

INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO E POLÍTICAS PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO: INTERAÇÕES MEDIADAS POR MÚLTIPLAS LÓGICAS INSTITUCIONAIS

Philanthropy and education public policies: Interactions mediated by multiple institutional logic

Investimento social privado y políticas públicas de educación: interacciones mediadas por múltiples lógicas institucionales

RESUMO

Nas políticas de educação, a partir dos anos 2000, observa-se aproximação do Investimento Social Privado (ISP), buscando o aumento da qualidade da educação através das colaborações e do foco nos resultados, com destaque para as avaliações dentro do sistema. Mas, embora haja influência do ISP, o campo tem sido marcado pela atuação de uma multiplicidade de atores e múltiplas lógicas institucionais, ligadas à atuação estatal, profissional e do mercado, que se tornam mais proeminentes na medida em que se observam contextos locais de implementação. No nível da implementação da política pública, os contextos são mais diversos, caracterizando este ambiente como de alta complexidade institucional. Na interação das ações diretas do ISP nos projetos de fortalecimento de gestão diferenciam-se os profissionais da educação e os gestores educacionais. No contexto de realização dos projetos, foram observadas práticas que buscam aumentar a compatibilidade de lógicas, principalmente nas interações entre profissionais de ISP e gestores educacionais e na forma de escolha e estruturação de projetos por parte do ISP.

PALAVRAS-CHAVE: políticas públicas, gestão pública, educação, investimento social privado, lógicas institucionais.

Patricia Maria Emerenciano Mendonça¹

pmdonca@usp.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5675-4261>

Paula Santana Santos²

paula.santos@usp.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7927-6752>

1 Escola de Artes, Ciências e Humanidades- EACH/ USP- Universidade de São Paulo, Brasil

2 Centro Brasileiro de Análise e Planejamento- CEBRAP

Artigo convidado

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v25n80.80688>

ABSTRACT

In education policies, starting in the 2000s, there is an approximation with the philanthropy sector seeking to increase the quality of education through collaborations and focus on results, with emphasis on evaluations within the system. Despite the influence of philanthropy, the field has been marked by a multiplicity of actors and multiple institutional logics, linked to state, professional and market action, which become more prominent as local contexts of implementation are observed. At the implementation level of public policy, contexts are more diverse, including more actors and local influences, characterizing this environment as high institutional complexity. In the interaction of the direct actions of the philanthropy in the projects of strengthening of the management of education policies, it is possible to differentiate professionals of the education and the education managers. In the context of these projects, it were observed practices that seek to increase the compatibility of logics, mainly in the interactions between philanthropy professionals and education managers and in and the way of choosing and structuring projects by the philanthropy.

KEYWORDS: Public policy, public management, education, philanthropy, institutional logics.

RESUMEN

En las políticas de educación, a partir de los años 2000, se observa acercamiento con el Inversión Social Privado (ISP), buscando el aumento de la calidad de la educación a través de las colaboraciones y foco en los resultados, con destaque para las evaluaciones dentro del sistema. A pesar de la influencia de ISP, el campo ha sido marcado por la actuación de una multiplicidad de actores y múltiples lógicas institucionales, ligadas a la actuación estatal, profesional y del mercado, que se vuelven más prominentes medida en que se observan contextos locales de implementación. En el nivel de la implementación de la política pública los contextos son más diversos, incluyendo diversos actores e influencias locales, caracterizando este ambiente como de alta complejidad institucional. En la interacción de las acciones directas del ISP en los proyectos de fortalecimiento de la gestión se diferencian los profesionales de la educación y los gestores educativos. En el contexto de realización de los proyectos se observaron prácticas que buscan aumentar la compatibilidad de lógicas, principalmente en las interacciones entre profesionales de ISP y gestores educativos y en la manera de elección y estructuración de proyectos por parte del ISP.

PALABRAS CLAVES: Políticas públicas, gestión pública, educación, investimento social privado, lógicas institucionales.

INTRODUÇÃO

Desde os anos 1990, as organizações do Investimento Social Privado (ISP) brasileiro têm se consolidado como um campo organizacional característico e com práticas compartilhadas, criando espaços reconhecidos de discussão, eventos, pesquisas e inserindo-se cada vez mais nos espaços de formação de opinião pública (Simielli, 2008). A definição de ISP empregada nesta pesquisa baseia-se na ideia de repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público (Nogueira & Schommer, 2009). Entre as organizações identificadas como participantes do campo do ISP es-

tão fundações, institutos (de origem familiar, comunitária, empresarial e independente) e empresas. Nos últimos anos, uma estratégia comum que se tem destacado no campo do ISP é o “alinhamento às políticas públicas” (Gife, 2016; Modesto, 2016).

A partir dos anos 2000, observa-se um distanciamento do governo federal em relação aos movimentos tradicionais do campo da educação ao passo que houve aproximação com o empresariado (Saviani, 2007; Simielli, 2008). Essas mudanças nas bases sociais do campo da educação tiveram importante papel na elaboração do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), lançado em 2007, no qual o Ministério da Educação (MEC) teve maior interlocução com o empresariado, o

que se reflete em uma das medidas do PDE chamada de “Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação”.

Instituído pelo Decreto Federal nº 6.094 (Brasil, 2007) para ser implementado pela União, esse plano, tido como o “carro-chefe” (Saviani, 2007, p. 3) do PDE, constitui-se em uma estratégia utilizada para regulamentar o regime de colaboração com municípios, Estados e Distrito Federal, bem como com a participação das famílias e da comunidade, visando à mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica. A integração dos entes federados ao plano é estabelecida através da assinatura de termo de adesão e tal parceria é traduzida “em compromisso” assumido com a implementação das 28 diretrizes estabelecidas (Camini, 2010).

Aliadas a isto, as avaliações educacionais vêm ocupando importante espaço nas políticas educacionais brasileiras. O Brasil encontra-se entre as piores posições no Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (Pisa), principal avaliação internacional coordenado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) que compara países com base no desempenho de seus alunos de 15 anos através de conteúdos mínimos esperados para sua série em leitura, Matemática e Ciências. A competitividade do país através de bons resultados educacionais é positiva para sua melhor inserção produtiva e esse é o principal argumento dos defensores do Capital Humano (Coelho, 2002). Segundo Bonamino e Sousa (2012), as avaliações associam-se à promoção da qualidade do ensino, estabelecendo novos parâmetros de gestão dos sistemas educacionais.

Com a destacada influência do ISP nas políticas educacionais nos últimos anos e sua incidência no nível de formulação e de tomada de decisão, o campo das políticas de educação tem sido marcado pela atuação de uma multiplicidade de atores e múltiplas lógicas institucionais, ligadas à atuação estatal, profissional e do mercado, que se tornam mais proeminentes na medida em que se observam contextos locais de implementação.

A literatura sobre lógicas institucionais tem repetidamente destacado que múltiplas lógicas prevalecem em um campo, influenciando organizações e indivíduos (Friedland & Alford, 1991; Thornton, Ocasio, & Lounsbury, 2012). Entretanto, há perspectivas conflitantes nos estudos sobre como estas múltiplas lógicas se alinham ou entram em conflito, e sobre suas consequências para organizações e processos internos aos campos organizacionais (Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E., & Lounsbury, M., 2011). As múltiplas lógicas podem ou não ser incompatíveis. Quando há lógicas conflitantes, a natureza e a extensão desta incompatibilidade devem ser observadas, pois vão produzir diferentes respostas das organizações.

Este estudo analisa os alinhamentos e conflitos existentes entre a lógica de mercado, a lógica do Estado e as lógicas profissionais (representada pelos profissionais do ISP, profissionais da educação e gestores educacionais) nas interações entre organizações do ISP e diferentes atores envolvidos com as políticas de educação pública no contexto de implementação de projetos conjuntos. A partir dos conceitos de centralidade e com-

patibilidade (Besharov & Smith, 2014), os conflitos são analisados separadamente no nível do campo, das organizações e dos indivíduos.

Os resultados encontrados indicam que os contextos de implementação se apresentam como ambientes institucionais complexos (Greenwood et al., 2011), com elevada fragmentação, dificultando que a centralidade da lógica de mercado, apresentada nas políticas e planos educacionais, possa ser imediatamente verificada nos níveis micro da política. Mais estudos devem ser realizados, considerando a diversidade de atores e de fatores locais, especialmente para verificar o papel das resistências das lógicas profissionais e de Estado às lógicas do mercado.

No contexto de realização dos projetos, foram observadas práticas que buscam aumentar a compatibilidade de lógicas, principalmente nas interações entre profissionais de ISP e gestores educacionais e na forma de escolha e estruturação de projetos por parte do ISP.

METODOLOGIA

Optou-se por olhar as organizações de ISP que atuam na temática de educação, área em que 84% das organizações desse campo atuam (Gife, 2016). Dado que essas organizações apresentam uma diversidade

grande de práticas, a pesquisa debruçou-se naquelas que se direcionam para os aspectos de gestão das políticas educacionais, como assessorias de formulação e implementação, formação de corpo técnico e gestor, elaboração de materiais, realização de eventos e pesquisas e desenvolvimento de ferramentas de gestão (planejamento, monitoramento e avaliação).

Para possibilitar o aprofundamento necessário e captar as diferentes lógicas, a pesquisa selecionou três organizações proeminentes do campo. A escolha por essa estratégia não teve o objetivo de produzir estudos de caso ou comparativos e sim a caracterização sobre o fenômeno estudado. Foram realizadas entrevistas iniciais e observação não-participante em alguns eventos para seleção de três organizações: Fundação Lemann, Instituto Natura e Instituto Unibanco.

Em seguida, a partir de análise documental (sites, relatórios e outras publicações das organizações estudadas), foram exploradas as informações gerais, referente às ações e aos programas com foco no fortalecimento da gestão nas políticas públicas educacionais. A segunda fase de coleta de dados consistiu em entrevistas semiestruturadas com profissionais que mantêm algum tipo de relacionamento com as organizações selecionadas e as atividades de interesse desta pesquisa. O Quadro 1 resume os eventos e sujeitos mobilizados nesta pesquisa.

Quadro 1. Eventos e entrevistas realizados

EVENTOS OBSERVADOS	ENTREVISTAS
Congresso Gife 2016	Profissionais das organizações estudadas
Seminário de Avaliação Itaú Social	Profissionais de outras organizações do ISP
Workshop de Gestão Pública para ISP	Gestores públicos envolvidos em projetos com ISP
Lançamento BISC 2017	Profissional com experiência no MEC e Consed
Seminário de Gestão Educacional I Unibanco	Profissional do Gife
Webinar lançamento plataforma Juntos-Comunitas	Pesquisadores acadêmicos
Webinar Fundação Lemann - BNCC	

Foram realizadas 11 entrevistas com roteiro semiestruturado, blocadas em quatro macrotemas: trajetória; experiências e concepções de política pública; relações interorganizacionais; e espaços reconhecidos. As entrevistas foram realizadas entre outubro de 2016 e fevereiro de 2018, sendo cinco delas de forma presencial, todas em lugares públicos em São Paulo, e seis por conferência telefônica, quando não houve possibilidade de encontro presencial. Todos os entrevistados autorizaram a gravação do áudio das entrevistas para uso exclusivo desta pesquisa, os quais foram transcritos e utilizados na análise.

O processo de análise desses materiais passou por uma sistematização das três organizações estudadas e sua atuação com fortalecimento da gestão nas políticas educacionais, por meio da transcrição, codificação e análise por template (King, 2004), permitiu comparar diferentes visões apresentadas pelos entrevistados e nos materiais analisados, a partir do referencial teórico utilizado. Estas etapas foram suportadas pela utilização do software NVivo®.

As organizações de ISP estudadas

Fundada em 2002 pelo empresário Jorge Paulo Lemann, a Fundação Lemann é uma organização familiar privada sem fins lucrativos. Apresenta-se como desenvolvedora e apoiadora de projetos inovadores em educação, realiza pesquisas para embasar políticas públicas no setor e oferece formação para profissionais da educação e para o aprimoramento de lideranças em diversas áreas. Desde a primeira descrição, são enfatizadas a centralidade da inovação, da pesquisa como insumo para políticas públicas, formação e lideranças.

A Fundação Lemann realiza apoio financeiro, técnico e estratégico para cerca de 50 instituições através de processo seletivo. A organização também disponibiliza, em seu site, um formulário para que as redes públicas de educação possam manifestar interesse em parceria e indicar quais dos projetos disponíveis gostariam de receber gratuitamente. Os projetos oferecidos vão

de formação de professores a aplicativos de apoio à alfabetização.

O Instituto Natura foi criado em 2010 pela empresa do segmento de cosméticos com o mesmo nome, com a perspectiva de que a “educação de qualidade abre horizontes, amplia consciência e gera oportunidades”.

Com o foco em educação, os projetos do Instituto Natura atuam em três dimensões: melhoria dos sistemas educacionais, com ações que buscam incorporação de melhores práticas e aperfeiçoamento do sistema de gestão educacional público; inovação em práticas educacionais, através de ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs); e mobilização da sociedade para educação. Nesta última frente, o instituto promove ações para articular, conectar e integrar redes de relações que fortaleçam a aprendizagem ao longo de toda a vida, dentro e fora do ambiente escolar.

O Instituto Unibanco foi criado em 1982 pela família Moreira Salles, donos do banco Unibanco que, em 2008, passou por uma fusão e atualmente se chama Itaú Unibanco. O Instituto Unibanco tem como objetivo atuar na educação pública no Brasil, com foco em melhoria de resultados e produção de conhecimento sobre o ensino médio. Suas ações são centradas na elaboração e implementação de soluções de gestão para as redes de ensino e sala de aula, através de uma visão orientada para resultados de aprendizagem e equidade.

As ações e os projetos do Instituto Unibanco são voltados ao Ensino Médio e estruturadas em três frentes: a primeira é Desenvolvimento de Soluções e Implementação,

voltada para concepção, desenvolvimento, implementação e avaliação de soluções aplicadas a projetos de gestão educacional; a segunda, Gestão do Conhecimento, direciona-se para produção e difusão de conhecimento por meio de pesquisas, estudos e debates focados em soluções baseadas em evidências empíricas e na investigação científica; a terceira, Apoio a Projetos realiza suporte e fomento a iniciativas alinhados aos desafios do ensino médio. As principais ações do instituto são o Programa Jovem de Futuro, o programa de voluntariado Estudar Vale a Pena, a promoção de editais e fomentos e a realização de seminários.

As estratégias que as organizações têm elegido diferem de acordo com seu porte, seus valores e objetivos. A Fundação Lemann tem atuado em duas frentes: uma focada nas secretarias estaduais e municipais oferecendo ferramentas e formações; e outra focada em políticas de âmbito nacional, como a Base Nacional Curricular Comum. O Instituto Natura optou por atuar na gestão em nível municipal, através de ferramenta de gestão como o Conviva e pelo regime de colaboração via Redes de Apoio à Educação. O Instituto Unibanco elegeu o ensino médio e a juventude como focos de atuação de ações com gestores educacionais.

Lógicas institucionais e atuação público-privada nas políticas públicas

Nos trabalhos organizados por Thornton, Ocasio, e Lounsbury (2012) acerca das lógicas institucionais, as instituições aparecem como elementos materiais (estruturas e práticas) e simbólicos (ideias e significados) da vida organizacional, estando presente em múltiplos níveis: micro (indivíduos e organi-

zações), meso (campos organizacionais) e macro (societal).

Os sistemas interinstitucionais influenciam atores individuais e organizacionais a partir de diferentes ordens institucionais (família, religião, Estado, mercado, profissões, corporações e comunidade), moldando a forma como a racionalidade é percebida e experimentada.

As lógicas institucionais representam *frames* de referência que condicionam as escolhas dos atores e ajudam na clarificação acerca dos mecanismos, partes elementares de uma teoria que servem de mediação entre causa e efeito e desdobram-se ao longo do tempo (Davis & Marquis, 2005).

As lógicas preveem significado e identidade aos atores e, como estes circulam em diferentes domínios da vida social, exercendo inclusive múltiplos papéis, estas lógicas frequentemente se sobrepõem. São nestes espaços de sobreposição que os atores manipulam estes recursos materiais e culturais, transformando identidades, organizações ou sociedade (Thornton, Ocasio, & Lounsbury, 2012). As lógicas institucionais tornam-se observáveis nas interações sociais, em que os atores as utilizam, manipulam e reinterpretam.

Muitos estudos têm identificado a interação público-privada na implementação de políticas públicas e suas influências. Os atores de implementação encontram-se imersos em diversos contextos institucionais e produzem uma realidade híbrida que envolve múltiplas, coexistentes e potencialmente conflitantes lógicas institucionais (Thormann, Lieberherr, & Ingold, 2016). Estas ló-

gicas incluem os tipos ideais já identificados na literatura, como a “lógica estatal”, enfatizando legalidade, equidade e segurança; a “lógica de mercado”, enfocando performance, competição, eficiência e efetividade; ou a “lógica das profissões”, enfatizando técnicas e expertise profissional, redes de formação e associação profissional, reputação e conexões pessoais (Scott, 2008).

Ao guiar e limitar os comportamentos dos atores, tanto no nível individual, quanto no nível organizacional, as lógicas institucionais produzem diferentes resultados. Cabe então às pesquisas compreender estas diferentes manifestações e implicações desta complexidade institucional, que nunca está completamente fixada (Besharov & Smith, 2014).

Profissionais do ISP tradicionalmente estão imersos em instituições de mercado, agindo de acordo com valores de performance, eficiência e competitividade. Ao mesmo tempo, têm atuado num cenário de implementação, aproximando-se da lógica do Estado, com suas racionalidades de adequação burocrática. Atuando neste espaço híbrido, irão deparar-se com incompatibilidades que ocorrerão mesmo que os valores estejam compatibilizados em objetivos prescritos em uma política, um programa, projeto ou contrato (Skelter & Smith, 2014; Alves, Nogueira, & Schommer, 2013).

Diante destes conflitos, uma parte da literatura tem identificado que as respostas dos atores de implementação privados estarão condicionadas à sua identidade relacionada à atuação no mercado, levando-os a dar prioridade a estes valores (Thormann, Lieberherr, & Ingold, 2016; Skelter & Smith,

2014)

Neste sentido, Besharov & Smith (2014) destacam nas diferenças as possibilidades explicativas, estabelecendo um modelo de análise que considera a compatibilidade e a centralidade das lógicas institucionais distribuídas nos níveis do campo, das organizações e individualmente.

A compatibilidade define o grau em que as múltiplas lógicas implicam consistência e reforçam ações organizacionais. Já a centralidade é definida como a extensão na qual as lógicas envolvidas são tratadas como igualmente válidas para o funcionamento organizacional.

Quadro 2. *Drivers* para a variação da centralidade e compatibilidade de lógicas institucionais

Nível	Fatores de influência na compatibilidade	Fatores de influência na Centralidade
Campo	Número de profissionais e instituições e seus relacionamentos	Estrutura do campo
Organizacional	Contratação e socialização	Missão e estratégia Dependência de recursos
Individual	Interdependências Laços com referências no campo	Aderência às lógicas Poder relativo

Fonte: Besharov & Smith, 2014

No nível do campo, a compatibilidade manifesta-se pelo número de instituições profissionais presentes e sua relação. No nível organizacional, práticas de contratação e socialização impactam a compatibilidade das lógicas, assim como definição e ajustamento de objetivos e dependência de recursos. Finalmente os indivíduos que, ainda que submetidos às lógicas do campo e práticas organizacionais, exercem algum nível de agência selecionando, interpretando a atuando com as diferentes lógicas. A atuação destes indivíduos está relacionada com suas conexões intra e extra- organizacionais (Besharov & Smith, 2014).

Já a centralidade se manifesta no nível do campo pelo seu tipo de estruturação. Alguns campos são mais fragmentados, apresen-

tando distintos e descoordenados *clusters*, ou mais centralizados, quando o campo apresenta algum grau de hierarquia que cristaliza demandas unificadas. As organizações podem alterar missões e objetivos para realizarem adequações que reforcem algum *cluster* e aumentem a centralidade.

No nível organizacional, a dependência de recursos aumenta a centralidade na medida em que organizações dependem de um ator particular ou grupo para recursos críticos, mesmo que se oponham a estas lógicas. Os indivíduos aderem de formas diferentes às lógicas, dependendo de suas relações sociais e sua posição na organização. Quando esta adesão privilegia uma lógica mais central, eles conseguem incorporá-la de forma mais responsiva na organização; quando

esta adesão é a uma lógica mais fraca é mais difícil essa internalização. A centralidade é maior quando múltiplas lógicas exercem influência similar sobre os indivíduos (Besharov & Smith, 2014).

Políticas educacionais e lógicas profissionais do mercado e do Estado

Na interação entre ISP e políticas educacionais, há a participação mais intensa de três grupos profissionais distintos: da educação, atuando nas escolas; gestores educacionais (secretarias de educação); e profissionais do ISP.

Há diversas entidades representativas dos segmentos dos profissionais da educação, com destaque para a Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE). Professores, coordenadores e outros profissionais atuando nas escolas dão prioridade à defesa e valorização dos integrantes da comunidade educacional, com reivindicações voltadas para condições de trabalho e ampliação do financiamento público da educação. Possuem uma forte lógica de Estado, bem como lógica profissional, considerada conservadora e resistente a inovações. A formação de professores no Brasil é considerada desarticulada com práticas de base, sendo muito mais filosófica, com fortes resistências às avaliações que busquem mensurar tanto eficácia e eficiência da gestão, quanto de processos de aprendizado e abordagens mais multidisciplinares e integradoras (Borges, Aquino, & Puentes, 2012).

Os gestores educacionais, representados principalmente pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed), e pela

União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime), possuem uma lógica predominante de Estado, na medida em que buscam principalmente a pressão e preservação de seus orçamentos. Ao mesmo tempo, tem sido através destas entidades que o ISP tem se aproximado das políticas públicas educacionais. Essa aproximação ocorre tanto como canal de comunicação com as redes educacionais de Estados e municípios, quanto como via de validação da atuação do ISP nas políticas educacionais, dada a legitimidade que essas organizações possuem dentro do campo da educação.

Os profissionais do ISP atuam preponderantemente na lógica de mercado, mas também fazem o esforço de alinhar demandas sociais e públicas nas suas práticas (Alves, Nogueira, & Schommer, 2013). O Grupo de Institutos Fundações e Empresas (Gife) é uma organização reconhecida como importante para promover maior interação do campo do ISP em pautas comuns. Entre suas agendas estratégicas, está a nomeada como “Alinhamento com políticas públicas”, representando a emergência dessa discussão dentro do campo e a necessidade de os associados trocarem experiências entre si para verificação das práticas que são legitimadas pelos seus pares.

Além dos profissionais de ISP atuando principalmente nos institutos, fundações, e em alguns casos em programas mantidos diretamente pelas empresas, o campo do ISP é conformado pela influência dos mantenedores.

Um campo organizacional consolidado é caracterizado pelo aumento na circulação e troca entre seus atores. Ao analisar a com-

posição dos conselhos das organizações de ISP estudadas, é observado que os conselhos são compostos geralmente pessoas próximas e executivos da empresa mantenedora ou por um grupo de especialistas no tema.

O conselho da Fundação Lemann é inteiramente composto por membros da família e amigos pessoais do seu fundador. O Instituto Natura possui duas instancias: o conselho administrativo, composto por executivos ligados à empresa e executivos de outras fundações e institutos (como diretores-executivos do Instituto Unibanco e Fundação Lemann); o conselho consultivo, composto por especialistas da área de educação e diretores de outras organizações. Enquanto o Instituto Unibanco tem uma presidência e uma diretoria compostas por executivos do Itaú-Unibanco e um conselho formado por pessoas do setor de educação, economistas e pelo executivo da Fundação Itaú Social.

Tanto os gestores educacionais, quanto os profissionais de ISP podem ser considerados comunidades profissionais fluidas (Mendonça & Alves, 2012), em que o processo de profissionalização ocorre por redes informais que acabam preenchendo a lacuna de alguns mecanismos institucionais presentes em categorias profissionais mais estabelecidas, em que a teorização e a disseminação de práticas ocorrem em espaços de formação e atuação profissional bem delimitados, inclusive sujeitos a regulamentação específica.

Há uma forte interação entre gestores educacionais e profissionais de ISP, possibilitando que convivam e explorem diferentes lógicas institucionais, suas inconsistências

e seus conflitos internos (Friedland & Alford, 1991). Os profissionais da educação atuam de modo a criar resistências com relação às interações do ISP e dos gestores da educação.

Além destes, há muitos atores no Executivo, Legislativo, Judiciário federal e nos entes subnacionais que participam das políticas educacionais, além de diversos atores da sociedade civil (sindicatos, ISP, ONGs, associações científicas, associações patronais de entidades privadas de educação, entre outros.), destacando a alta fragmentação deste campo (Sena Martins, 2018).

Compatibilidade e centralidade nas organizações estudadas

Características das organizações impactam a compatibilidade de lógicas no campo. Na relação do ISP com gestores educacionais não há entidades profissionais fortes atuando, ao contrário dos profissionais da educação que trabalham diretamente nas escolas e que por vezes têm sindicatos fortes.

Entre ISP e gestores educacionais, a relação é muito mais dependente das redes e trocas informais entre os profissionais. Estas trocas moldam a forma como estes atores utilizam as diferentes lógicas. A compatibilidade também aumenta quando o ISP aporta recursos financeiros e técnicos entre os gestores educacionais. No caso de dependência de recursos, organizações respondem a demandas de grupos, mesmo que se oponham às lógicas que sustentam estas demandas (DiMaggio & Powell, 1983).

Num campo fragmentado, como o das políticas educacionais, a centralidade da lógica

de mercado é buscada pelo ISP a partir da influência sobre missões e objetivos organizacionais (Besharov & Smith, 2014). A missão e as estratégias situam as organizações dentro de um campo ou na interseção de muitos campos. Mais uma vez aqui, a disponibilização de recursos técnicos e financeiros atua como forma de dar mais centralidade às práticas legitimadas pelo mercado, em especial a de colocar como ponto central as avaliações nas políticas de educação.

Observa-se que o ISP utiliza-se da legitimação por persuasão e tradução, que consiste no uso de linguagem e construção de significados como forma de influência. A apropriação de conceitos e valorização de elementos próprios da gestão pública ocorre para buscar aproximação e identificação. Nesta pesquisa, observou-se que o termo gestão é caro tanto para o Poder Público como ao privado, mas que, para o ISP conseguir legitimar-se, é preciso relacionar em seu significado o conceito do “fortalecimento” do setor público. Além de transmitir ideia de valorização do público, este também consiste em afastar as críticas sobre tentativas de sobreposição ou limitação da atuação do Estado por uma lógica mercadológica na gestão.

No primeiro aspecto, centraliza-se a ideia de que as empresas devem contribuir com o fortalecimento das organizações públicas através da articulação e transferência de conhecimento. A principal contribuição do ISP seria repassar conhecimentos e ferramentas de gestão para o setor público, que carece desse conhecimento, enquanto as organizações que estão mais próximas do mundo empresarial têm esse conhecimento

ou mais facilidade para acessá-lo.

Consequência dessa visão é a compreensão do setor público como tendo uma fragilidade técnica muito grande, impactando a condução das políticas públicas sob sua responsabilidade. Um relato indicou até que a escolha de atuação com a área de educação no setor público se dá pelo fato de que o corpo técnico é menos qualificado para aspecto de gestão, visto que a maioria da sua composição é de educadores formados em cursos de Pedagogia ou de áreas que desenvolvem de forma restrita conteúdos de gestão. Essa característica fortaleceria a ideia de que o ISP tem uma contribuição significativa a dar neste setor.

A expressão na crença no setor público, na valorização do profissional da área de educação e na qualificação dos serviços públicos é elemento mobilizador para dar mais centralidade à lógica de mercado.

Relatos de resistência do setor público a este movimento foram vistos ao longo da pesquisa, embora este aspecto não tenha sido o foco central do estudo. Há uma percepção do ISP sendo recebido pelo que a organização representa financeiramente, em um primeiro momento, tanto por parte de entrevistados do ISP como pelos fora dele:

Como prestador de serviços não, mas como um cifrão é muito comum. (...) você chega num lugar e é olhado como dinheiro vivo... é muito comum. Então essa construção da parceria tem que ser realmente... é... devagarzinho para entender: Ah tá, ele pode contribuir para além do dinheiro, né? (E2)

Eu sempre acho que é importante ter parceria com instituições privadas. Por exemplo, ISP X tem dinheiro, a gente sabe disso, é uma associação rica. A missão não o lucro, mas... o ISP X é um dos que mais arrecada. E a administração pública tem um orçamento que é limitado, eu acho que tem que fazer parceria sim. (E4)

O ISP tenta deslocar o foco dos recursos financeiros para o acúmulo de recursos técnicos. Houve a recorrente necessidade dos entrevistados do campo em indicar que há um esforço de demonstrar que possuem capacidades técnicas e experiências que podem interagir de forma qualificada com as políticas públicas. Nesse ponto, o perfil dos profissionais do ISP, recrutados a partir de experiências anteriores tanto em ONGs como no poder público são evocadas como forma de se legitimar frente aos interlocutores do poder público e da sociedade civil, bem como permitem a estes profissionais lidarem com as diferentes lógicas presentes no campo. Foi observado que os profissionais do ISP ora fazem uso do “chapéu” mais vinculado ao mundo empresarial, ora substituem pelo “chapéu” que mais os aproximam da sociedade civil e do Estado, fazendo uso de certas linguagens, experiências e relacionamentos dependendo da lógica em que buscam mobilizar.

Como critério de seleção de municípios parceiros frequentemente são utilizados indicadores de vulnerabilidade ou de resultados educacionais abaixo da média. Igualmente, a definição de território de atuação por questões pessoais foi mencionada. Foram citados casos em que a localidade de atuação foi escolhida por uma questão de relacionamento dos profissionais do ISP com

gestores educacionais, demonstrando mais uma vez a importância das redes que se estabeleceram neste nível.

Foi possível identificar que é recorrente a prática de sistematizar ou financiar a produção de conhecimento sobre projetos em educação de algum tema ou demanda identificada, seguindo no desenvolvimento de alternativas para resolução desse problema e, por fim, na implementação das ações desenhadas e no monitoramento dos resultados. Dentro dessa perspectiva, analisou-se que a ação orientada por evidências e dados com o objetivo de atingir impactos e transformação social é recorrente no discurso das organizações do ISP. Esse aspecto é essencial para diferenciar de uma atuação tradicional, vinculada à filantropia, no sentido de ação sem orientação por resultados. Esse resultado é mensurado através de avaliação e na adoção de metas compostas com indicadores, algo que passa a aparecer com mais frequência nos planos educacionais, notadamente no PDE 2007.

Entre as organizações estudadas, considerando os depoimentos coletados, a avaliação por uso de dados apareceu na fala de várias organizações. Entretanto, foi nas falas do Instituto Unibanco que a avaliação econômica foi mencionada, indicando que, como se trata de um processo muito dispendioso de tempo e recursos, esse modelo de avaliação dificilmente poderia ser realizado pelo setor público, por isso a contribuição do ISP nessa categoria. Há a demonstração por parte do instituto da necessidade de difundir uma cultura de avaliação entre os gestores educacionais, para que façam uso de dados nas suas escolhas e ações e que esse uso seja também pedagógico, não apenas admi-

nistrativo. Entende-se por uso pedagógico quando o gestor utiliza os resultados das avaliações e dos dados sobre o sistema escolar para verificar em que aspectos sua escola está abaixo do rendimento esperado e elabore planos de ação para responder a essa lacuna.

Além do aspecto de avaliação e uso de indicadores, outra característica da atuação do ISP é a busca por “inovação” que traga conteúdo ou ferramentas novas para o campo. Essa seria a grande contribuição do ISP para as políticas públicas, visto que o setor público teria maior dificuldade em promover esse tipo de providência.

Os recursos relacionais e financeiros das organizações do ISP permitem o acesso à produção de conhecimento internacional e nacional através de aproximações com universidades e centros de pesquisa, assim como pela contratação de elaboração de estudos específicos. As organizações do ISP são reconhecidas, tanto por membros do campo como de fora, como aquelas que buscam experiências exitosas e conhecimentos novos, traduzindo-os para uma linguagem mais próxima do público-alvo (no caso, gestores e profissionais da educação), sistematizam-nos através de publicações, materiais de formação e apoio e websites e, por fim, disseminam esse conteúdo através da elaboração de projetos, eventos ou vinculação na mídia.

A Fundação Lemann tem uma das suas áreas dedicadas à pesquisa e produção de conteúdo. Através de pesquisas de experiências e políticas de outros países e no Brasil, a fundação busca melhores propostas e traduz ou adapta para que sejam dissemina-

das no Brasil. Por sua parte, o Instituto Natura tem uma área focada na realização de pesquisas para a produção de conhecimento nos temas de atuação e sobre os projetos do instituto, envolvendo temas como educação em tempo integral, regime de colaboração e comunidade de aprendizagem. O Instituto Unibanco também possui uma área de pesquisa, chamada Gestão de Conhecimento, que faz pesquisas voltadas para seu principal programa, o Jovem de Futuro. São, portanto, pesquisas mais relacionadas com temas como juventude e ensino médio.

Próximo a essa ideia de contribuição através de pesquisa, o conceito de “piloto” parte do pressuposto de que um projeto precisa passar por um ciclo de validação que comprove sua efetividade para depois ser transferido para o setor público como política pública. Segundo as organizações, o ciclo de desenvolvimento, implementação, monitoramento e avaliação permite conhecer as condições mínimas necessárias para o sucesso do projeto:

Todos os projetos são pautados com uma lógica de você tentar fazer um piloto, implementar, validar... e colocar em escala para tentar contribuir com a maior quantidade de alunos possíveis e os alunos. (E5)

O piloto é reconhecido no campo do ISP e praticado por organizações de maior porte que têm a possibilidade de investir em avaliação para a validação da metodologia testada. Também foi mencionado o piloto como uma contribuição para inovação de políticas públicas, visto que é possível testar metodologias novas antes de disseminar. As organizações também indicam que, dado seu

alto custo de recursos e políticos, o setor público não tem condições de realizar pilotos, enquanto o ISP tem essa possibilidade por não ter a vinculação obrigatória de oferecer a ação para todos.

Como crítica, essa estratégia acaba limitando as possibilidades de adaptação e mudanças do projeto, visto que as organizações formuladoras procuram manter o projeto conforme testado no piloto, enquanto o setor público apresenta a percepção de que é necessário adaptar com outras ações e contextos presentes dentro de uma rede educacional que, por ser mais ampla, torna também quase impossível isolar apenas uma intervenção das dezenas outras que ocorrem concomitantemente, como o piloto permite fazer.

Compatibilidade e centralidade no nível individual

A forma como os membros das organizações mobilizam múltiplas lógicas é influenciada pelas redes intra e extraorganizacionais de que eles participam. (Besharov & Smith, 2014). Na relação entre ISP e políticas públicas de educação, muitas destas redes foram construídas a partir da aproximação com entidades de gestores educacionais como Consed e Undime:

Quando a gente começou esse primeiro movimento de transferir, então, teve a fase piloto, teve a avaliação do PB, conclui-se que tinha impacto na aprendizagem. Aí a gente foi na reunião do Consed. (E6)

Então ao falar com a liderança da Undime e do Consed a gente entende que isso tem mais representatividade, e foi muito

importante para a gente ter uma construção desse guia de implementação. (E9)

Por ser composto por secretários de Educação, inclusive na presidência, segundo os entrevistados, o Consed oscila entre mais aberto ou menos aberto à recepção do ISP dependendo de quem está na gestão do conselho. O Consed recentemente foi organizado por grupos de discussão temáticos, sendo composto por uma liderança de algum Estado específico e pelos demais membros que têm atuação mais direta com aquela frente dentro de suas redes.

As organizações do ISP, por sua vez, construíram a estratégia de aproximação desses grupos de acordo com seus focos de atuação. O Instituto Unibanco relatou acompanhar principalmente as discussões sobre ensino médio e gestão escolar, além de buscar oferecer com o Consed seminários e cursos. A Fundação Lemann indicou uma atuação mais próxima do Consed e das Undimes para apoiar as secretarias na implementação do currículo, através de formações e materiais orientadores, como um Guia de Implementação, sendo este último uma demanda do próprio líder da Undime, segundo relato.

O Instituto Natura, mesmo tendo um foco na gestão municipal, tem proximidade com o Consed e a Undime. Sua atuação dá-se através de pesquisas sobre governança e elaboração de ferramentas de gestão que possam apoiar as secretarias de Educação. O Conviwa Educação é uma iniciativa nesse sentido, que além do Consed e da Undime, envolve outras organizações do ISP como parceiras, e consiste em uma plataforma que busca apoiar a gestão educacional, principalmente na elaboração dos Planos Municipais de

Educação. Recentemente, o Instituto Natura também apoiou a reestruturação de governança do Consed.

A chegada diretamente no líder do Executivo para a construção dessa relação, seja no ministro, governador ou prefeito, foi apresentada como negativa. A justificativa para esse tipo de ação é que dessa forma a decisão da realização da parceria baseia-se em questões políticas que são mais instáveis e acabam sendo conduzidas de forma impositiva, assim como a aprovação de cima para baixo muitas vezes não envolve a validação dos técnicos das secretarias sobre a relevância e qualidade do projeto proposto. Por outro lado, a chegada via secretarias passaria por uma avaliação técnica maior.

Há também estratégias de fomento de redes na ponta, no nível de implementação, com ações que suportem a colaboração dentro do mesmo município ou Estado, articulando experiências entre as secretarias de diferentes localidades. Essa estratégia tem sido fomentada inclusive pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) através do Movimento Colabora, que está alinhado com o objetivo do ISP de ganhar escala e maiores impactos, posto que a rede possibilita ter maior abrangência de atuação.

Foi verificada a adoção de diferentes estratégias para fortalecer as redes colaborativas, buscando aproveitar aquelas existentes entre as secretarias de Educação estaduais e municipais. As organizações de ISP têm se aproximado de associações como o Consed e a Undime para capilarizar alguma ação entre as redes ou então criar instâncias de discussão de pautas colaborativas.

Os relacionamentos entre os membros da rede e seu grau de interdependência afetam seus laços dentro do campo, permitindo que o ISP possa fortalecer ações de coesão entre grupos para aumentar a compatibilidade de lógicas dentro das organizações públicas, mesmo que ainda guardem diversas incompatibilidades com lógicas presentes no campo das políticas educacionais.

Foi identificada a existência de equipes de profissionais do ISP atuando dentro das redes de ensino pública, no nível local. A Fundação Lemann, por exemplo, conta com uma equipe responsável pelo acompanhamento das 21 redes em que atuam, buscando identificar suas necessidades e contribuir com soluções para seus problemas. O Instituto Natura, através da Rede de Apoio à Educação (RAE), atua em formato de polos em três Estados (SP, PA e BA) através de uma coordenação central na sua sede e de articuladores locais. O Instituto Unibanco, via gerência de implementação, coordena as ações nas redes com a presença de pelo menos um gestor local, que atua dentro das secretarias com as quais o instituto tem parceria.

Sobre a ação de ter um funcionário do ISP dentro das secretarias, houve críticas:

É alguém do Instituto Y, tem um funcionário do Instituto Y, local, alguém do Ceará, que o trabalho do cara é esse. É um funcionário do Instituto Y que está na secretaria, o que é bem criticável. Já vi artigos de que isso é uma consultoria, que a gente põe pessoas dentro da secretaria... enfim... foi a estratégia que o instituto definiu para disseminar, para de repente fazer essa estratégia de saída depois. (E6)

O Instituto Y ofereceu pagar o salário de uma pessoa em cada secretaria que aderisse para organizar o trabalho, reconhecendo que muitas secretarias não iam conseguir aproveitar o dinheiro público que o governo estava oferecendo pelo governo federal. [...] O instituto falou: Bom, se uma secretaria estadual quiser aproveitar essa oferta do governo federal e não tiver como, a gente passa diretamente para essa secretaria o salário da pessoa. (E9)

CONCLUSÃO

A natureza plural dos ambientes institucionais resulta que as organizações estão sempre buscando suporte externo para lidar com instabilidades e incorporar diferentes incompatibilidades estruturais (Meyer & Rowan, 1977). Os autores que se têm debruçado sobre a análise das lógicas institucionais (Friedland & Alford 1991; Thornton, Ocasio, & Lounsbury, 2012; Besharov & Smith, 2014; Greenwood et al., 2011) passaram a aprofundar-se acerca da prevalência e das implicações resultantes da incorporação destas múltiplas demandas institucionais.

Este trabalho analisou os alinhamentos e os conflitos existentes entre a lógica de mercado, a lógica do Estado e as lógicas profissionais nas interações entre organizações do ISP com atuação na área de educação na estrutura das políticas públicas educacionais, destacando a centralidade e compatibilidade das múltiplas lógicas existentes (Besharov & Smith, 2014). Na interação das ações diretas do ISP nos projetos de fortalecimento da gestão diferenciam-se os profissionais da educação e os gestores educacionais.

O campo do ISP é mais amplo do que o recorte das organizações trabalhando com a temática do fortalecimento da gestão nas políticas educacionais consideradas neste trabalho. No entanto foi possível perceber que já há uma compatibilidade no nível dos tomadores de decisão das políticas de educação, uma vez que lógicas de mercado aparecem de forma incisiva no PDE, enfatizando o papel das avaliações e dos resultados na política. Isto foi observado por outros autores (Coelho, 2002; Bonamino & Sousa, 2012; Saviani, 2007; Simielli, 2008; Camini, 2010) e apontado na introdução como pano de fundo e justificativa para o aprofundamento das análises destas relações nos níveis de implementação e mais recortados da política.

A fragmentação na implementação de políticas educacionais enfraquece a compatibilidade de lógicas presente nos planos nacionais, e as resistências à lógica do mercado tornam-se mais visíveis. A compatibilidade busca encontrar consistências em ambientes influenciados por múltiplas lógicas, sendo reforçadas nas ações organizacionais.

Uma prática do ISP que busca aumentar a compatibilidade é recrutar profissionais que já tenham atuado em outros setores e estejam instrumentalizados para realizar as traduções entre lógicas de forma a lidar melhor com estes conflitos. A interação dos profissionais do ISP com os gestores educacionais contribui para que no nível individual ocorra maior compatibilidade na medida em que os agentes são capazes de lidar com alinhamento de práticas nos contextos de realização dos projetos. Pelo fato de os projetos selecionados pelo ISP focalizarem municípios com piores indicadores, esta es-

tratégia acaba tendo o efeito de aumentar a compatibilidade de lógicas, uma vez que a dependência técnica e de recursos financeiros é maior.

A centralidade implica que uma lógica pode estar incidindo mais do que outra em ambientes institucionais complexos, determinando como as organizações irão se ajustar. Se no nível da formulação e tomada de decisão é possível verificar alguma centralidade da lógica de mercado, no contexto da implementação ainda é difícil tecer conclusões, uma vez que estes contextos se mostram mais fragmentados e diversos.

Uma dimensão importante neste sentido, que não foi explorada em detalhe neste estudo, é o papel dos profissionais da educação e a resistência que podem estar exercendo para impedir o desenrolar da lógica de mercado no contexto da implementação. Estes, assim como outros atores apontados por Sena e Martins (2018), não foram incorporados neste estudo. Diante disso, é possível que futuros estudos aprofundem mais o papel das lógicas profissionais na mediação dos conflitos de lógicas nas políticas educacionais. Uma hipótese a se verificar é que a relação entre fragmentação do campo e a centralidade de lógicas nas políticas educacionais deve sofrer variações quando considerados os entes subnacionais e sua enorme diversidade, o perfil dos gestores, os profissionais da educação e as práticas adotadas.

REFERÊNCIAS

- Alves, M. A., Mendonça, P., & Nogueira, F. A. (Org.) (2006). *Arquitetura institucional de apoio às organizações da sociedade civil no Brasil*. 1ed. São Paulo: PGP.
- Alves, M.A., Nogueira, F; A., & Schommer, P. C. (2013) Profissionalização e Lógicas Institucionais: O Profissional do Investimento Social Privado no Brasil. *Anais do XXXVII Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_EOR2358.pdf>.
- Besharov, M.L. & Smith, W.K. (2014). Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications. *Academy of Management Review*, 39,364-381. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2011.0431>
- Bode, I. (2013). Processing Institutional Change in Public Service Provision: The Case of the German Hospital Sector. *Public Organization Review* 13:323. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11115-012-0201-z>
- Bonamino, A. & Sousa, S. Z (2012). Três gerações de avaliação da educação básica no Brasil: Interfaces com o currículo da/na escola. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 373-388. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1517-97022012005000006>.
- Borges, M. C., Aquino, O. F., & Puentes, R.V (2012, Agosto). Formação de professores no Brasil: história, políticas e perspectivas. *Revista HISTEDBR On-line*, Campinas, SP, 11(42),94-112, ISSN 1676-2584. Recuperado de <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8639868/7431>>. doi: <https://doi.org/10.20396/rho.v11i42.8639868>.
- Lei nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educa-

ção Nacional. Recuperado de <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>.

Lei nº 10.172, de 9 de Janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Recuperado de <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm>.

Lei nº 13.005, de 25 de Junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Recuperado de <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm>.

Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007. Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação. Recuperado de <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm>.

Camini, L (2010). A política educacional do PDE e do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 26(3)535-550. Recuperado de <<https://seer.ufrgs.br/rbpaee/article/view/19797>>

Coelho, F. S. (2002). *A Educação Profissional no Brasil entre o Estado e a Sociedade Civil: Evolução, Debate Atual e Experiência Recente.* (Dissertação de Mestrado). Fundação Getúlio Vargas - FGV, São Paulo. Recuperado de: <<http://hdl.handle.net/10438/5168>>

Deboni, F. (Org.) (2013). *Investimento Social Privado no Brasil: Tendências, desafios e potencialidades.* Brasília: Instituto Sabin.

Deboni, F.(2016). *O sentido público do Investimento Social Privado.* GIFE. Recupe-

rado de <<http://gife.org.br/artigo-o-sentido-publico-do-investimento-social-privado/>>.

DiMaggio, P. & Powell, W. (1983) The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2)147-160.

GIFE (2014). *Censo GIFE.* Recuperado de <<https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2014>>.

GIFE (2016). *Censo GIFE.* Recuperado de <<http://gife.issuelab.org/resource/censo-gife-2016.html>>.

Friedland, R. & Alford, R.R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In W.W. Powell & P.J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 232–266). Chicago: University of Chicago Press.

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E., & Lounsbury, M. (2011) Institutional Complexity and Organizational Responses, *The Academy of Management Annals*, 5(1)317-371, doi: 10.1080/19416520.2011.590299

Hill M. & Hupe P. (2003) The multi-layer problem in implementation research. *Public Management Review*. 5(4)471–490.

King, N (2004). *Using templates in the thematic analysis of text. Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research.* London: Sage, 2004. p. 256-270.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structures as

myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2)340–363.

Modesto, A (2016). *O Investimento Social Privado e os projetos na área da saúde*. Recuperado de <<http://comunitas.org/juntos/publicacao/o-investimento-social-privado-e-os-projetos-na-area-da-saude>>.

Nogueira, F. A. & Schommer, P. C. (2009). Quinze anos de Investimento Social Privado no Brasil: Conceito e práticas em construção. *ENANPAD - Encontro Científico de Administração da ANPAD*, 33. Anais.. São Paulo, ANPAD.

Saviani, D. (2007). *O ensino de resultados*. Folha de S. Paulo, São Paulo, 29 abr. 2007.

Scott, W. R. (1983). The Organization of Environments: Network, Cultural and Historical Elements. in: *Organizational Environment: Ritual and Rationality*, edited by John W. Meyer and W. Richard Scott. Beverly Hills, California: Sage

Sena Martins, P. (2014). A política das políticas educacionais e seus atores. *Jornal de Políticas Educacionais*, [S.l.], jun.2014. ISSN

1981-1969. Recuperado de <<https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/35739/24018>>. doi: <http://dx.doi.org/10.5380/jpe.v8i15.35739>.

Silva, A. L., Andrade, S. (2016). *O alinhamento do Investimento Social Privado às políticas públicas. Gife: pelo impacto do desenvolvimento social*. Recuperado de <<http://GIFE.org.br/o-alinhamento-do-investimento-social-privado-as-politicas-publicas/>>.

Simielli, L. E. R. (2008). *Coalizões em educação no Brasil: A pluralização da Sociedade Civil na luta pela melhoria da educação pública*. (Dissertação de Mestrado). Fundação Getúlio Vargas - FGV, São Paulo.

Thomann, E., Lieberherr, E., & Ingold, K. (2016) Torn between state and market: Private policy implementation and conflicting institutional logics. *Policy and Society*, 35(1)57-69, doi: 10.1016/j.polsoc.2015.12.001

Thornton, P. H. & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. In: Greenwood, R.; Oliver, C.; Sahlin, K.; Suddaby; R. (Orgs.). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage.