: Ministério Público.

Há experimentos conhecidos no Brasil de gestão privada em escolas públicas, como o que ocorreu em Pernambuco nas Escolas Charters, apoiada e divulgada pela Fundação Itaú Social. Em Goiás, essa determinação governamental parece irreversível, devendo iniciar em 2016, cujos chamamentos públicos das Organizações Sociais ocorrem em novembro de 2015.

Mitigar o risco de tais iniciativas e, principalmente, garantir a existência futura dos atuais Colégios Militares é o que propomos com as fundamentações do presente artigo. O abandono dos tradicionais modelos para uma gestão moderna, inovadora, comprometida com resultados e cujos paralelos podem ser vislumbrados em nações desenvolvidas da Europa, como a Inglaterra.

Importa informar que este modelo de gestão é igualmente válido para todas as outras escolas públicas.

Com a indicação dos meios pelos quais tais ações podem ser implementadas, buscamos demonstrar que o modelo de Gestão Militar desses colégios deve continuar e ser aprimorada sob o risco de ser deteriorado, garantindo benefícios para os atuais e futuros alunos desses colégios e por consequência toda a sociedade.

Na hipótese da estagnação, frente aos novos modelos de gestão em implementação, os riscos são de obsolescência e perda de competitividade dos Colégios Militares e este artigo espera contribuir para o clareamento e alargamento desta discussão no Governo, na Polícia Militar e na sociedade.

1 CONTEXTO E PERSPECTIVAS

O modelo de ensino público na Educação Básica brasileira se evidencia objetivamente pela falta de qualidade. Baixíssimo rendimento, alta evasão, degradação do ambiente escolar, criminalidade dentro e no entorno das escolas são situações corriqueiras.

Há que se considerar experiências exitosas, como os Colégios Militares em Goiás, com resultados relevantes de melhora no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). O Comando de Ensino da Polícia Militar informa que existem hoje 22 mil alunos frequentando essas escolas, por outro lado, a Secretaria de Estado

de Educação, Cultura e Esporte (SEDUCE), divulga que são cerca de um milhão de alunos matriculados na rede estadual do ensino básico. Portanto, o número de alunos alcançados, infelizmente, representa uma fração ínfima do universo escolar público, menos de 3%.

Observa-se nesse cenário um limitador, o Estado parece ter atingido o limite da capacidade da instalação de novos Colégios Militares com a existência de cerca de 20 novos colégios autorizados e ainda não instalados. A demanda e a pressão da sociedade são evidentes, todas as regiões do Estado anseiam por essas escolas.

Essa situação da educação pública deteriora gravemente o cenário de oportunidades dos jovens brasileiros das classes menos abastadas que, sem qualificação, são empurrados para o desemprego e tornam-se facilmente cooptados pelo vício e pela criminalidade.

É urgente a busca de alternativas eficientes e inovadoras na Educação Básica do ensino público. É preciso inovar o modelo de gestão. Inovação pressupõe capacidade de transformação em busca de eficiência, resiliência e sustentabilidade.

Alargando um pouco a discussão é forçoso reconhecer a letargia quase geral do Estado brasileiro na prestação dos serviços públicos essenciais. A educação é o tema central desse artigo, mas, de igual modo, a segurança pública está em xeque e pelos mesmos motivos. Custa muito caro ao contribuinte, obrigado a financiar a ineficiência de estruturas paquidérmicas com impostos escorchantes, que não entregam valor à sociedade.

Esta mesma sociedade está ávida por inovação, resultado e valor. Na esfera pública ou privada, as pessoas querem receber pelo que pagam, com presteza, qualidade e eficiência. O serviço prestado, ou de forma mais atual, o “negócio” e seu modelo devem fazer sentido e responder à lógica do resultado.

Mudança e a inovação, são questões pós-contemporâneas que se impõem no contexto social. Apesar de existir por praticamente toda história da humanidade, o que difere essencialmente no momento atual é a velocidade com que a mudança vem ocorrendo, influenciada diretamente pela tecnologia da informação que invadiu todos os escaninhos da sociedade, transformando a realidade da comunicação. Então, para sobreviver, só resta um caminho: inovar.

Não é por falta de táxis que o recentemente famoso aplicativo da empresa *Uber*⁴ está colocando em risco a profissão de taxista e mudando sensivelmente o mercado com o *slogan* “seu motorista particular”. O *TED*⁵ e o *Coursera*⁶ estão inovando na disseminação do conhecimento e na educação global. O lema do Coursera é “nós possibilitamos que alunos do mundo todo tenham acesso gratuito à educação de qualidade”.

Inequivocamente o Governo do Estado de Goiás busca melhorar a qualidade do ensino público por meio da gestão privada. Por certo virão resultados dessa iniciativa, visto que essas experiências já ocorreram com bastante êxito em países desenvolvidos e mesmo no Brasil.

Se por um lado os resultados dos Colégios Militares são expressivos, o que por si só demonstra a viabilidade e a necessidade da continuidade e do seu aprimoramento, por outro, a estagnação pode levar à sua obsolescência, inviabilidade e incapacidade de competir com os novos modelos de gestão que serão implantados. Os prejuízos seriam inestimáveis para a sociedade, para o Governo e para a Polícia Militar.

A Doutora Susan Robertson⁷ e o Doutor Antoni Verger⁸, em artigo intitulado “A origem das parcerias público-privada na governança global da educação”, versam que, na última década, este debate tem sido considerável e significativo quanto à análise de seus propósitos, *status* e resultados.

Entendendo a educação como atividade complexa de interesse público, com aspectos sociais e políticos sensíveis e relevantes, observa-se uma rápida expansão das chamadas PPPE⁹ introduzindo práticas de gestão privada no setor educacional dentro de uma visão globalizante.

⁴ Uber é uma empresa multinacional americana de transporte privado urbano baseado em tecnologia disruptiva em rede, através de um aplicativo que oferece um serviço semelhante ao táxi tradicional, conhecido popularmente como serviços de “carona remunerada”.

⁵ TED (Technology, Entertainment, Design; em português: Tecnologia, Entretenimento, Design) é uma série de conferências realizadas na Europa, na Ásia e nas Américas pela fundação Sapling, dos Estados Unidos.

⁶ Coursera é uma plataforma de ensino que realiza parcerias com as melhores universidades e organizações do mundo para oferecer cursos online a todos

⁷ Doutora em Sociologia e professora de Sociologia da Educação na Graduate School of Education, Universidade de Bristol (Reino Unido).

⁸ Doutor em Sociologia e pesquisador sênior do Departamento de Sociologia da Universidade Autônoma de Barcelona (UAB), Espanha

⁹ Parceria Público-Privada em Educação

Na visão dos pesquisadores, empreendedores como partícipes da construção de uma sociedade de mercado, se encaixariam no desenvolvimento de uma governança global especialmente para PPPE's, indicando essa ideia dentro de um amplo projeto de reconstituição da educação pública no setor de serviços.

Dois extremos se apresentam e merecem acurada reflexão.

Primeiro, o modelo exclusivamente público com suas conhecidas deficiências.

Segundo, a tese dos pesquisadores que analisam a gestão por instituições puramente privadas através de repasses de recursos públicos (PPPE), exercendo o papel da gestão na Educação por entidades transnacionais e globais.

Nossa opção é pelo meio termo, a gestão por entidades nacionais do Terceiro Setor, mas de modo diferente do defendido pelo Governo.

As nuances também estão no modelo de gestão dessas entidades.

O que difere fundamentalmente as Organizações Sociais (OS) das Fundações Privadas é justamente a estrutura jurídico-administrativa. E o modelo das PPP's¹⁰ é que trazem garantias adicionais ao processo de gestão a longo prazo, como realmente são os processos educacionais.

Segundo a Revista Filantropia, há diferenças significativas entre instituto, associação e fundação:

Qual a diferença entre instituto, associação e fundação?

Esta é uma dúvida muito corriqueira, uma vez que tais termos são utilizados, em regra, indistintamente. O termo "instituição" é genérico, usado para designar as diferentes pessoas jurídicas sem fins econômicos, sendo que o mesmo pode se referir tanto a uma associação como a uma fundação. O mesmo ocorre com o termo organização não-governamental (ONG), que abrange qualquer tipo de entidade sem fins econômicos. No outro lado, associações e fundações tratam-se de pessoas jurídicas, regidas pelo Código Civil Brasileiro, que assim determina em seu art. 44: "São pessoas jurídicas de direito privado: as associações, as sociedades, as fundações, as organizações religiosas, os partidos políticos". Portanto, por se tratarem de pessoas jurídicas, as mesmas possuem direitos e obrigações, sendo responsáveis pelos seus atos. Assim, podemos distinguir como entidades privadas, com personalidade jurídica, sem fins econômicos, apenas as associações, fundações e organizações religiosas. Por sua vez, **fundação é um patrimônio dotado de personalidade jurídica e formado com o objetivo de alcançar determinado fim social. Os procedimentos necessários para a constituição de uma fundação estão devidamente discriminados no Código Civil Brasileiro, sendo esta submetida ao controle do Ministério Público.** Já as associações são constituídas pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos.

¹⁰ Parcerias Público-Privadas

Do ponto de vista jurídico, como determina o Código Civil, as fundações privadas depois de instituídas não podem mais alterar a sua finalidade e se obrigam a serem veladas pelo Ministério Público dos Estados que o fazem através de promotores de justiça de carreira titulares das respectivas Curadorias de Fundações.

O Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social – IDIS, assim define:

O funcionamento das fundações é regulado pelo Ministério Público, nele há um órgão responsável pela fiscalização das fundações, promotoria ou curadoria de fundações, que tem por atribuições a aprovação dos estatutos fundacionais, deferimento das contas relativas aos exercidos financeiros, análise da gestão dos administradores, realização de auditorias, entre outras incluídas na atribuição Constitucional de velar pelas fundações.

É óbvio que as Fundações oferecem mais garantias na aplicação do recurso público do que as Organizações Sociais (OS's), visto que estas não se submetem à curatela do Ministério Público.

2 LEGISLAÇÃO E GARANTIAS

Por que Parcerias Público-Privadas?

Porque além do simples Contrato de Gestão¹¹, ferramenta das OS's para a prestação de contas dos serviços contratados pelo Governo, as Parcerias Público-Privadas trazem outras garantias mais robustas e importantes para a realidade da Educação.

Sensivelmente diferente dos serviços de Saúde, onde indiscutivelmente as OS's tem trazido resultados importantes, Educação é projeto de longo prazo e precisa de garantias para realizá-lo.

Constrói-se e equipa-se um complexo hospitalar em curto espaço de tempo, em grande parte dos casos, menos de 24 meses. Contrata-se prestadores de

¹¹ Contrato de Gestão é um modelo de administração pública que pretende ser mais eficiente. É o ajuste celebrado pelo Poder Público com órgãos e entidades da Administração direta, indireta e entidades privadas qualificadas como organizações sociais, para lhes ampliar a autonomia gerencial, orçamentária e financeira ou para lhes prestar variados auxílios e lhes fixar metas de desempenho na consecução de seus objetivos.

serviços especializados, mão-de-obra técnica e coloca-se para funcionar unidades de saúde com resultados quase que imediatos.

Educação é construção de valores, sedimentação de conhecimento. Não se transforma pessoas no mesmo tempo que se constrói hospitais ou cura doenças. O primeiro Colégio Militar, cujos resultados hoje orgulham os goianos, data de 1998. Os resultados demoram porque transitam da transmissão do saber ao amadurecimento do ser no contexto das possibilidades sociais e econômicas em que se insere.

A Lei Federal 11.079, de 2004, que institui as normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública, objetiva pontos específicos de grande relevância para os projetos de longo prazo de qualquer natureza.

Assim define a Lei 11.079 (grifo nosso) com relação ao tipo de contrato administrativo de concessão, aos valores, prazos mínimos e objeto:

Art. 2o Parceria público-privada é o contrato administrativo de concessão, na **modalidade patrocinada ou administrativa**.

...

§ 2o **Concessão administrativa é o contrato de prestação de serviços de que a Administração Pública seja a usuária direta ou indireta**, ainda que envolva execução de obra ou fornecimento e instalação de bens.

...

§ 4o **É vedada a celebração de contrato de parceria público-privada:**

I – cujo **valor do contrato seja inferior a R\$ 20.000.000,00** (vinte milhões de reais);

II – cujo **período de prestação do serviço seja inferior a 5 (cinco) anos;**
ou

III – que tenha como objeto único o fornecimento de mão-de-obra, o fornecimento e instalação de equipamentos ou a execução de obra pública.

A mesma Lei, ainda com relação às diretrizes a serem observadas nesses contratos (grifo nosso):

Art. 4o Na contratação de parceria público-privada **serão observadas as seguintes diretrizes:**

I – **eficiência no cumprimento** das missões de Estado e **no emprego dos recursos da sociedade;**

II – **respeito aos interesses e direitos dos destinatários dos serviços** e dos entes privados incumbidos da sua execução;

III – **indelegabilidade das funções de regulação**, jurisdicional, do exercício do poder de polícia e de outras atividades exclusivas do Estado;

IV – **responsabilidade fiscal na celebração e execução** das parcerias;

V – **transparência** dos procedimentos e das decisões;

VI – **repartição objetiva de riscos entre as partes;**

VII – **sustentabilidade financeira e vantagens socioeconômicas dos projetos** de parceria.

Portanto, a Lei 11.079, exige o cumprimento das questões fundamentais aos projetos de longo prazo como a eficiência no emprego dos recursos, respeito aos destinatários dos serviços, indelegabilidade das funções de regulação (permanecendo a Secretaria da Educação no leme das diretrizes educacionais), a transparência e repartição de riscos entre as partes, obrigando os entes ao compromisso mútuo para o atingimento do resultado e, por fim, a responsabilidade financeira e a responsabilidade fiscal, garantindo os recursos suficientes e necessários à execução do projeto se transformando em política de Estado e não de Governo. Exige ainda que os contratos atendam às seguintes condições (grifo nosso):

Art. 5º As cláusulas dos **contratos de parceria público-privada atenderão** (...), no que couber, devendo também prever:

I – o **prazo de vigência** do contrato, compatível com a amortização dos investimentos realizados, **não inferior a 5 (cinco), nem superior a 35 (trinta e cinco) anos**, incluindo eventual prorrogação;

II – as **penalidades aplicáveis à Administração Pública e ao parceiro privado** em caso de inadimplemento contratual, fixadas sempre de forma proporcional à gravidade da falta cometida, e às obrigações assumidas;

III – a **repartição de riscos entre as partes**, inclusive os referentes a caso fortuito, força maior, (...);

IV – as formas de remuneração e de atualização dos valores contratuais;

V – os mecanismos para a preservação da atualidade da prestação dos serviços;

VI – os fatos que caracterizem a inadimplência pecuniária do parceiro público, os modos e o prazo de regularização e, quando houver, a forma de acionamento da garantia;

VII – os **critérios objetivos de avaliação do desempenho do parceiro privado**;

VIII – a prestação, pelo parceiro privado, de garantias de execução suficientes e compatíveis com os ônus e riscos envolvidos (...);

Dentre as diversas garantias contratuais cabe destacar os critérios objetivos para avaliação de desempenho do parceiro privado.

Sabemos onde queremos estar ao nível da Educação Básica em 5, 10, 20 e 30 anos? Certamente!

Existem critérios internacionalmente aceitos de índice e desempenho da educação que podem e devem ser utilizados no estabelecimento desses contratos. Essas garantias se apresentam efetivamente mais robustas e vinculadas a resultado (entrega de valor) do que simples contratos de gestão que obedecem a simples

definições de governos que se alternam. A Educação precisa se tornar política de Estado e as PPP's são um caminho seguro para isto.

Curiosamente a Lei Estadual 14.910, também de 2004, que trata da instituição de Parcerias Público-Privadas em Goiás, deliberadamente excluiu do objeto das PPP's locais os processos pedagógicos, assim podemos observar:

§ 2o Não serão objeto de Parcerias Público-Privadas a mera terceirização de mão-de-obra e as prestações singelas ou isoladas, sendo vedada a delegação a agentes privados de competências relativas a:
 (...)

 III – atividade de ensino que envolva processo pedagógico.

Essa distorção ideológica precisa ser corrigida sob pena de as ações de gestão em educação nunca se transformarem em política de Estado.

3 METODOLOGIA

O referencial teórico se baseia em casos estudados, artigos e publicações sobre o tema. Adotamos o método qualitativo com análise específica sobre os temas abordados.

Questões importantes e urgentes como sustentabilidade e responsabilidade social são transversais e buscamos assim associar a visão de importantes entidades, estudiosos e publicações diversas na mídia leiga e especializada.

A metodologia adotada do artigo foi a pesquisa bibliográfica.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Diante dos desafios contemporâneos a educação no país desponta como roteiro seguro e inafiançável de progresso e desenvolvimento. Como exemplo bem-sucedido em educação pública de qualidade em nosso Estado, os Colégios Militares

prestam um serviço de valor inestimável para a sociedade que já deu provas incontestáveis de que não abre mão desta política pública.

Entretanto, a mudança é a tônica sendo a transformação inevitável. Torna-se imperativo ter capacidade e desenvolver competências para se manter relevante neste cenário.

Sob tais aspectos esperamos contribuir para a continuidade e o crescimento do modelo de gestão militar nos colégios estaduais, certo de que a cidadania e o civismo são fatores de formação e cultivo de valores, papel também das escolas, muito além da mera formação intelectual.

Transformada em política de Estado a Educação tende a ocupar o papel que lhe é devido na transformação da sociedade brasileira.

A eficiência do viés econômico é consequência de um ambiente sócio-político organizado. O desenvolvimento das nações que protagonizam o cenário econômico mundial, teve como indutor essencial a Educação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os Colégios Militares são referência não somente pela qualidade do ensino, apesar de ser esta a face mais visível por ser mensurada e divulgada.

De um ponto de vista mais imediatista, resultados no ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio) e no IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) são altamente relevantes. Do ponto de vista da sustentabilidade (entendida esta como a conjunção das garantias atuais e futuras dos aspectos sociais, econômicos e ambientais) o grau de educação entregue pelos Colégios Militares é de grande importância para a sociedade.

A cidadania e o civismo, norte dos Colégios Militares, são fundamentais para a formação de pessoas éticas e comprometidas com valores sociais sólidos e relevantes.

Portanto, qualquer possibilidade de desestruturação dessas escolas traria prejuízos para a construção de futuro a um grande conjunto da sociedade.

A humanidade caminha para transformações tecnológicas sem precedentes. É possível vislumbrar a inserção do Brasil nesta nova era com a Educação pública que entregamos aos nossos jovens?

Transformações, mudanças no *status quo*, exigem coragem e determinação. Coragem dos que detêm temporariamente o poder de governar e de criar o ambiente propício e coragem da sociedade organizada e suas instituições para debaterem o tema e propor alternativas.

Este trabalho é a nossa colaboração neste tema complexo, apaixonante e vital para o Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DIAS, Maria Carolina Nogueira; GUEDES, Patrícia Mota. **Excelência em Gestão Educacional – Modelo Escola Charter: A Experiência de Pernambuco**, Fundação Itaú Social, 2010.

INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL. **Diferenças entre Associação e Fundação**. Disponível em: <http://idis.org.br/wp-content/uploads/2014/05/Fundacoes_e_associacoes_diferencas1.pdf>. Acesso em: 31 Ago 2015.

LASZLO, Ervin. **Macrotransição: O desafio do terceiro milênio**. São Paulo: Axis Mundi Editora, Antakarana Cultura Arte Ciência/Willis Harman House, Março 2001.

ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

BOECHAT, Cláudio B; MARQUES, Maria Raquel G. F.,; HORTA, Paulo Henrique. **Estratégias empresariais brasileiras à luz da sustentabilidade**. Nova Lima: Artigo não publicado, Julho 2005.

INTERNACIONAL FINANCE CORPORATION. **Public Private Partnerships**. Disponível em: <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/EdInvest_Home/PublicPrivatePartnerships/>. Acesso em: 08 Set 2015.

ROBERTSON, Susan; VERGER, Antoni. **A origem das parcerias público-privada na governança global da educação**. Disponível em : <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302012000400012>. Acesso em: 13 Set 2015.

REVISTA FILANTROPIA. São Paulo. Instituto Filantropia, 2008.