



**PARCERIAS  
COM ESCOLAS MUNICIPAIS DO  
RIO DE JANEIRO 2009**

Área de Educação





# **PARCERIAS COM ESCOLAS MUNICIPAIS DO RIO DE JANEIRO 2009**

Patrícia Monteiro Lacerda (organizadora)

Tião Guerra

Maura Marzocchi

Maria Luiza Canedo

Kelly Russo

Mara Bergamaschi

## FICHA TÉCNICA

### INNOVA PESQUISA E ASSESSORIA

#### Coordenação:

Patrícia Monteiro Lacerda

#### Equipe de Campo:

Maura Marzocchi  
Maria Luiza Canedo  
Kelly Russo

#### Assistentes de Pesquisa:

Luiza Helena Lamego  
Olívia von der Weid

#### Edição:

Mara Bergamaschi

### INSTITUTO FONTE PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Tião Guerra

#### Leitora Crítica

Cynthia Paes de Carvalho

#### Produção

Roberta Costa Marques  
Joana Milliet

#### Projeto Gráfico e Diagramação

Refinaria Design

#### Impressão

MCE Gráfica

## CATALOGAÇÃO NA FONTE

---

P225 Parcerias com escolas municipais do Rio de Janeiro  
2009 / Patrícia Monteiro Lacerda (organizadora);  
Tião Guerra... [et al.]. – Rio de Janeiro : Instituto  
Desiderata, 2009.  
84 p. ; 23x25 cm.  
ISBN: 978-85-61279-02-8

1. Políticas Públicas – Escolas Públicas – Rio de Janeiro (Cidade).  
2. Desenvolvimento Social – Rio de Janeiro (Cidade). I. Lacerda,  
Patrícia Monteiro. II. Guerra, Tião.

CDU 37.53

---



Rua Visconde de Pirajá, 550 / 1303

Ipanema – Rio de Janeiro – RJ

22410-901

Tel. 2529-8347 / 2540-0066

[www.desiderata.org.br](http://www.desiderata.org.br)

[desiderata@desiderata.org.br](mailto:desiderata@desiderata.org.br)

# SUMÁRIO

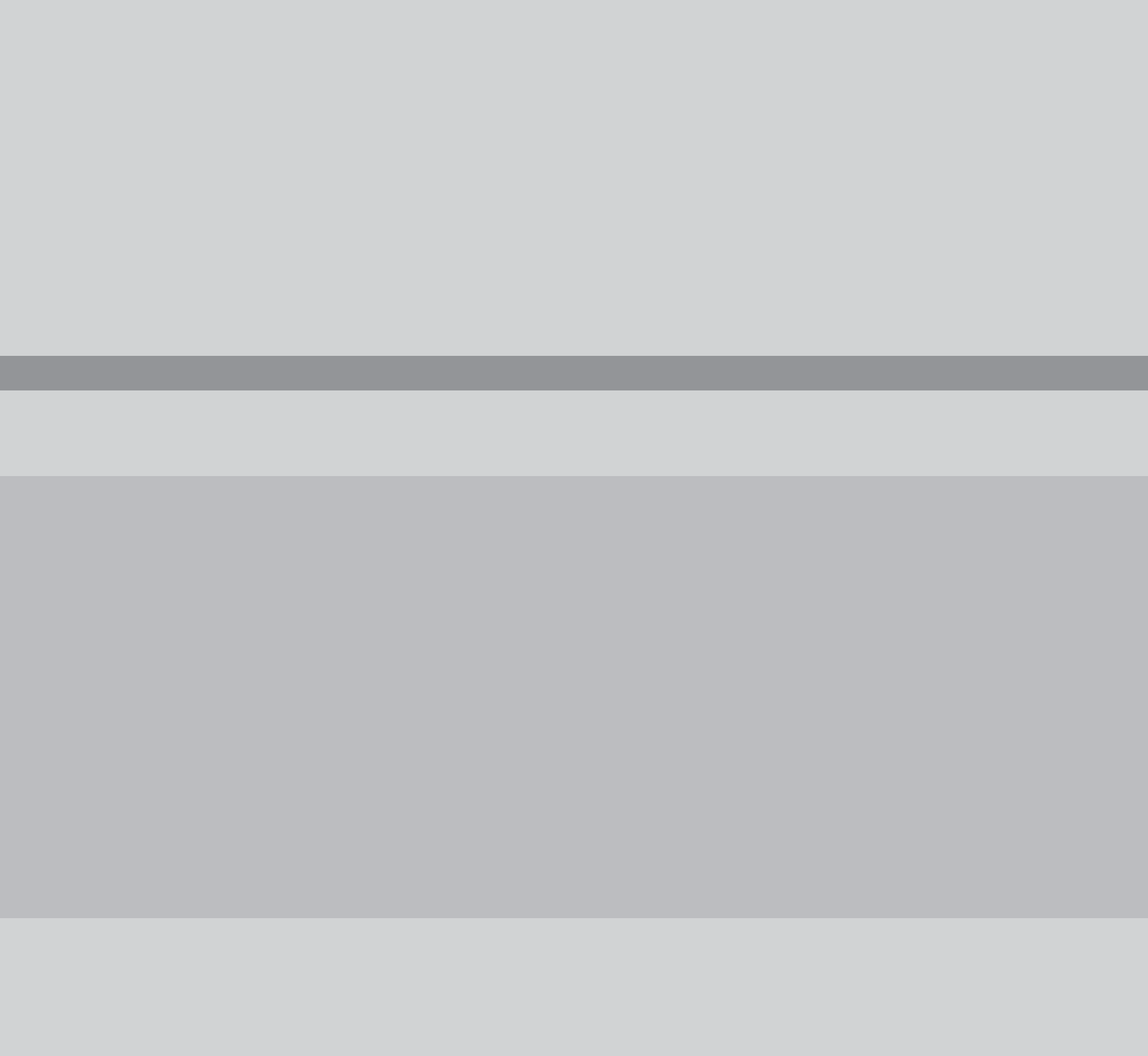
|   |           |
|---|-----------|
| <b>ÍNDICE DOS GRÁFICOS NO TEXTO .....</b>   | <b>06</b> |
| <b>ÍNDICE DOS QUADROS NO TEXTO .....</b>  | <b>07</b> |
| <b>APRESENTAÇÃO .....</b>   | <b>09</b> |
| <b>SUMÁRIO EXECUTIVO.....</b>   | <b>11</b> |
| <br>  |           |
| <b>I – INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>17</b> |
| <b>II – DESENHO DA PESQUISA .....</b>   | <b>23</b> |
| <b>III – CARACTERIZAÇÃO DA REDE MUNICIPAL.....</b>                                      | <b>27</b> |
| <b>IV – LEVANTAMENTO DAS PARCERIAS EM CURSO NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DO RIO.....</b>      | <b>31</b> |
| <b>V – ESCOLHA DOS ESTUDOS DE CASO.....</b>   | <b>49</b> |
| <b>CASO 1 – PROJETO INTERNACIONAL NEGOCIADO VIA SECRETARIA .....</b>                    | <b>51</b> |
| <b>CASO 2 – PARCEIROS IDENTIFICADOS COM O TERRITÓRIO E CIOSOS DE SEUS ESPAÇOS .....</b> | <b>59</b> |
| <b>CASO 3 – MARKETING DE CAUSA FORTALECENDO O QUE A ESCOLA FAZ BEM .....</b>            | <b>66</b> |
| <b>CASO 4 – ESCOLA E ONG NO MOVIMENTO DE EDUCADORES EM DIREITOS HUMANOS.....</b>        | <b>73</b> |
| <b>VI – ELEMENTOS DE CONCLUSÃO .....</b>  | <b>83</b> |
| <b>VII – BIBLIOGRAFIA .....</b>   | <b>89</b> |
| <b>ANEXO.....</b>   | <b>93</b> |

## ÍNDICE DOS GRÁFICOS NO TEXTO

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1   NSE médio por CRE – PMRJ .....  | 28 |
| Gráfico 2   Professores do primeiro segmento do Ensino Fundamental<br>Município do Rio de Janeiro (1999-2006)   Formação: Ensino Superior ..... | 29 |
| Gráfico 3   Tempo de implementação dos projetos (N=43) .....  | 38 |
| Gráfico 4 / Autoria dos Projetos (N=35) .....   | 39 |
| Gráfico 5   Público atendido pela parceria (para cada público N=43) .....   | 42 |
| Gráfico 6   Principais atividades desenvolvidas pela parceria (N=127) .....   | 43 |
| Gráfico 7   Espaços onde se desenvolvem as atividades (N=43) .....  | 43 |
| Gráfico 8   Fontes de recursos da Parceria (N=43) .....   | 44 |
| Gráfico 9   Recursos Humanos utilizados (N=82) .....  | 44 |
| Gráfico 10   Principais resultados da parceria (N=129) .....  | 45 |
| Gráfico 11   Nota média padronizada da prova Brasil (Município do Rio de Janeiro – 4ª série – 2005 e 2007) .....                                | 47 |
| Gráfico 12   Nota média padronizada da prova Brasil (Município do Rio de Janeiro – 8ª série – 2005 e 2007) .....                                | 47 |

**ÍNDICE DOS QUADROS NO TEXTO**

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1   Estrutura do Ensino Fundamental – Rede Municipal do Rio de Janeiro ..... | 28 |
| Quadro 2   Parceiros/escolas indicadas pelas CREs .....                             | 33 |
| Quadro 3   Projetos por instituição parceira e escola .....                         | 35 |
| Quadro 4   Objetivos da Parceria .....  | 40 |
| Quadro 5   Rede municipal do Brasil e da cidade do Rio de Janeiro.....              | 46 |



## APRESENTAÇÃO

A pesquisa **Parcerias com Escolas Municipais do Rio de Janeiro** promovida pelo Instituto Desiderata, com apoio da Secretaria Municipal de Educação, cumpre um duplo papel.

Em primeiro lugar, as informações, achados e reflexões aqui reunidos jogam luz sobre os limites e as potencialidades das parcerias público-privadas, em um cenário extremamente favorável às alianças interinstitucionais em prol da educação no País, e, em especial, no Rio de Janeiro. A prática de projetos em parceria com a sociedade civil nas escolas públicas não é uma novidade, mas é nova a prioridade dada ao tema por parte dos gestores públicos, tanto no nível federal, quanto nos níveis estadual e municipal. O que torna mais do que oportuno conhecer as práticas em curso e tirar lições para formulação de políticas públicas.

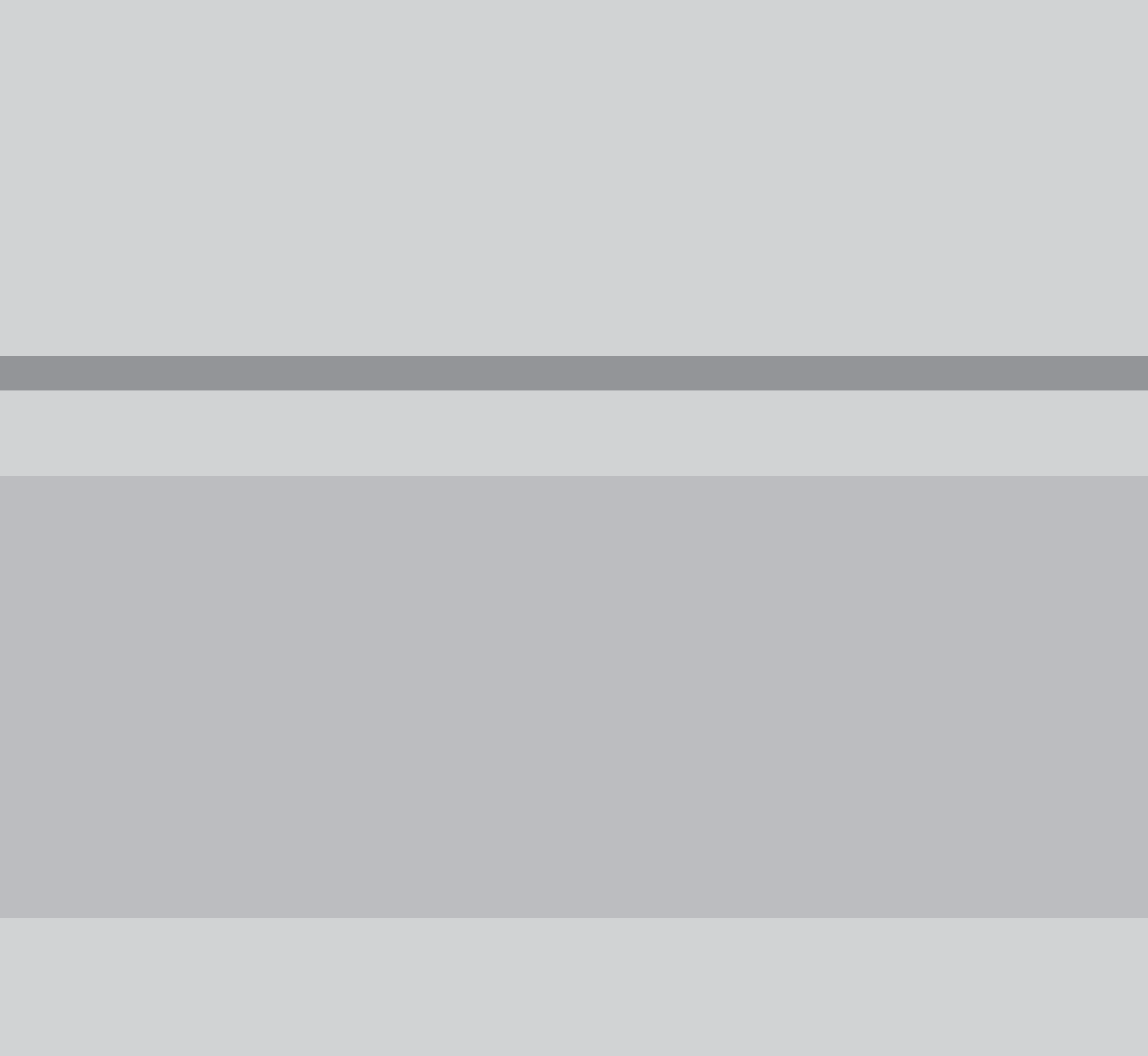
Além disso, esta pesquisa é parte importante da agenda do Instituto Desiderata que, desde 2003, vem apoiando organizações sociais na oferta de oportunidades educativas para crianças e jovens no Rio de Janeiro. A partir de 2008, entendendo a importância de aproximação com a política pública, o apoio a estas organizações, desta vez em parceria com a escola, se deu através do programa Parcerias para Educação. Acompanhar de perto estes projetos permitiu observar o enorme potencial e, ao mesmo tempo, a grande complexidade de trabalho conjunto entre organizações

com lógicas e responsabilidades tão distintas. Foi neste contexto que surgiu a necessidade de ampliar o olhar sobre as parcerias na rede municipal do Rio de Janeiro, concretizado nesta pesquisa.

Esse trabalho foi coordenado pela Innova Pesquisa e Assessoria e contou com o envolvimento direto da equipe técnica do Desiderata em todas as etapas: desde a definição da metodologia, passando pelo trabalho de campo e, ainda, na discussão sobre os resultados e preparação desta publicação.

Ao disseminar o conhecimento sobre as parcerias na rede municipal de educação, através desta publicação, o Instituto Desiderata pretende oferecer subsídios para o debate e a definição de políticas públicas que possam aproveitar o potencial destas práticas. Ao mesmo tempo, reafirma o compromisso de seguir dialogando com os gestores públicos, para aprofundar o conhecimento sobre as questões centrais da rede municipal, e somar esforços junto ao sistema público em torno da garantia de uma educação de qualidade para todas as crianças e jovens do Rio de Janeiro.

Beatriz Azeredo  
Diretora – Instituto Desiderata



## SUMÁRIO EXECUTIVO

A rede municipal de Educação do Rio de Janeiro é a maior da América Latina e uma das maiores do mundo. No Ensino Fundamental são cerca de 560.000 alunos, 36.000 professores e 986 escolas. Com uma rede bem estruturada e indicadores educacionais acima da média nacional, a educação carioca ainda enfrenta, entretanto, problemas sérios. O alto índice de analfabetismo funcional dos alunos, a elevada distorção idade-série, o baixo nível de conhecimento esperado para a série cursada e um persistente déficit de professores são desafios importantes.

Avaliando que consolida-se hoje no País e também no Rio de Janeiro um cenário favorável às alianças intersetoriais em prol da educação, essa pesquisa tem como objetivo ampliar o conhecimento e o debate sobre este tema norteado pela seguinte pergunta: **As parcerias público-privadas em curso no Rio de Janeiro contribuem para a melhoria efetiva da qualidade da educação pública no município? Em que medida e de que forma?**

A pesquisa, em caráter exploratório, foi planejada em 2008, antes da nova gestão municipal, que tem se destacado por incentivar as parcerias com escolas desde seus primeiros atos, e foi realizada de

janeiro a agosto de 2009. Foram utilizadas duas fontes de informação para identificar as parcerias em curso no sistema de ensino: a estrutura da Secretaria Municipal de Educação (SME) e a rede de organizações apoiadas pelo Instituto Desiderata.

Para chegar até as escolas, o estudo contou com o apoio da SME que permitiu a participação das Coordenadorias Regionais de Educação<sup>1</sup> (CREs) em entrevistas e preenchimento de questionários, onde informaram o quantitativo das parcerias em curso nas escolas da sua competência e, dentre elas, indicaram até cinco experiências de parceria que fossem mais significativas para o trabalho das escolas. As escolas indicadas foram então contatadas e solicitadas a preencher uma ficha com a descrição da experiência. Quanto à rede do Instituto Desiderata, as organizações sociais foram também convidadas a responder às mesmas fichas de descrição da parceria.

As informações coletadas, a partir das duas fontes de informação, permitiram a organização de um banco de dados que qualificasse a escolha dos casos a serem estudados. Os seguintes critérios foram utilizados para selecionar as escolas e/ou projetos:

---

<sup>1</sup> As CREs são instâncias administrativas responsáveis pelo apoio descentralizado às escolas.

- Tempo de implementação acima de um ano;
- Existência de projeto escrito, preferencialmente redigido em conjunto com a escola;
- Existência de processos de monitoramento e avaliação;
- Abrangência dos públicos envolvidos;
- Objetivos ligados a questões da escolarização formal.

Sete escolas atenderam tais critérios e a definição de quatro escolas a serem estudadas com mais profundidade, como estudos de caso, foi feita a partir da confrontação das informações coletadas com as percepções de visitas in loco, levando em conta ainda a disposição da escola em participar da investigação. Os quatro estudos de caso escolhidos envolviam organizações de naturezas diversas em parceria com a escola: organização não governamental; empresa pública com uma organização não governamental comunitária executando o projeto; empresa privada com uma organização não governamental executando o projeto; e empresa privada.

Para o desenvolvimento dos casos, foi utilizada metodologia fundamentalmente qualitativa, lastreada em entrevistas com representantes dos atores envolvidos, observação de atividades e análise documental. Cada organização social ou empresa parceira foi entrevistada em seu local de trabalho e as escolas foram visitadas diversas vezes. Ao longo do processo cerca de 120 pessoas foram entrevistadas.

Em síntese:

- 9 das 10 CREs e 8 das 14 organizações sociais da rede Desiderata indicaram 39 projetos realizados em 54 escolas.
- Partindo deste universo, obtivemos informações detalhadas em questionários sobre 26 projetos desenvolvidos em 43 escolas com 25 organizações parceiras, localizadas em oito das dez CREs.
- Foram visitadas 7 escolas para seleção de 4 estudos de caso.

## 1. PRINCIPAIS COMENTÁRIOS SOBRE O CONJUNTO DE 43 ESCOLAS:

- **A denominação “organização parceira” da escola refere-se a um conjunto de atores diversos:** organizações não governamentais, empresas, institutos e fundações, entidades patronais e mesmo outras instancias públicas.
- **Origem** – 81% das parcerias têm um projeto escrito, porém em 60% dos casos, a escola não teve participação na sua elaboração.
- **Duração** – 81% das parcerias têm mais que três anos de duração e em 81% dos casos não houve interrupção das atividades do projeto.
- **Atividades desenvolvidas** – 74% das atividades citadas são: arte e cultura, ação com as famílias, reforço escolar e formação dos professores; e seu desenvolvimento acontece, em sua maioria, no espaço escolar (75%).

- **Abrangência** – 54% das escolas onde os projetos de parceria realizam atividades com **alunos**, apenas um grupo participa. Quando a parceria atinge **professores** ou **equipe pedagógica**, o resultado é outro: todos têm a possibilidade de participar ou há um efeito multiplicador através de práticas de planejamento coletivo. O atendimento direto às famílias é menos expressivo numericamente, mas é valorizado pelos profissionais da escola e em 40% das escolas a **comunidade do entorno** foi mencionada como público da parceria.
- **Recursos humanos** – os principais são os profissionais remunerados pela parceria, seguidos pelos professores da escola e os voluntários da comunidade.
- **Monitoramento e Avaliação** – 81% das escolas têm algum tipo de monitoramento registrado e 88% já tiveram alguma avaliação sistematizada sobre o projeto de parceria. Verificou-se nas visitas que, na maioria das vezes, esse monitoramento se resume a uma contagem de frequência dos participantes. Muitas vezes a avaliação, realizada pela organização executora do projeto, não é apresentada para a escola e sim para a instituição financiadora.
- **Relação com indicadores** – Não evidenciamos nenhuma correlação significativa entre a existência de parcerias e a melhoria dos indicadores educacionais tais como Prova Brasil e IDEB.

## 2. EVIDÊNCIAS A PARTIR DAS VISITAS E DOS ESTUDOS DE CASO

- **Origem da parceria** – as organizações parceiras que têm projetos indicados pela SME ou CRE nem sempre são vistos como um parceiro da escola e sim das instâncias superiores.
- **Construção da parceria** – Parcerias construídas em conjunto, que atendem às demandas locais, são encampadas pela equipe, alunos, professores e gestores, melhorando o clima escolar. O programa que chega pronto e se mantém sob controle dos parceiros, dificilmente envolve a escola.  
  
As escolas quando não participam da elaboração do projeto propõem adaptações à luz dos seus próprios objetivos como condição de adesão.
- **Objetivos e interesses** – algumas escolas sustentam que a equipe escolar precisa saber o que quer, antes de começar um projeto, para que a parceria funcione, tendo em vista os diferentes interesses e lógica de funcionamento que movem a escola e a organização não governamental.
- **Foco** – o projeto de parceria que foca em um determinado tema tem mais chance de se tornar uma referência e produzir um efeito multiplicador sobre a comunidade escolar, contribuindo especialmente para a coesão dos educadores.

- **Gestores escolares** – seu perfil faz diferença para o funcionamento de uma parceria. As escolas estudadas, que abrigam parcerias, geralmente têm um bom contato tanto com o nível central da SME, quanto com a CRE.

Muitos diretores moram nas comunidades do entorno da escola ou foram alunos da escola. Nos casos onde isso não acontece, eles também procuram estabelecer uma boa relação com familiares e comunidade mais ampla. A idéia de que a primeira relação de parceria tem que ser com professores, alunos e seus familiares, funcionários e comunidade do entorno foi bastante enfatizada.

- **Principal problema apontado** – falta de professores e funcionários – sobre o qual as parcerias têm pouco poder de influência.

### 3. CONCLUSÕES GERAIS:

A presente investigação pretendeu explorar os efeitos das parcerias nas instituições escolares e seus alunos. Não é, portanto, uma avaliação dos projetos em curso, uma vez que sua finalidade, nem sempre, coincide com a questão colocada pela pesquisa. Feita a ressalva, entendemos que é importante e oportuno refletir sobre como as relações institucionais entre os diferentes parceiros – sistema público de ensino, organizações sociais (ONGs), instituições financiadoras e sociedade civil em geral – estão se dando e que tipo de lógica prevalece. Nesta perspectiva é relevante destacar as seguintes evidências apontadas pela pesquisa sobre as parcerias:

- **Mapeamento** – O tamanho da rede municipal de ensino e a força das organizações privadas com fins públicos no Rio de Janeiro sugerem ao senso comum que muitas parcerias acontecem com as escolas públicas. Nos chamou atenção, porém, o baixo número de parcerias apontadas pelas CREs. De fato, diversas parcerias que foram citadas pelas organizações sociais ou institutos não foram citadas pelas CREs, evidenciando uma discrepância entre o que acontece na prática e o que é reconhecido formalmente pelas instâncias centrais do sistema de ensino.
- **Natureza** – as variadas concepções de parceria são expressas em três tipos de justificativas que revelam diferentes perspectivas das escolas em relação a parcerias: a) diante da carência da rede de ensino, tudo o que for ofertado é bem vindo; b) a parceria pode dar visibilidade ao trabalho da escola dentro da rede e; c) a proposta deve se adequar ao projeto da escola e somar esforços.

Verificou-se ainda que nem todas as experiências identificadas configuram uma parceria estável que contemple interesses comuns. Doações eventuais, projetos pontuais, articulação com outros órgãos públicos e relações de boa vizinhança apareceram no levantamento como parcerias estabelecidas.

- **Origem** – normalmente são os parceiros privados que procuram as instâncias de ensino público. As propostas acabam refletindo, portanto, o perfil e os interesses do financiador ou executor privado. A fonte de recomendação, o histórico do parceiro, a garantia de financiamento e a clareza da proposta são os pontos que definem a aprovação da proposta de parceria pela escola, SME ou CRE.

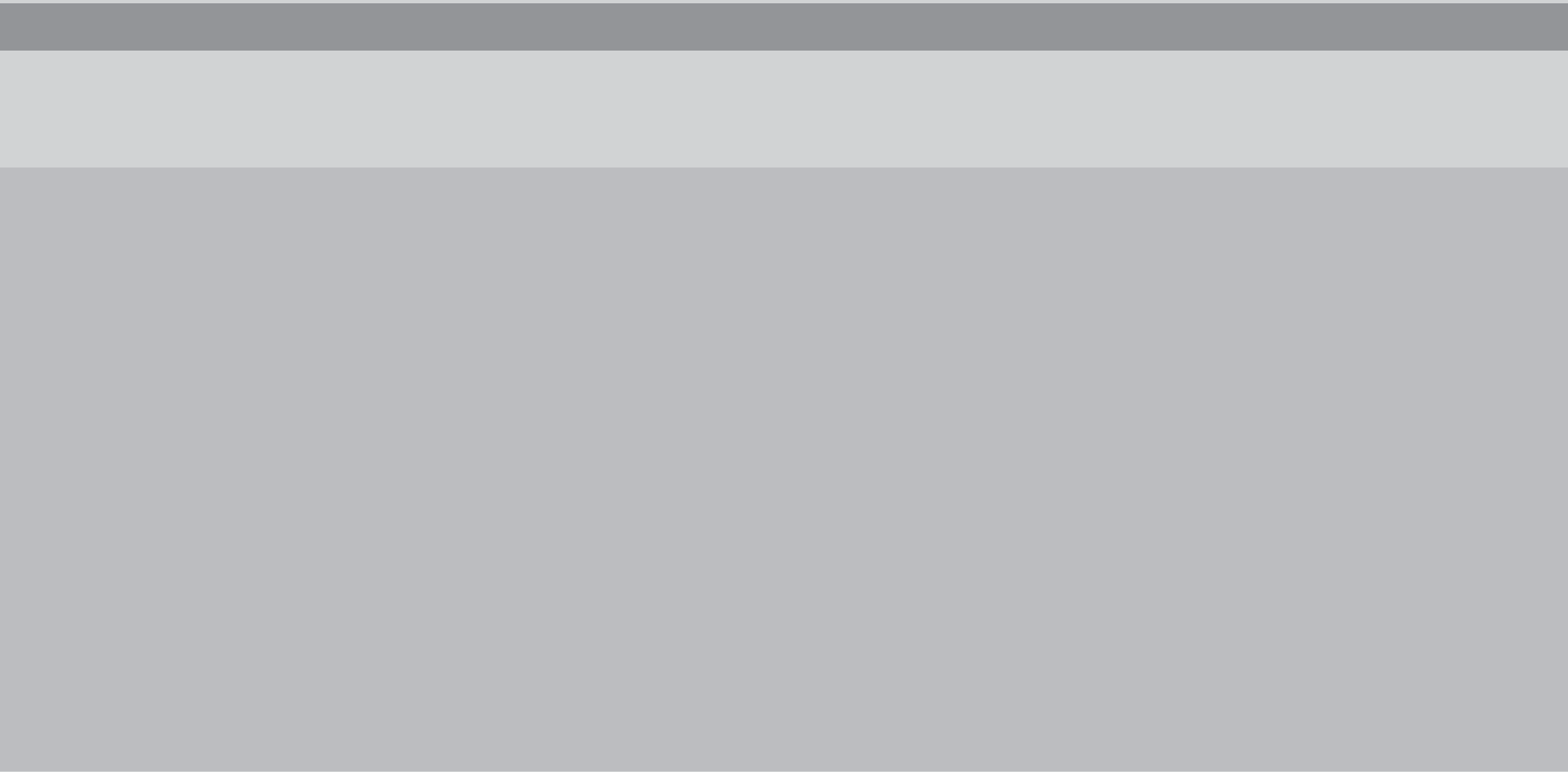
Poucos projetos iniciam com um diagnóstico de problemas da rede de ensino ou da escola. Há indícios que as ofertas de parceria são desiguais entre as CREs e basicamente relacionadas à localização ou desejo da organização parceira.

- **Diretrizes municipais** – Não havia, no momento da pesquisa, uma diretriz municipal com critérios padronizados para aprovação dos projetos de parceria. Isso sinaliza que as gestões anteriores provavelmente não trataram esta questão como prioridade educacional.

O nível de conhecimento das CREs sobre as parcerias em curso é muitas vezes superficial e baseia-se em relatos espontâneos da equipe escolar, colhidos pela Divisão de Educação de cada coordenadoria, cujos supervisores pedagógicos visitam as escolas regularmente. Sobre os projetos que passam pela aprovação da CREs, de maneira geral, não há estrutura para acompanhamento e avaliação dessas ações.

Essas conclusões foram discutidas em workshop com presença da equipe do Instituto Desiderata, pesquisadores, leitora crítica e representantes de escolas, ongs, empresas, SME-Rio e CRE e diversas recomendações decorrentes desse trabalho foram feitas.

Por fim, podemos afirmar, a partir do que foi possível conhecer neste estudo, que há experiências interessantes ocorrendo na rede que podem ajudar na elaboração de uma política ou diretriz mais clara em relação a parcerias público-privadas que realmente venham a somar com a escola. No entanto, boa parte das experiências identificadas ainda é incipiente e descolada das necessidades do sistema público de ensino, indicando um longo caminho a percorrer para que as parcerias público-privadas possam de fato contribuir para a melhoria da qualidade da educação no município de Rio de Janeiro.



# I - INTRODUÇÃO

O Rio de Janeiro é uma cidade maravilhosa, desigual, apaixonante, cruel, enfim, um território que desafia os melhores cartógrafos. Sua rede municipal de Educação é a maior da América Latina e uma das maiores do mundo. Só no Ensino Fundamental, diariamente cerca de 560.000 alunos se encontram com 36.000 professores em salas de aula distribuídas em suas 986 escolas<sup>2</sup>. Apesar de seu tamanho e complexidade, a rede do Rio é bem estruturada e tem indicadores educacionais acima da média nacional. Isso não significa que a educação carioca esteja livre de problemas sérios. O alto índice de analfabetismo funcional dos alunos, a elevada distorção idade-série, o nível de conhecimentos abaixo do esperado para a série cursada, segundo a Prova Brasil 2007, e um persistente déficit de professores, são desafios importantes.

Para contribuir com o processo de transformação e inclusão social de crianças e jovens desta cidade, o Instituto Desiderata financia projetos na área de **Educação**<sup>3</sup> desde 2003. A partir de 2007 focou o seu investimento na área no Programa Parcerias para a Educação e passou a apoiar ações de organizações não governamentais em parceria com

escolas públicas do município visando contribuir com o fortalecimento de políticas públicas educacionais.

Esse objetivo parte do princípio de que a esfera pública compreende vários atores e que o Estado deve partilhar com a sociedade civil organizada o exercício de atividades com fins públicos, não como forma de se desincumbir de suas funções, mas para, justamente, consolidar uma nova idéia de democracia.

A perspectiva adotada é a da governança<sup>4</sup>, na qual a dicotomia público-privada perde vigor, uma vez que o setor público assume um papel de mobilização de redes público-privadas para aumentar as coalizões com outros atores, definindo prioridades e objetivos. Isso não significa ignorar eventuais riscos presentes na relação entre agentes públicos estatais e públicos não estatais – como a possibilidade de cooptação das ONG's pelo Estado e a precarização da prestação dos serviços públicos. Mesmo ciente dos riscos, compreendemos que as articulações intersetoriais, nas quais se inserem as ações de parceria, são fundamentais para promover desenvolvimento com equidade social.

<sup>2</sup>Para termos uma referência comparativa, no segmento do Ensino Fundamental a cidade de São Paulo é responsável por 465 escolas e Belo Horizonte por 167 segundo dados das próprias SMEs/2009.

<sup>3</sup>A outra área de atuação do ID é a Oncologia Pediátrica.

<sup>4</sup>Segundo o Banco Mundial, em seu documento *Governance and Development*, de 1992 (apud Diniz 1995), a definição geral de governança é “o exercício da autoridade, controle, administração, poder de governo”. Precisando melhor, “é a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país visando o desenvolvimento”, implicando ainda “a capacidade dos governos de planejar, formular e implementar políticas e cumprir funções”.

A literatura nomeia de formas distintas as relações de colaboração entre instituições: **relações interorganizacionais; alianças estratégicas; cooperação intersetorial** etc. Optamos pelo termo parceria por ser o utilizado na regulação das relações entre organizações públicas e privadas conforme a lei no 9.790 de 19995 e por ser suficientemente amplo para abarcar todo um conjunto de relações.

Considerando a legislação vigente nos âmbitos federal, estadual e municipal, percebemos a existência de uma série de arranjos entre o setor governamental e o chamado terceiro setor para atuar na área social. Além desse elenco de leis (ver box), o Plano de Desenvolvimento da Educação do MEC, regulamentado pelo Decreto no 6094/2007, propõe aos sistemas de ensino como uma de suas metas **“firmar parcerias externas à comunidade escolar, visando a melhoria da infraestrutura da escola ou a promoção de projetos socioculturais e ações educativas”**.

Algumas políticas públicas federais, como o Programa Mais Educação, também estimulam a articulação de parcerias como forma de proporcionar aos educandos oportunidades de educação integral.

Paralelamente a isso, pesquisa realizada pelo MEC/INEP, UNDIME e UNICEF (2008) apontou que o estabelecimento de parcerias e alianças diversas seria um dos dez fatores que diferenciam as redes de ensino capazes de garantir o direito de aprender dos alunos. Mapeamento feito pelo Grupo de Instituições Fundações e Empresas (GIFE) sobre o Investimento Social Privado de seus associados revelou ainda que a educação é considerada a área prioritária por 80 dos 101 associados pesquisados. Os investimentos empresariais na área alcançaram R\$ 1,15 bilhões em 2007<sup>6</sup>.

Estes e outros elementos parecem compor um cenário favorável às alianças intersetoriais em prol da educação brasileira, especialmente nas cidades que contam com uma rede de serviços públicos não estatais ampla, como o Rio de Janeiro. No entanto, no desenrolar das ações do Programa Parcerias do Desiderata, as dificuldades de construir ações bem articuladas entre escolas e organizações não governamentais foram ficando claras – embora as razões para tais dificuldades permanecessem difusas. As ONGs relatavam entraves para trabalhar com as escolas e estas pareciam não acreditar que o trabalho das ONGs pudesse contribuir naquilo que julgavam importante. Ao longo do último ano, através de encontros, seminários e conversas com diversos atores públicos e privados, promovidos pelo Desiderata, configurou-se a pergunta deste estudo:

**As parcerias público-privadas em curso no Rio de Janeiro contribuem para a melhoria efetiva da qualidade da educação pública no município?  
Em que medida e de que forma?**

Por **parceria** entendemos relação firmada entre instituições distintas, baseada numa proposta comum de trabalho, resultante da articulação entre concepções e interesses das partes.

Por **público-privadas** entendemos, inicialmente, as relações estabelecidas entre organizações privadas sem fins lucrativos<sup>7</sup> com alguma instância do sistema educacional municipal – Secretaria Municipal de Educação; Coordenadorias Regionais de Ensino e/ou escolas.

<sup>5</sup>Art. 9º Fica instituído o Termo de Parceria, assim considerado o instrumento passível de ser firmado entre o Poder Público e as entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público destinado à formação de vínculo de cooperação entre as partes, para o fomento e a execução das atividades de interesse público previstas no art. 3º desta Lei.”

<sup>6</sup> Informações do Censo GIFE realizado pelo Instituto Paulo Montenegro 2008.

<sup>7</sup> Nomearemos estas instituições de OSCs – Organizações da Sociedade Civil.

E por **melhoria efetiva na qualidade da educação** consideramos algum tipo de impacto na aprendizagem dos alunos ou nas práticas dos agentes diretamente responsáveis pela produção das condições desta aprendizagem: professores e gestores escolares ou educacionais.

Uma questão importante na definição da pergunta da pesquisa foi a procura por parcerias que incidissem na educação formal, ou seja, que atuassem seguindo objetivos estabelecidos pelo sistema de ensino. É importante estabelecer a delimitação dos campos da educação formal e não-formal. Segundo Gohn (2006),

**“a educação formal é aquela desenvolvida nas escolas, com conteúdos previamente demarcados; a informal como aquela que os indivíduos aprendem durante seu processo de socialização – na família, bairro, clube, amigos etc., carregada de valores e culturas próprias, de pertencimento e sentimentos herdados; e a educação não-formal é aquela que se aprende “no mundo da vida”, via os processos de compartilhamento de experiências, principalmente em espaços e ações coletivos cotidianas.”**

O Censo do GIFE aponta que tem havido um deslocamento do investimento privado em educação do campo da educação não-formal para a formal<sup>8</sup>. Isso parece ter reflexos importantes na articulação público-privado, no perfil exigido das ONGs executoras dos projetos e também das habilidades requeridas aos gestores públicos para firmar e manter parcerias.

Considerando que a rede de escolas públicas e ONGs pertencem a setores com históricos e poderes institucionais diferentes e assimétricos, a pesquisa procurou identificar relações de parcerias que tivessem o cuidado de propor e realizar ações complementares – e não de sobrepor iniciativas -, tendo como referência os projetos e as metas da educação formal.

Localizamos poucos estudos anteriores que pudessem iluminar o fenômeno das parcerias na educação do Rio: alguns analisavam parcerias com escolas públicas fora da rede municipal carioca (Brito, 2006; Gonçalves Jr, 2008; Lumertz, 2008) e outros focalizavam parcerias no Rio de Janeiro (Monteiro, 2006; Costa, 2001), mas em setores ou segmentos diferentes do nosso foco que era o Ensino Fundamental.

Com o intuito de construir conhecimento válido e gerar subsídios para o planejamento de seus investimentos futuros, o Instituto Desiderata decidiu contratar uma investigação sobre a experiência de parcerias, apoiadas ou não pelo Instituto, que estivessem ocorrendo em escolas de ensino fundamental da rede municipal do Rio de Janeiro.

---

<sup>8</sup>A nomenclatura utilizada na divulgação do Censo GIFE é educação não regular e educação regular respectivamente.

## LEGISLAÇÃO QUE REGULA A RELAÇÃO PÚBLICO PRIVADA NOS TRÊS NÍVEIS DE GOVERNO

### Leis Federais:

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Lei 9.637 / PNP (1998)   | Programa Nacional de Publicização – dispõe sobre a organização de entidades como organizações sociais.   |
| Lei 9.790 / OSCIP (1999) | Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público. |
| Lei 11.079 / PPP (2004)  | Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública.                                  |

### Leis Estaduais:

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| Lei 4.528 (2005)                    | Estabelece as diretrizes para a organização do sistema de ensino do Estado do Rio de Janeiro.                               |
| Lei 5.068 / PROPAR (2007)           | Institui o Programa Estadual de Parcerias Público-Privadas.   |
| Projeto de Lei 1.974 / OSCIP (2009) | Dispõe sobre a qualificação de pessoa jurídica de direito privado como organização da sociedade civil de interesse público. |

| Leis Municipais:                         |  |
|--|--|
| Lei 2.898 / Médico na escola (1999)      | Cria o Programa Médico da Escola na rede pública municipal e dá outras providências.   |
| Lei 3.183 / Uso do espaço escolar (2001) | Regulamenta o uso das unidades de escolas públicas municipais nos períodos em que estas não estejam ocupadas com atividades pedagógicas, para entidades sem fins lucrativos.   |
| Lei 4.718 / Terceiro Setor (2007)        | Dispõe sobre o Cadastro Municipal de Parceiros do Terceiro Setor e dá outras providências.   |
| Lei 4.805 / Reforço escolar (2008)       | Dispõe sobre a implementação do Reforço Escolar da Família-REF, para crianças e adolescentes de 5 a 16 anos, e dá outras providências.   |
| Projeto de lei 02 (2009)                 | Prevê a contratação pela prefeitura de Organizações Sociais (OSs) sem fins lucrativos, para gerir unidades de saúde, educação, cultura, meio ambiente, esporte, ciência e tecnologia – aprovado em primeira votação.                   |
| Decreto 30871/2009                       | Institui, no âmbito da Secretaria Municipal de Educação, o Programa ‘Apoie Uma Escola ou Creche’, que permite a pessoas físicas ou jurídicas de direito privado oferecer suportes a unidades escolares ou creches integrantes da Rede. |
| Decreto Nº 30934 de 31 de julho de 2009  | Cria o Programa Bairro-Educador no âmbito da Secretaria Municipal de Educação e dá outras providências.  |



## II - DESENHO DA PESQUISA

A pesquisa, de caráter exploratório, foi planejada na passagem de 2008 para 2009 em plena mudança da gestão municipal. Ela se deu em etapas que serão rapidamente descritas aqui e detalhadas ao longo deste relatório.

|                |   |
|----------------|---|
| <b>Etapa 1</b> | <b>IDENTIFICAÇÃO</b><br>das parcerias em curso no sistema de ensino |
| <b>Etapa 2</b> | <b>SELEÇÃO</b><br>de estudos de caso                                |
| <b>Etapa 3</b> | <b>REALIZAÇÃO</b><br>dos estudos de caso                            |

Na etapa de levantamento e identificação das experiências foram utilizadas duas fontes de informação: a estrutura da Secretaria Municipal de Educação (SME) e a rede de parceiros do Instituto Desiderata.

Para chegar até as escolas, a investigação contou com o apoio da SME que, por meio de comunicação oficial, solicitou às Coordenadorias Regionais de Educação<sup>9</sup> (CREs) que atendessem os pesquisadores. Nestas entrevistas, foi pedido que as CREs informassem o quantitativo das parcerias em curso nas escolas da sua competência e, dentre elas,

indicassem até cinco experiências de parceria que considerassem mais significativas para o trabalho das escolas. As escolas selecionadas pelas CREs foram então contatadas e solicitadas a preencher uma ficha com a descrição da experiência.

Por outro lado, o Desiderata possuía um cadastro das ONGs participantes de seus programas anteriores e também das que haviam respondido ao seu último edital, referente justamente a ações articuladas com escolas públicas do município. A análise desse cadastro mostrou que, além de atual, o mesmo era suficientemente amplo para representar as ONGs com atuação local na área educacional. Depois de contatadas pela Gerência de Educação do Desiderata, essas instituições também preencheram, sob acompanhamento de pesquisadores, a mesma ficha elaborada para as escolas.

Encerramos o levantamento quando atingimos um percentual significativo de respostas das escolas indicadas tanto pelas CREs quanto pelas ONGs e partimos para a organização de um banco de dados que permitisse uma visão geral e qualificasse a escolha dos casos a serem estudados em profundidade.

Aplicamos alguns critérios de seleção ao universo de escolas – descritos mais à frente – e visitamos, em duplas de pesquisadores, sete escolas que melhor preencheram tais quesitos. A escolha de quatro escolas finalistas foi feita coletivamente e também levou em conta a disposição da escola em participar da investigação.

- **Nove das 10 CREs e 8 das 14 ONGs da rede Desiderata indicaram 39 projetos realizados em 54 escolas.**
- **Partindo deste universo, obtivemos informações detalhadas em questionários sobre 26 projetos desenvolvidos em 43 escolas com 25 organizações parceiras, localizadas em oito das dez CREs.**
- **Foram visitadas 7 escolas para seleção dos estudos de caso que acabaram sendo realizados em 4 escolas, cada uma com um projeto diferente.**

<sup>9</sup>As CREs são instancias administrativas responsáveis pelo apoio descentralizado às escolas.

Para o desenvolvimento dos casos, trabalhamos com uma metodologia fundamentalmente qualitativa, lastreada em entrevistas com representantes dos atores envolvidos, observação de atividades e análise documental. Cada ONG ou empresa foi entrevistada em sua sede e as escolas foram visitadas diversas vezes. Cerca de 120 pessoas foram entrevistadas ao longo do processo.

Os achados preliminares foram discutidos em dois encontros:

O primeiro, parte das atividades do Programa Parcerias do Instituto Desiderata, foi realizado em 14 de abril de 2009. Contou com a participação das ONGs e escolas que discutiram os resultados das entrevistas junto às CREs e os critérios de seleção dos casos a serem estudados.

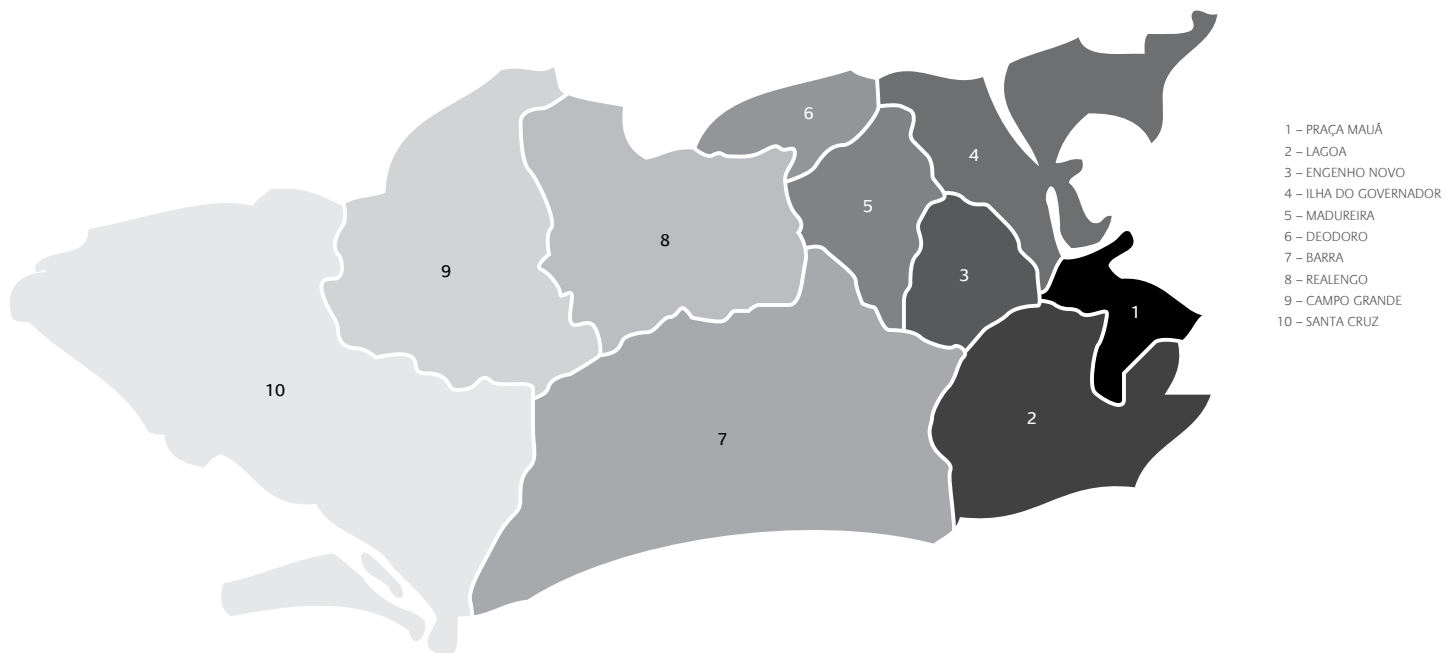
O segundo foi um seminário, realizado em 11 de agosto de 2009, para apresentação do relatório preliminar de pesquisa, distribuído previamente aos participantes. No encontro, pesquisadores, integrantes do Instituto Desiderata, dirigentes de escolas e das instituições parceiras estudadas, representantes da SME, das CREs, além de uma leitora crítica especializada, debateram os achados da pesquisa e sugeriram algumas recomendações que foram incorporadas a este estudo.

O presente relatório, estruturado segundo as etapas acima descritas, apresenta um balanço das parcerias levantadas, observações sobre a etapa de visita para definição dos casos e a apresentação dos quatro casos para subsidiar as considerações finais.



### III - CARACTERIZAÇÃO DA REDE MUNICIPAL

A estrutura da Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro possui um nível central e dez Coordenadorias Regionais de Educação (CREs) que cobrem as diferentes regiões do município, como mostra o mapa a seguir:

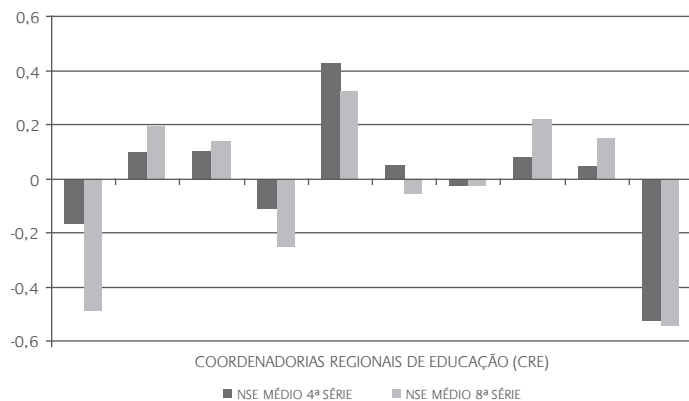


FONTE: SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO - RJ

Cada Coordenadoria engloba um conjunto de bairros, que possuem características sociodemográficas bem distintas, além de terem uma oferta diferenciada de serviços públicos. Como mostram diversos estudos, o IDH entre bairros, mesmo numa única região ou CRE, pode variar consideravelmente, expressando as características peculiares da cidade, que repercutem também na educação (Alves, Franco e Ribeiro, 2008). O gráfico 1 mostra o nível socioeconômico (NSE) médio das escolas das diferentes CRE, em relação à média geral para o conjunto das escolas do município do Rio de Janeiro<sup>10</sup> na 4ª e na 8ª Série (atual 5º e 9º ano, respectivamente), que expressa estes contrastes no que se refere à população escolar (Paes de Carvalho e Felipe, 2008).

Podem-se observar, com exceção da 7ª CRE, variações relevantes no NSE médio por CRE relativo à 4ª Série e à 8ª Série, provavelmente em razão da seletividade, ou seja, do fluxo decrescente de matrículas ao longo do Ensino Fundamental, frequentemente observada nas séries finais do Ensino Fundamental (ibid).

Gráfico 1 | NSE médio por CRE – PMRJ



FORNTE: INEP/MEC – CENSO ESCOLAR 2005

A rede municipal do Rio de Janeiro apresenta uma configuração bastante diversificada da oferta educacional de ensino fundamental regular nos 980 estabelecimentos que ofereciam este nível de ensino na cidade em 2008, como mostramos no quadro a seguir.

Quadro 1 | Estrutura do Ensino Fundamental – Rede Municipal do Rio de Janeiro

| Estrutura do Ensino Fundamental Rede Municipal do Rio de Janeiro (2008) | Nº. de Escolas | %          |
|---|----------------|------------|
| Ciclo de formação + 4º e 5º anos (primeiro segmento)                    | 576            | 59         |
| 6º ano ao 9º ano (segundo segmento)                                     | 135            | 14         |
| Ensino fundamental completo (primeiro e segundo segmentos)              | 269            | 27         |
| <b>Total</b>  | <b>980</b>     | <b>100</b> |

FORNTE: SME – EDUCAÇÃO INFANTIL/ENSINO FUNDAMENTAL – UNIDADES ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO POR MODALIDADE E SEGMENTO, SEGUNDO AS COORDENAÇÕES REGIONAIS DE EDUCAÇÃO (CRE) - 2008.

Segundo os dados do Censo Escolar de 2007, dos 685.025 professores que lecionam em turmas das séries iniciais do Ensino Fundamental em nosso país, 54,9% têm curso superior com licenciatura e 32,3% Normal ou Magistério, perfazendo 597.889 docentes (87,3%) com a formação mínima exigida por lei para lecionar nessas séries. Nas séries finais do ensino fundamental, 540.496 professores em nível superior com licenciatura, representam 73,4% do total geral desta fase (736.502) e correspondem ao conjunto com a escolaridade exigida para lecionar nesse segmento do ensino fundamental.

<sup>10</sup> Estandarizamos a média do NSE em cada série, portanto os gráficos mostram a distribuição por CRE balizada pelo desvio padrão em relação à média geral.

No município do Rio de Janeiro, segundo os dados do Censo Escolar de 2006, dos 14.673 docentes que lecionam nos anos iniciais do Ensino Fundamental, 67,3% têm curso superior. Nos anos finais, dos 14.034 professores, 99,9% têm curso superior.

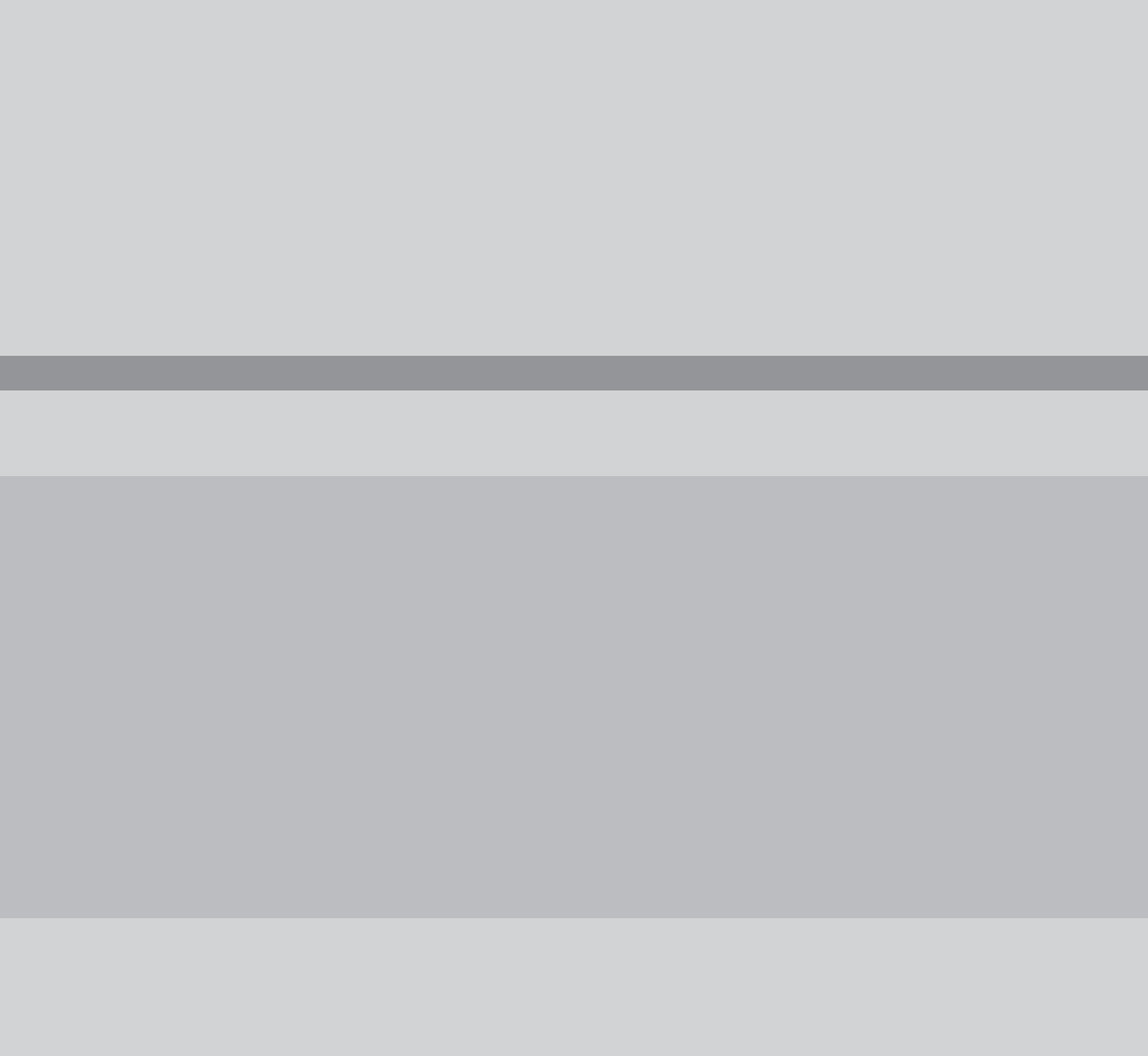
O gráfico 2 mostra o crescimento do percentual de docentes que atuam no primeiro segmento do Ensino Fundamental no município do Rio de Janeiro com formação superior de 1999 a 2006. É importante destacar que a partir de 2002 o número de professores com curso superior que atuam nesse segmento aumentou, em média, 3,5% ao ano.

**Gráfico 2 | Professores do primeiro segmento do Ensino Fundamental – Município do Rio de Janeiro (1999-2006) | Formação: Ensino Superior**



FONTES: INEP/ SME-RJ.

Essa caracterização revela a importância de compreender a diversidade e complexidade dessa rede de escolas e a dificuldade de generalizar as informações colhidas junto a um grupo de escolas, para todo o universo.



## IV - LEVANTAMENTO DAS PARCERIAS EM CURSO NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DO RIO

### IV.1 – Prospecção de experiências de parceria junto às CREs e Rede Desiderata

O fato de a pesquisa ter sido apoiada formalmente por meio de um ofício do nível central abriu acesso às coordenadoras que, de uma maneira geral, mostraram-se solícitas e disponíveis.

No início de março cada uma das coordenadoras (ou representantes por elas designadas) das CREs do Rio de Janeiro participaram de entrevistas que focaram as seguintes questões:

**a) Quais eram os procedimentos utilizados para o estabelecimento de parcerias;**

**b) Que tipo de acompanhamento dos projetos de parceria a coordenadoria fazia;**

**c) Qual era a importância atribuída às parceiras;**

**d) Qual era o número de parcerias em curso nas escolas e;**

**e) Indicação de até cinco casos de parceria entre instituições privadas e escolas que contribuíssem para a melhoria da qualidade da educação escolar.**

As entrevistas revelaram que, na ausência de uma diretriz municipal com critérios padronizados para aprovação dos projetos de parceria, cada CRE adota um procedimento. Em geral, as coordenações afirmaram exigir que as escolas e instituições parceiras apresentem projeto escrito para ser autorizado. As fontes de recomendações do parceiro, seu histórico e clareza da proposta apareceram como pontos que são levados em consideração.

É possível supor, pelas parcerias indicadas, que o volume de recursos aportado e a visibilidade que o parceiro pode dar ao trabalho desenvolvido pelas escolas são também valorizados. Como a maioria das pessoas entrevistadas estava no cargo há bastante tempo, foi possível perceber que, na história recente, houve uma delegação progressiva da decisão sobre a articulação de parcerias do nível central e regional para as escolas. Isso não significa que a hierarquia não tenha peso. Ficou claro que os projetos negociados diretamente com a SME costumam ser referendados pela CRE sem maiores questionamentos.

A relação de oferta e procura de parcerias mostrou-se bastante desigual entre as CREs e basicamente relacionada ao local da cidade onde estão situadas suas escolas. Em geral, onde há um adensamento de empresas, indústrias ou organizações não governamentais há uma oferta maior de projetos. Apenas um projeto identificado teve como estratégia a distribuição equânime, firmando acordos com uma escola por CRE. Somente a representante da 3ª CRE afirmou não haver parcerias nas suas escolas nem no momento atual nem em anos anteriores<sup>11</sup>.

É importante destacar que, quando perguntadas sobre o número de escolas que desenvolviam parcerias naquele ano, apenas duas das dez CREs souberam responder prontamente. A 1ª CRE afirmou existirem 8 projetos de parceria público-privadas em curso e a 7ª CRE afirmou existirem 5 projetos apenas. As demais coordenadorias pediram prazo para fazer este levantamento e acabaram não nos enviando essa informação, apesar da insistência dos pesquisadores. Este fato demonstra que esta não era, no momento da pesquisa, realmente uma questão prioritária na rede e que as informações sobre as parcerias em curso eram precárias<sup>12</sup>. Mesmo sem ter controle sobre o número total de parcerias realizadas nas escolas sob sua supervisão, as CREs (com exceção da 3ª) não tiveram, entretanto, dificuldades em identificar até cinco experiências que merecessem ser destacadas, conforme vê-se no quadro nº 2, a seguir.

Apesar da dificuldade de se fazer um balanço sobre as parcerias em curso, todas as pessoas entrevistadas nesta etapa afirmaram que as CREs acompanham os projetos “de perto”. Entretanto, quando perguntadas

sobre detalhes deste acompanhamento, as respostas eram evasivas, com menções ao trabalho da Divisão de Educação, cujos supervisores pedagógicos visitam as escolas regularmente. A impressão que ficou – depois confirmada pela aproximação maior das escolas-, é que este acompanhamento não foca especificamente os projetos de parceria e as informações sobre estes dependem do relato espontâneo da equipe de gestão escolar.

Mesmo assim, quando perguntados sobre a relevância das parcerias, praticamente todos os entrevistados disseram que elas são “muito importantes” para a melhoria da qualidade do ensino. As justificativas apresentadas para tal importância tangenciaram sempre as necessidades materiais imediatas das escolas e de seus alunos, fato que sugere uma compreensão da parceria como uma relação de doador-receptor: **“Tudo o que vêm nos oferecer, nós aceitamos porque somos muito carentes”** ou **“É a única maneira de garantir a eficácia do ensino”** ou **“As parcerias são uma maneira de divulgarmos o trabalho realizado pelas escolas”**.

Apenas uma coordenadora foi mais crítica: disse que a parceria pode ser ‘muito importante’ – quando a oferta vem de encontro às demandas das escolas – e pode ser “irrelevante” ou mesmo negativa quando a parceria dá trabalho extra para as escolas. De qualquer forma, ficou evidenciado que, de maneira geral, as CREs esperam que os parceiros batam às suas portas e raramente têm a iniciativa de procurar os parceiros externos, a não ser para questões eventuais. O quadro 2 lista todos projetos indicados pelas CREs.

<sup>11</sup> Foi constatada posteriormente, no contato com as organizações parceiras, a existência de projetos em escolas ligadas a esta CRE.

<sup>12</sup> Num dos encontros entre ONGs e escolas do Programa Parcerias pela Educação coordenado pelo Desiderata, foram discutidos os procedimentos utilizados pela escola no estabelecimento de parcerias e o envolvimento da CRE neste processo. Assim, pudemos cruzar as informações sobre a mesma questão. Algumas escolas confirmaram que nem sempre informam às CREs os projetos que desenvolvem com parceiros locais. Outras chegaram a dizer que, se o fizerem, o trâmite burocrático poderia inviabilizar o fechamento de um acordo – preferindo, portanto, correr o risco e assumir sua autonomia.

Quadro 2 | Parceiros/escolas indicadas pelas CREs

|   |  |
|---|--|
| 1ª CRE<br>84 Unidades Escolares               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• TIM MÚSICA – Escola Gonçalves Dias</li> <li>• INSTITUTO COCA-COLA – Escolas Jenny Gomes; Marechal Mascarenhas de Moraes e Professora Larua Sylvia Mendes Pereira</li> <li>• INSTITUTO SOCIAL MARIA TELLES</li> </ul>  |
| 2ª CRE<br>142 Unidades Escolares              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• INSTITUTO ROGÉRIO STEINBERG – Escola Santos Anjos</li> <li>• TIM-MÚSICA – Escola Soares Pereira</li> <li>• INSTITUTO SOCIAL MARIA TELES-ISMART- Escola Affonso Penna</li> <li>• RIO VA 'A CLUBE – E.M.Minas Gerais</li> <li>• NÓS DO MORRO – Almirante Tamandaré</li> </ul>   |
| 3ª CRE<br>122 Unidades Escolares              | Afirmou não haver parcerias nas escolas ligadas àquela CRE   |
| 4ª CRE<br>167 Unidades Escolares              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• INSTITUTO COCA-COLA – Escola Ruy Barbosa</li> <li>• PETROBRAS ATRAVÉS DA REDES (Redes de Desenvolvimento da Maré) Escolas: Tenente General Napion, Holanda, CIEP Gustavo Capanema, CIEP Helio Smidt, CIEP Samora Machel, CIEP Elis Regina, CIEP Leonel Brizola.</li> <li>• LAMSA – Escola Tenente Antonio João</li> </ul>   |
| 5ª CRE<br>127 Unidades Escolares              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• NÚCLEO COMUNITÁRIO DE VICENTE DE CARVALHO E AMIGOS DA ESCOLA – Escola Desembargador Montenegro</li> <li>• ASS. BENEFICENTE FLORESCER – Escola Paula Fonseca</li> <li>• NOVAMÉRICA – Escola Pará</li> <li>• REVISTA ÉPOCA E JORNAL O DIA – Escola França</li> <li>• SESC MADUREIRA; REVISTA ÉPOCA – Escola Rostham Pedro de Farias</li> </ul>  |
| 6ª CRE <sup>13</sup><br>95 Unidades Escolares | <ul style="list-style-type: none"> <li>• INSTITUTO COCA-COLA – Escola Mario Piragibe</li> <li>• SESC – São João de Meriti – Escola Max Fleiuss e Escola Alberto José Sampaio</li> <li>• FÁBRICA APOLO – Escola Grandjean de Montigny e Escola Comandante Arnaldo Varela</li> <li>• PROJETO AMIGOS DA ESCOLA, TRAVELLERS WORLD – CIEP Rubens Gomes</li> <li>• VILA OLÍMPICA CLARA NUNES COM A CO-GESTÃO DA PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA (PUC-RJ), ASSOCIAÇÃO DE MORADORES DO PARQUE NOVA CIDADE, ASDIM E SORVETERIA RAQUEL – CIEP Zumbi dos Palmares</li> </ul> |

<sup>13</sup> Além dos projetos com as escolas, a 6ª CRE mencionou também parcerias firmadas diretamente com a coordenadoria como **Ponto Cine** – neste espaço, alunos e professores assistem filmes e realizam debates sobre diversos temas; **SEST/SENAT** – entidade privada que empresta, seu auditório para eventos formativos da CRE e **Instituto Vivendo Valores (IVV)** – uma OSCIP que desenvolve o projeto **“Vivendo Valores na Educação – VIVE”**, que busca o resgate dos valores humanos, através de cursos e capacitações.

|  |   |
|--|---|
| <p>7ª CRE<br/>141 Unidades Escolares</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• CARVALHO HOSKEN – E.M. Ruth Cardoso</li> <li>• UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ</li> </ul>   |
| <p>8ª CRE<br/>168 Unidades Escolares</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• BANCO REAL – Escola Ten. Cel PM Eduardo Villaça.</li> <li>• NOVAMÉRICA – CIEP Mestre André</li> <li>• COMLURB, LONA CULTURAL E MEC</li> </ul>  |
| <p>9ª CRE<br/>125 Unidades Escolares<br/>(indicou parceiros sem identificação das escolas)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• EMBRAPA</li> <li>• JORNAL O DIA</li> <li>• AMIGOS DA ESCOLA.</li> <li>• PMERJ- Proerd</li> </ul>   |
| <p>10ª CRE<br/>145 Unidades Escolares</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• NOPH/ ECOMUSEU E EMFA (Estado Maior das Forças Armadas) – E.M. Fernando de Azevedo</li> <li>• INSTITUTO AQUALUNG – E.M. Nair da Fonseca</li> <li>• INSTITUTO COCA-COLA – E.M. Ponte dos Jesuítas</li> <li>• O DIA NA SALA DE AULA – E.M. Profa Zulmira Telles da Costa</li> <li>• THYSSENKRUPP CSA – E.M. Japão</li> </ul> |

Uma leitura das indicações mostra que alguns projetos abrangem escolas de várias CREs. Indica também que o pré-requisito de apontar parcerias entre entidades privadas e escolas públicas ou não foi entendido ou foi deliberadamente ignorado – talvez por restringir o cardápio de iniciativas -, pois parcerias com outros setores públicos também foram apresentados.

## IV.2 – ADEÇÃO DAS ESCOLAS E ONGS À PESQUISA

As escolas indicadas pelas CREs foram convidadas a participar da pesquisa preenchendo uma ficha com descrição breve da parceria.

Este convite deu abertura para que a escola indicada pudesse substituir a parceria indicada pela CRE por alguma outra que julgasse mais importante. Na ocasião, constatamos que o projeto TIM Música, citado por duas coordenadorias, não teria continuidade, o que o excluía da pesquisa.

Como já foi dito, a prospecção das parcerias foi complementada através da Rede do Instituto Desiderata. Dos 14 parceiros contatados,

8 responderam. Todas as escolas apontadas pelas ONGs foram contatadas e receberam as fichas preenchidas pelo parceiro para complementarem as informações.

Dos 39 projetos realizados em 54 escolas públicas municipais, obtivemos descrições mais detalhadas, por meio do retorno das fichas/questionários, sobre 26 projetos desenvolvidos em 43 escolas com 25 parceiros. Das 10 CREs, apenas 2 não ficaram representadas neste universo<sup>14</sup>. Nos quadros, gráficos e análises que se seguem nos referimos diversas vezes ao termo instituição parceiras. Estamos considerando nesta categoria aquelas organizações, empresas, institutos, fundações, nomeados pelas CREs e escolas como tal na ficha de descrição das parcerias.

**Quadro 3 | Projetos por instituição parceira e escola**

| INSTITUIÇÃO PARCEIRA        | NOME DO PROJETO                                 | ESCOLA MUNICIPAL  |
|-----------------------------|---|---|
| ABN AMRO BANK               | PROJETO ESCOLA BRASIL                           | E.M.TENENTE CORONEL PM EDUARDO VILAÇA   |
| APOLO METAIS E EQUIPAMENTOS | MISTURA DE RAÇAS                                | E.M. GRANDJEAN DE MONTIGNY  |
| CARVALHO HOSKEN             | PARCERIA CARVALHO HOSKEN                        | E.M. ROBERTO BURLE MARX   |
| CASA DAS ARTES              | PROGRAMA EDUCAÇÃO CULTURA FAMÍLIAS RISCO SOCIAL | E. M. URUGUAY   |
| CEACA                       | APRENDER COM PRAZER                             | E.M. JORNALISTA ASSIS CHATEAUBRIAND 2   |
| CECIP                       | DO GIZ AO PIXEL                                 | E.M. CONDE DE AGROLONGO<br>E.M. JOAQUIM ABILIO BORGES<br>E.M. MADRID<br>E.M. PROF SOUZA DA SILVEIRA<br>E.M. URUGUAI |

<sup>14</sup> Uma Coordenadoria não indicou nenhum projeto desde o primeiro momento e outra não indicou o nome das escolas, só dos projetos, a tempo da realização do levantamento mais detalhado.

| INSTITUIÇÃO PARCEIRA         | NOME DO PROJETO                          | ESCOLA MUNICIPAL  |
|------------------------------|--|---|
| CIESPI                       | PROJETO CONEXÃO ALIANÇA                  | CIEP MAESTRINA CHIQUINHA GONZAGA<br>E.M. MARIETA DA CUNHA SILVA<br>E.M. RUBEN BERTA |
| GERDAU TKCA                  | DE OLHO NO TRÂNSITO E GINÁSTICA OLÍMPICA | E.M. JAPAO  |
| GRUPO NÓS DO MORRO           | GRUPO NÓS DO MORRO                       | E.M. ALMIRANTE TAMANDARE  |
| INSITUTO DE ARTES E TEAR     | TEAR DE HISTÓRIAS                        | E.M. BENEDITO OTTONI  |
| INSTITUTO AQUALUNG           | PROJETO PRAIA LIMPA                      | E.M. NAIR DA FONSECA  |
| INSTITUTO ARY CARVALHO       | O DIA NA SALA DE AULA                    | E.M. PROF ZULMIRA TELLES DA COSTA   |
| INSTITUTO COCA COLA          | PROGRAMA DE VALORIZAÇÃO DO JOVEM         | E.M. JENNY GOMES<br>E.M. PONTE DOS JESUITAS<br>E.M. RUY BARBOSA                     |
| INSTITUTO ROGERIO STEINBERG  | DESPERTAR TALENTOS                       | E.M. CC SANTOS ANJOS  |
|                              | PROGRAMA ALICERCE                        | E.M. AFFONSO PENNA  |
| LAMSA                        | PARCERIA LAMSA                           | E.M. TENENTE ANTONIO JOAO   |
| MERCK, LIONS, DETRAN, FIRJAN | ESCOLA COMUNIDADE MERCK                  | E.M. VITOR MEIRELES   |
| NOVAMERICA                   | DIREITOS HUMANOS, EDUCAÇÃO E CIDADANIA   | CIEP MESTRE ANDRE<br>E.M. PARA  |

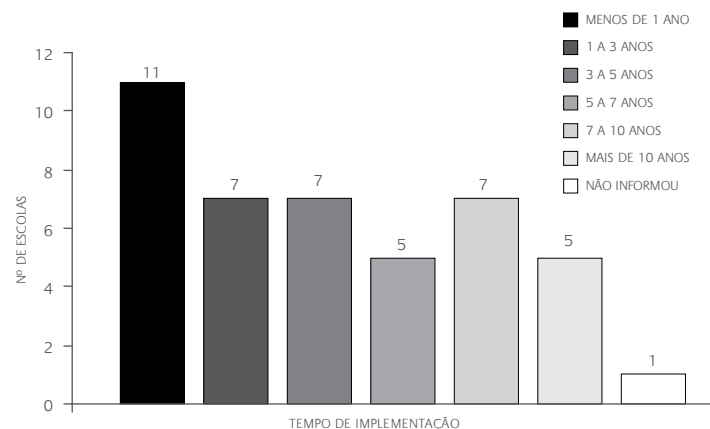
| INSTITUIÇÃO PARCEIRA              | NOME DO PROJETO                           | ESCOLA MUNICIPAL  |
|-----------------------------------|---|---|
| REDES DE DESENVOLVIMENTO DA MARÉ  | PROGRAMA CRIANÇA PETROBRAS NA MARÉ        | CIEP ELIS REGINA<br>CIEP HELIO SMIDT<br>CIEP LEONEL DE MOURA BRIZOLA<br>CIEP MINISTRO GUSTAVO CAPANEMA<br>CIEP PRESIDENTE SAMORA MACHEL<br>E.M. BAHIA<br>E.M. NOVA HOLANDA<br>E.M. TENENTE GAL NAPION |
| RIO VOLUNTÁRIOS, TRAVELLERS WORLD | O CIEP SOMOS NÓS                          | CIEP RUBENS GOMES   |
| SÃO MARTINHO                      | CONVERSANDO COM AS ESCOLAS                | E.M. DES MONTENEGRO<br>E.M. SERGIPE   |
| SESC                              | IDEIAS DE CRIANÇA                         | E.M. MAX FLEIUSS  |
| SESC MADUREIRA                    | NUTRIÇÃO ALTERNATIVA SAUDÁVEL E ECONÔMICA | E.M. ROSTHAN PEDRO DE FARIAS  |
| SMEL, AMAPANC,PAM, PSF            | PARCERIA ZUMBI                            | CIEP ZUMBI DOS PALMARES   |
| TECMETAL CONSULTORIA EM MATERIAS  | LEITURA QUE MUDA                          | E.M. PEROLA BYIGTON   |
| UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ        | PROJETOS CLASSES ABERTAS                  | CIEP 301 LINDOLPHO COLLOR<br>CIEP GOVERNADOR ROBERTO DA SILVEIRA  |

### Tempo de implementação e interrupção da parceria

A variação no tempo de implementação do projeto é grande, como podemos observar no gráfico 3. Em 18 escolas as parcerias são recentes, isto é, têm até três anos, mas é notável que em 17 escolas elas tenham acima de cinco anos – o que pressupõe uma relação mais estável. A permanência do mesmo grupo político na prefeitura e na SME do Rio de Janeiro, durante três gestões consecutivas, pode ter contribuído para isto.

Em 35 escolas não houve interrupção na parceria. A interrupção ocorreu temporariamente apenas nas oito escolas atendidas pelo PROGRAMA CRIANÇA PETROBRAS NA MARÉ devido a mudanças ocorridas na ONG responsável pela execução do mesmo.

**Gráfico 3 | Tempo de implementação dos projetos (N=43)**



FONTE: PESQUISA INSTITUTO DESIDERATA

### Formalização da parceria via projeto escrito

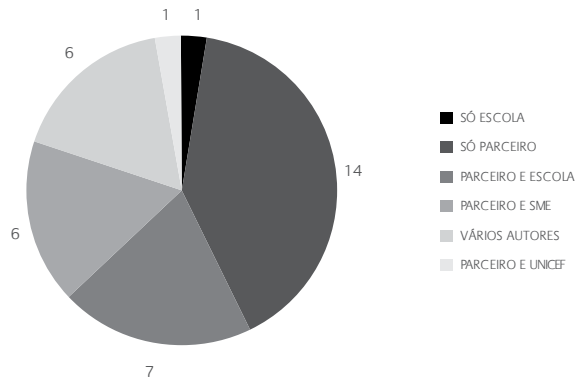
Uma questão muito enfatizada na literatura sobre parcerias é a maneira como as partes constroem seus objetivos comuns e alinham expectativas mútuas e as registram. Assim, é importante entender se os projetos foram escritos por um dos parceiros, por todos eles e também se outras instâncias participaram da concepção do mesmo.

Em 35 escolas foi dito que há um projeto escrito que estabelece a parceria. O curioso é que escolas participantes do mesmo projeto deram respostas distintas: algumas disseram ter um projeto escrito; outras não. Esta diferença de percepção e compreensão do mesmo projeto por diferentes escolas parceiras acabou se revelando um padrão de respostas. Por essa razão optamos por tomar as escolas e não os projetos como unidade de análise.

Analisando melhor as experiências nas quais os projetos não foram escritos, percebemos que eles nem sempre configuram uma parceria no sentido de uma relação estável que contemple interesses comuns. Situações diversas, como uma empresa que faz doações eventuais, ações pontuais que acontecem em determinado momento no ano e também relações de boa vizinhança, estão agrupadas aqui.

Como vemos no gráfico 4, a autoria dos projetos foi feita por um único ator em 14 casos – sendo que em apenas um deles a escola redigiu o projeto sozinha. Em todos os outros, ela recebeu-o pronto da organização parceira. Em seis escolas o projeto foi escrito pela instituição parceira e SME, também sem participação da escola. Ou seja: não houve participação da escola na elaboração dos projetos escritos em 21 dos 35 casos de parceria.

Gráfico 4 / Autoria dos Projetos (N=35)



FORNTE: PESQUISA INSTITUTO DESIDERATA

### Motivos e objetivos das parcerias

Os motivos que originaram as parcerias são diversos e coerentes com os objetivos, atividades e resultados apontados por cada projeto. Reunimos abaixo algumas categorias criadas para agrupar respostas discursivas, com exemplos, ordenadas pela frequência em que apareceram:

- **Questões de Afinidade:** Seriedade do parceiro e de sua proposta; Afinidade do interesse do parceiro e necessidades da escola; Mesmas crianças atendidas pela escola e Adequação da proposta a realidade da escola.

- **Questões de Aprendizagem:** Fatores que dificultam processo de leitura e escrita; Melhorar desempenho dos alunos sem custos extras; Possibilidade de ampliação das potencialidades dos alunos; Alto índice de evasão escolar; Necessidade de rede de apoio a crianças e adolescentes no bairro; Oportunidade de enriquecer processo educacional e social; Possibilidade de enriquecer culturalmente os alunos; Contribuir com a educação de jovens em risco de evasão.
- **Questões das Práticas Escolares:** Oportunidade de formação em direitos humanos; Criação de tecnologias sociais que transformem a realidade; Valorização da comunidade e da escola; Vínculo com famílias demandou aproximação das escolas.
- **Questões Institucionais:** Oportunidade de influenciar políticas públicas educacionais; Desdobramento de curso oferecido pela SME; Indicação da CRE; Relacionamento entre equipes da escola e do parceiro; Necessidade em função da política d e educação em tempo integral.
- **Questões de Ordem Compensatória:** Minimizar riscos na travessia da Linha Amarela; Minimizar impactos causados por obra no entorno da escola e oferta da empresa que construiu a escola.

As parcerias identificadas, na sua maioria, não foram definidas a partir de um diagnóstico da situação da escola. A percepção de uma oportunidade de trabalho conjunto e não as demandas específicas para resolver problemas de qualidade educacional são preponderantes. Com relação aos objetivos, transcrevemos abaixo o que as diferentes escolas, em diferentes projetos, nos sinalizaram<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Cada escola ou parceiro forneceu mais de um objetivo, o que está posto no quadro 4, foi reorganizado segundo interpretação dos pesquisadores de acordo com as informações fornecidas na ficha/questionário.

**Quadro 4 | Objetivos da Parceria**

| Projeto                                   | Objetivos da parceria  |
|---|--|
| APRENDER COM PRAZER                       | Fortalecer laços escola-educando melhorando o desempenho dos alunos              |
| CONVERSANDO COM AS ESCOLAS                | Garantir educação integral a crianças em situação de direitos violados           |
| DE OLHO NO TRÂNSITO E GINÁSTICA OLÍMPICA  | Melhorar a consciência dos problemas de trânsito aumentando a segurança          |
| DESPERTAR TALENTOS                        | Propiciar o desenvolvimento dos talentos dos alunos                              |
| DIREITOS HUMANOS, EDUCAÇÃO E CIDADANIA    | Contribuir para a construção de uma cultura de DDHH aglutinando forças           |
|   | Participar da construção da identidade de educadores em direitos humanos         |
| DO GIZ AO PIXEL                           | Apoiar pedagogicamente professores e alunos utilizando TICs                      |
|   | Aproximar educadores dos desafios dos alunos aperfeiçoando metodologia existente |
| ESCOLA COMUNIDADE MERCK                   | Contribuir para a inclusão social de alunos com NEE e seus familiares            |
| GRUPO NÓS DO MORRO                        | Socialização e interação entre a escola e o Grupo Nós do Morro                   |
| IDEIAS DE CRIANÇA                         | Desenvolver habilidades cognitivas e sociais dos alunos                          |
| LEITURA QUE MUDA                          | Motivar alunos e familiares para a leitura via acervo e atividades lúdicas       |
| MISTURA DE RAÇAS                          | Promover integração social por meio da arte                                      |
| NUTRIÇÃO ALTERNATIVA SAUDÁVEL E ECONÔMICA | Ampliação dos horizontes culturais dos alunos e integração com comunidade        |
| O CIEP SOMOS NÓS                          | Valorizar e enriquecer o espaço escolar junto aos alunos e suas famílias         |
| O DIA NA SALA DE AULA                     | Enriquecer a comunidade escolar desenvolvendo senso crítico                      |
| PARCERIA CARVALHO HOSKEN                  | Equipar a escola para que se diferencie pela sua qualidade                       |

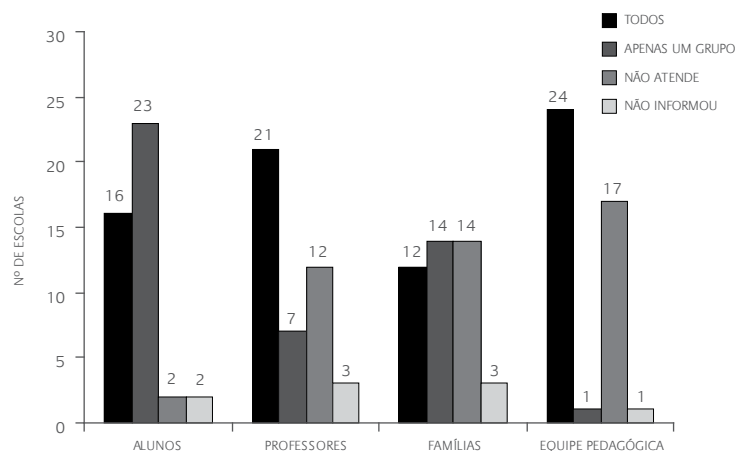
|   |   |
|---|---|
| PARCERIA LAMSA                                  | Transportar alunos para atividades extra-escolares de forma segura  |
| PARCERIAS ZUMBI                                 | Oferecer atividades diversificadas que desenvolvam processo ensino-aprendizagem                                   |
| PROGRAMA ALICERCE                               | Oferecer aos alunos a chance de seguirem os estudos em escolas de excelência                                      |
| PROGRAMA EDUCAÇÃO CULTURA FAMÍLIAS RISCO SOCIAL | Colaborar para a qualificação da prática escolar através do desenvolvimento de um projeto comunitário de educação |
| PROGRAMA CRIANÇA PETROBRAS NA MARÉ              | Ampliar as possibilidades educacionais, culturais e existenciais de alunos  |
|   | Articular atividades do PCPM com as da escola visando a qualidade do ensino                                       |
|   | Contribuir para o desenvolvimento dos alunos, responsáveis e professores  |
|   | Contribuir para a ampliação das perspectivas culturais e sociais dos alunos                                       |
|   | Melhoria da educação por meio de atividades de complementação pedagógica  |
|   | Oferecer aos alunos oportunidades de ampliação do repertório cultural   |
| PROGRAMA DE VALORIZAÇÃO DO JOVEM                | Motivar o aluno e diminuir a evasão escolar   |
|   | Oferecer aos alunos com risco de evasão experiências que os valorizem   |
| PROJETO CONEXÃO ALIANÇA                         | Fortalecer elos entre família, escola e comunidade  |
| PROJETO ESCOLA BRASIL                           | A sustentabilidade do planeta e ecoeficiência   |
| PROJETO PRAIA LIMPA                             | Conscientizar sobre importância de preservar o meio ambiente  |
| PROJETOS CLASSES ABERTAS                        | Experiências educativas entre crianças e universitários formando ambos  |
| TEAR DE HISTÓRIAS                               | Propiciar ações de leitura fortalecendo e enriquecendo o papel da escola  |

### Públicos e atividades da parceria

Em relação ao público a que se destina a parceria, foi possível demarcar os diversos segmentos da comunidade escolar – alunos, professores, famílias e equipe pedagógica. Como podemos observar no gráfico 5, na maioria das escolas onde a parceria trabalha com alunos apenas um grupo deles é atendido. Podemos deduzir que o atendimento direto a crianças e adolescentes não consegue ganhar escala. Quando a parceria atinge professores ou equipe pedagógica, o resultado é outro: ou todos têm a possibilidade de atendimento ou há um efeito multiplicador através de práticas de planejamento coletivo. Em 17 unidades de ensino a parceria também atende a comunidade do entorno da escola e em apenas duas escolas a opção ‘outros públicos’ foi assinalada.

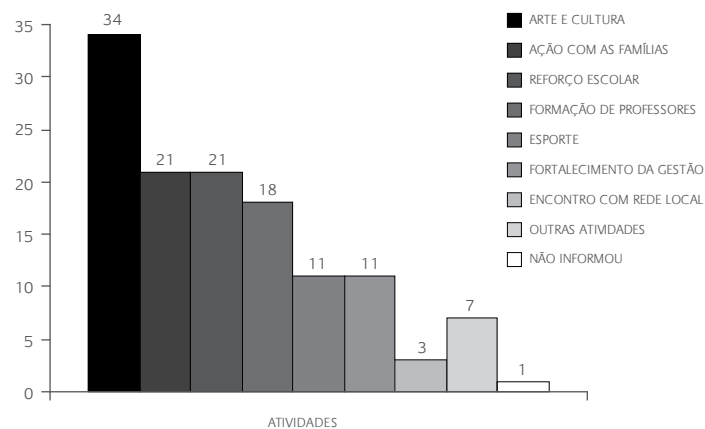
Foi perguntado também o número de pessoas atendidas por segmento. Somando os 26 projetos temos algo em torno de 7600 alunos contemplados pelos projetos. Deve-se observar que quatro escolas não informaram o número exato de alunos e outras onze escolas não deram nenhuma informação. Em relação aos professores, sabemos que mais de 400 docentes foram atendidos pelos projetos. Três escolas não forneceram o número exato de professores: afirmaram apenas que atendem todos da escola. Outras oito escolas não forneceram nenhuma informação. Em outras 12, os projetos não se destinam a professores. O atendimento direto às famílias é menos expressivo numericamente, mas é valorizado pelos profissionais da escola, como veremos nos estudos de caso. São pelo menos 2500 atendidas pelos projetos, considerando que 13 escolas não forneceram nenhuma informação e, em 19, os projetos não se destinam ao atendimento das famílias.

Gráfico 5 | Público atendido pela parceria (para cada público N=43)



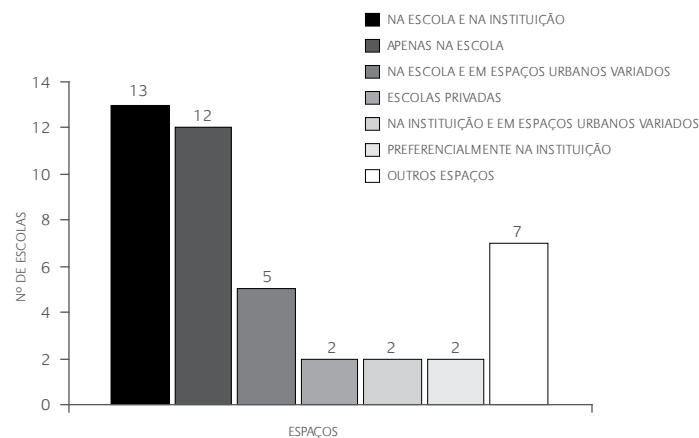
FORNTE: PESQUISA INSTITUTO DESIDERATA

Na questão sobre as principais atividades da parceria, foram apresentadas seis opções de respostas, com opção de se incluir outras ações. Além disso, os entrevistados poderiam assinalar quantas respostas julgassem necessárias. Para verificar as atividades que mais se destacaram, somamos todas as respostas, obtendo 127. Assim, constatamos que as principais atividades são arte e cultura, ação com as famílias, reforço escolar e formação dos professores, como apresentado no gráfico abaixo.

**Gráfico 6<sup>16</sup> | Principais atividades desenvolvidas pela parceria (N=127)**

FORNTE: PESQUISA INSTITUTO DESIDERATA

### Locais e fontes de recursos utilizados na parceria

**Gráfico 7 | Espaços onde se desenvolvem as atividades (N=43)**

FORNTE: PESQUISA INSTITUTO DESIDERATA

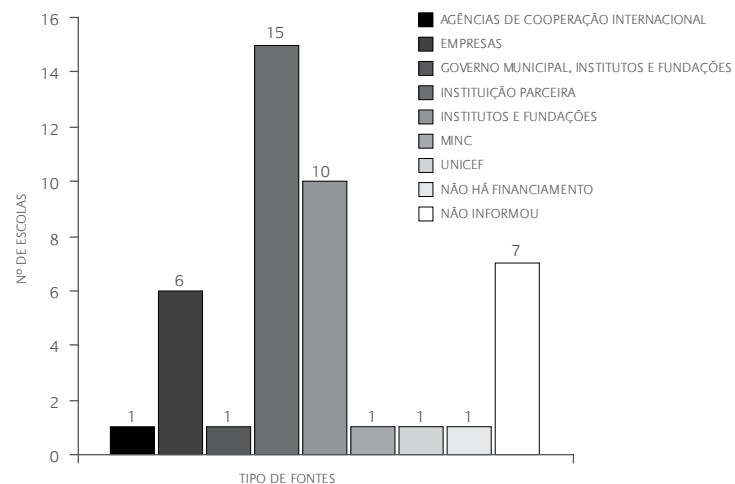
Verificamos ainda, como mostra o gráfico 7, que é principalmente na escola – e em 28% dos casos apenas na escola – que as atividades de parceria se desenvolvem. A combinação de uso dos espaços da instituição parceira e da escola representa 30% das respostas. Em 30% dos casos as atividades são realizadas fora do espaço escolar. Isso faz com que a idéia de uso dos espaços urbanos por meio de ações de parceria, defendida por alguns autores como forma de ampliar a circulação e alargar a possibilidade de educação integral em outros espaços e contextos, parece não ser preponderante na amostra aqui pesquisada.

A pergunta sobre as fontes de recursos da parceria teve maior número de não-respostas. São principalmente a Instituição Parceira e Institutos e Fundações, que fornecem esses recursos como podemos observar no gráfico 8. Nas entrevistas que fizemos para seleção dos estudos de caso, ficou patente que, como os recursos da parceria geralmente não passam diretamente pela escola, as informações sobre o tema nem sempre são conhecidas pelo universo escolar. Em diversos casos a instituição parceira foi apontada como financiadora do projeto quando era, na realidade, apenas a executora – consequência talvez da distância mantida pelo patrocinador.

<sup>16</sup>Quando o número total de respostas (N) for maior que 43, significa que a resposta é múltipla, tendo sido computada todas as respostas dadas.

É interessante perceber não apenas recursos privados financiam as parcerias: a citação do Ministério da Cultura diz respeito à renúncia fiscal de empresas com certificado de captação via Lei Rouanet.

**Gráfico 8 | Fontes de recursos da Parceria (N=43)**

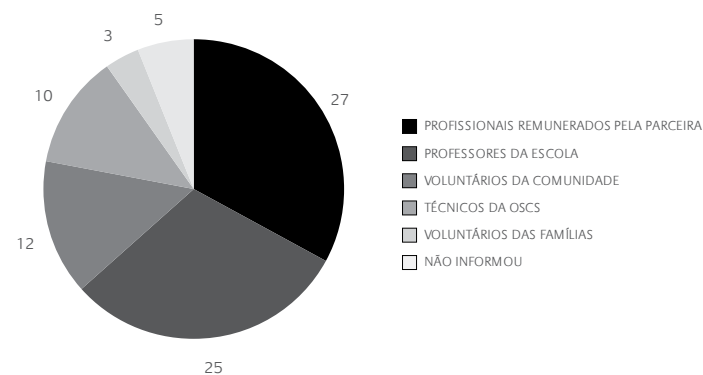


FORNTE: PESQUISA INSTITUTO DESIDERATA

A instituição nomeada pelas escolas como Parceira fornece os recursos financeiros em 31 escolas e os recursos humanos em 28 escolas, além de ser a principal instituição no apoio material.

Na pergunta sobre o tipo de recursos humanos utilizados, foram apresentadas cinco opções de respostas e ainda poderiam ser incluídos outros recursos. Além disso, os respondentes poderiam assinalar quantas respostas julgassem necessárias. Para verificar os principais recursos humanos utilizados, somamos todas as respostas, obtendo 82. Assim, podemos afirmar que os principais recursos humanos utilizados são os profissionais remunerados pela parceria, os professores da escola e os voluntários da comunidade, como apresentado no gráfico a seguir.

**Gráfico 9 | Recursos Humanos utilizados (N=82)**



FORNTE: PESQUISA INSTITUTO DESIDERATA

## Resultados das parcerias

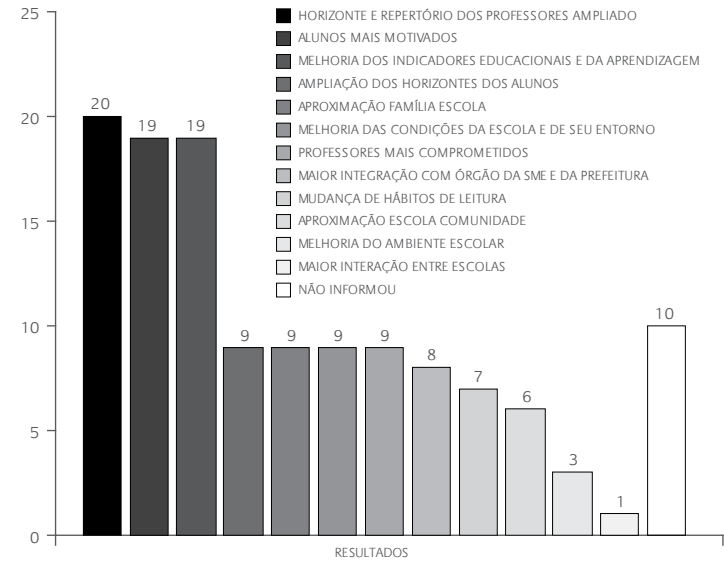
Em 35 escolas a parceria tem algum tipo de monitoramento registrado e, em 38, foi declarado que a parceria já teve alguma avaliação registrada. Nas visitas e nos estudos de caso, verificou-se que esse monitoramento é muito mais uma contagem de frequência dos participantes de cada atividade do que um acompanhamento do alcance dos objetivos do projeto.

Na ficha de descrição das parcerias, foi pedido que cada escola apresentasse três resultados alcançados com o projeto. Todas as respostas foram listadas e posteriormente codificadas em treze categorias. Para verificar a frequência dos resultados alcançados, somamos todas as respostas, obtendo um total de 129 menções que estão apresentadas no gráfico 10.

Os resultados referentes aos alunos – **alunos mais motivados e melhoria nos indicadores de aprendizagem** – equiparam aos resultados relativos aos professores – **horizonte ampliado e professores mais comprometidos** –, mesmo que as atividades de formação de professores tenham sido menos frequentes do que as dirigidas aos alunos conforme mostrou o gráfico 6 (principais atividades desenvolvidas pela parceria).

Constatamos, nas entrevistas para os estudos de caso, que as atividades junto aos professores são bastante valorizadas pelos gestores – que forneceram as informações – pois é um investimento que fica – em contraposição aos alunos que passam pela escola.

Gráfico 10 | Principais resultados da parceria (N=129)



FONTE: PESQUISA INSTITUTO DESIDERATA

### Caracterização das escolas segundo indicadores educacionais

Além das respostas obtidas por meio da ficha de descrição, buscamos caracterizar as escolas pesquisadas por meio de indicadores de desempenho, utilizando a Nota Padronizada da Prova Brasil (4ª e 8ª Séries, em 2005 e 2007). A escolha desse indicador deve-se à maior capacidade de discriminação entre as escolas e sua importância na composição do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), que é calculado a

partir dos dados sobre aprovação escolar – indicador de rendimento – e das médias de desempenho nas avaliações do INEP/MEC, que, nas escolas públicas de Ensino Fundamental, utiliza a Prova Brasil.

As informações sobre a rede municipal do Brasil e da cidade do Rio de Janeiro são apresentadas no quadro 5.

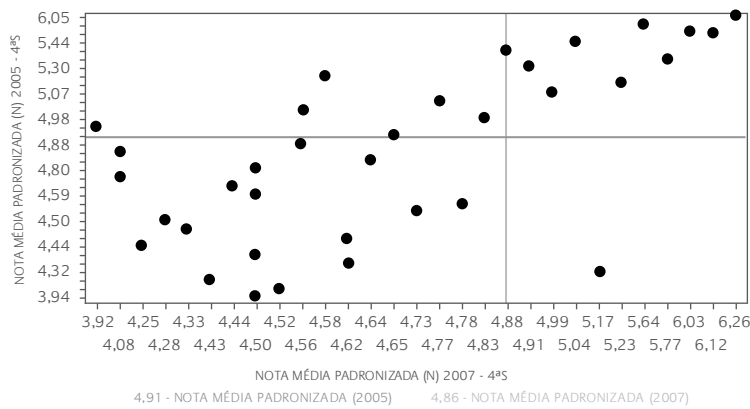
**Quadro 5 | Rede municipal do Brasil e da cidade do Rio de Janeiro**

| Série    | Indicador de Rendimento |      |      |      | Nota Média Padronizada |      |      |      | IDEB |     |      |     |
|----------|-------------------------|------|------|------|------------------------|------|------|------|------|-----|------|-----|
|          | 2005                    |      | 2007 |      | 2005                   |      | 2007 |      | 2005 |     | 2007 |     |
|          | BR                      | RJ   | BR   | RJ   | BR                     | RJ   | BR   | RJ   | BR   | RJ  | BR   | RJ  |
| 4ª série | 0,8                     | 0,87 | 0,84 | 0,93 | 4,3                    | 4,91 | 4,73 | 4,86 | 3,4  | 4,2 | 4,0  | 4,5 |
| 8ª série | 0,74                    | 0,79 | 0,78 | 0,92 | 4,18                   | 4,71 | 4,4  | 4,62 | 3,1  | 3,7 | 3,4  | 4,3 |

FONTE: IDEB 2005 E 2007

Comparando com os dados do conjunto das redes municipais do Brasil, os resultados da cidade do Rio de Janeiro, para todos os indicadores na 4ª e 8ª séries, em 2005 e 2007, são superiores, embora tenha ocorrido um decréscimo de 2005 para 2007 na nota média padronizada nas duas séries (Paes de Carvalho e Felipe, 2008).

**Gráfico 11 | Nota média padronizada da prova Brasil (Município do Rio de Janeiro – 4ª série – 2005 e 2007**



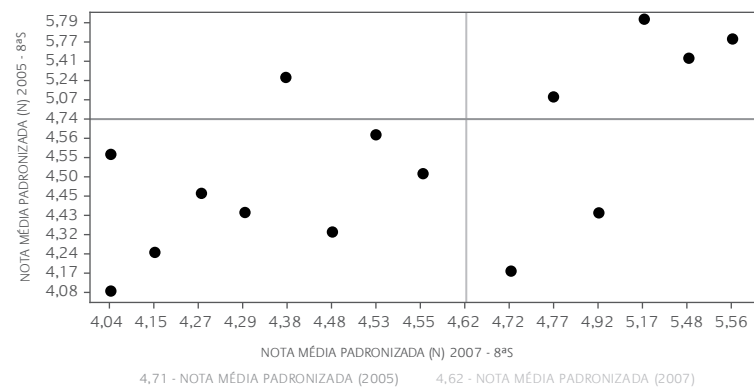
FORTE: PESQUISA INSTITUTO DESIDERATA

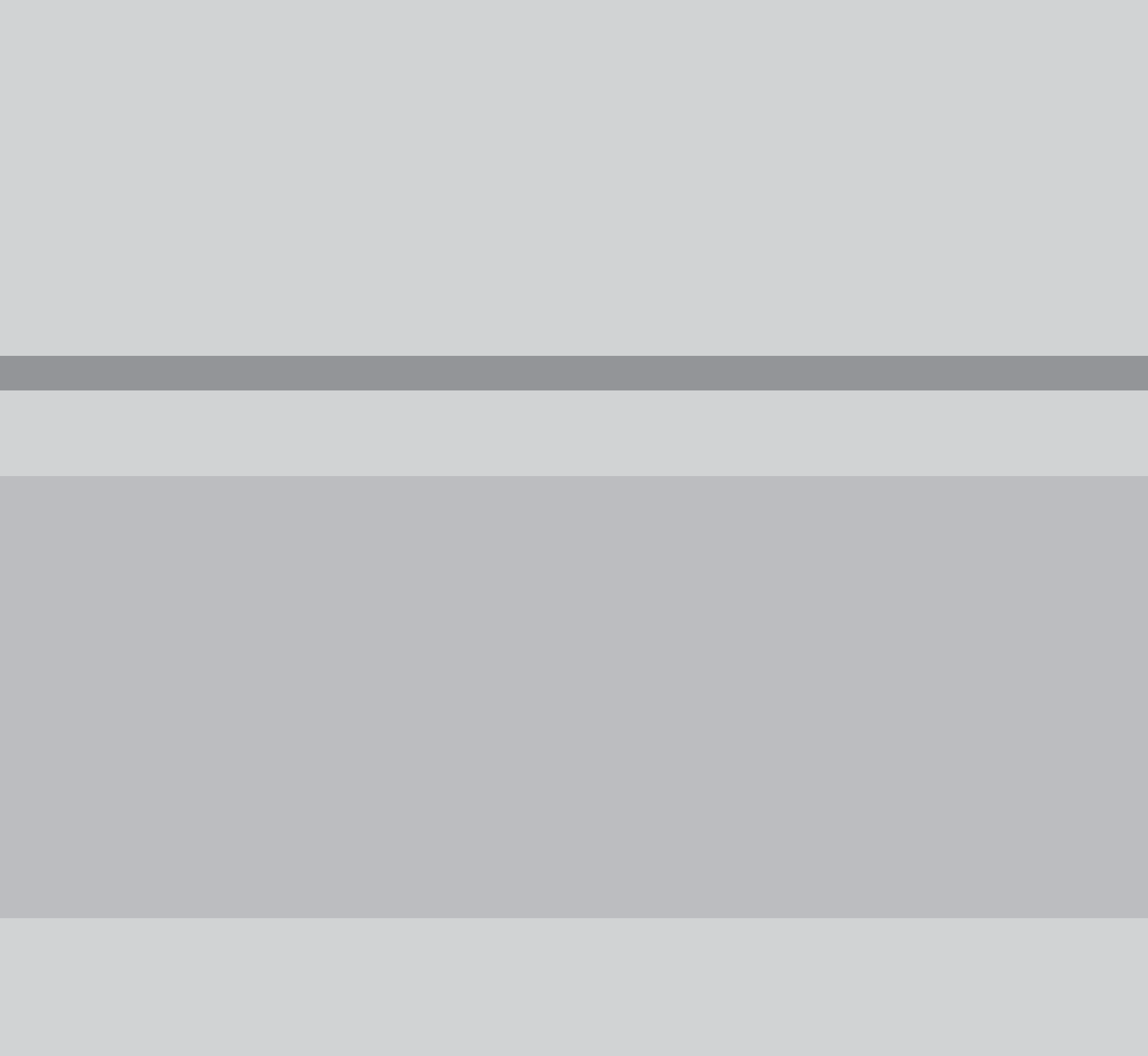
Constatamos que, na maioria das escolas pesquisadas, a Nota Média Padronizada da Prova Brasil na 4ª e na 8ª Série, em 2005 e em 2007, foi inferior à média do município do Rio de Janeiro. Nas escolas pesquisadas com 4ª Série houve um aumento na Nota Média Padronizada de 2005 para 2007 em aproximadamente 40% das escolas, enquanto nas de 8ª Série esse aumento foi de aproximadamente 45%.

A dispersão deste e de outros indicadores educacionais clássicos é muito grande neste grupo e não autoriza afirmações que abarquem o conjunto das escolas pesquisadas, em relação à rede municipal. Em outras palavras, não foi possível captar um impacto do conjunto das parcerias sobre o aprendizado dos alunos, por meio das medidas padronizadas disponíveis. Lembramos que, embora essa seja uma questão de interesse da pesquisa em pauta, os projetos de parceria nem sempre se propõem a alcançar resultados diretamente relacionados ao desempenho ou fluxo de alunos.

Considerando a Nota Média Padronizada da Prova Brasil no município do Rio de Janeiro na 4ª e 8ª Séries, em 2005 e 2007, apresentamos a seguir os gráficos relativos à distribuição das escolas pesquisadas.

**Gráfico 12 | Nota média padronizada da prova Brasil (Município do Rio de Janeiro – 8ª série – 2005 e 2007**





## V - ESCOLHA DOS ESTUDOS DE CASO

Com base na literatura sobre gestão de parcerias e no balanço apresentado na seção anterior, construímos e aplicamos os seguintes critérios para selecionar as escolas e respectivos projetos que deveriam ser estudados em maior profundidade:

- Tempo de implementação acima de um ano;
- Existência de projeto escrito, preferencialmente redigido em conjunto com a escola;
- Existência de processos de monitoramento e avaliação;
- Maior abrangência dos segmentos de participantes;
- Objetivos ligados a questões da escolarização formal.

Outras questões como **Coerência entre motivação original, objetivos e estratégias e Chances de multiplicação do projeto pela rede** foram levantadas como pontos importantes, mas concluímos que não tínhamos nos formulários preenchidos informações suficientes para este tipo de análise.

Após a aplicação dos critérios, 11 escolas foram pré-selecionadas. Como algumas participavam do mesmo programa/projeto, pedimos que a instituição parceira indicasse aquela que teria implantado o projeto com mais consistência. Esse procedimento reduziu a sete o número de escolas.

Estas foram visitadas por duplas de pesquisadores, que tentaram compreender *in loco* as informações prestadas na ficha de descrição da parceria. As visitas geraram relatórios que foram discutidos pela equipe de pesquisadores e técnicos do Desiderata.

A entrada dos pesquisadores em campo aconteceu num momento em que a questão das parcerias estava tomando uma outra feição na rede, devido às prioridades da nova gestão da SME e também pela repercussão do projeto de Lei das Organizações Sociais – 02/2009. Tal projeto prevê a contratação pela prefeitura de Organizações Sociais (OSs) sem fins lucrativos para gerir unidades de saúde, educação, cultura, meio ambiente, esporte, ciência e tecnologia -, foi aprovado em primeira votação em 29 de abril do corrente ano. A sessão da Câmara dos Vereadores do Rio de Janeiro, concorrida e tumultuada, contou com a presença de todos os 51 vereadores. As galerias estavam repletas de profissionais de educação e saúde pressionando contra sua aprovação. Os debates evidenciaram diferentes visões sobre as relações entre Estado e sociedade civil. De um lado, os representantes dos funcionários públicos argumentavam que a lei desobrigaria o Estado do exercício de suas funções e tornaria ainda mais precárias as condições de trabalho. Já os aliados da prefeitura sustentavam que o projeto dotaria o poder público de instrumentos de gestão que assegurariam uma prestação de serviços mais ágil e eficiente para a população.

Nas escolas, quando falávamos do tema da pesquisa, as reações dos profissionais estavam sempre associadas a essa batalha travada em torno da lei das OSs. Em vários murais, havia esclarecimentos da Secretaria de Educação sobre o assunto: as informações negavam que o projeto de lei – e outras iniciativas da atual gestão municipal – fossem uma tentativa qualquer de privatização da educação pública e gratuita, constitucionalmente conquistada no país.

Também neste momento, a atual Secretária Municipal de Educação já havia destacado, ao apresentar-se no cargo, que **saber desenhar boas parcerias com a sociedade civil e com o setor privado favorece** a gestão das políticas públicas. Os atos da secretária têm indicado que incentivar parcerias é algo relevante em sua gestão: o Decreto 30871, editado em seis de julho de 2009, criou, no âmbito da SME, o Programa ‘Apoie Uma Escola ou Creche’. O programa permitirá que, sob supervisão do poder público, pessoas físicas ou jurídicas de direito privado patrocinem ações focadas na manutenção da rede física, por meio da doação de bens e equipamentos, e também iniciativas direcionadas aos servidores e aos discentes.

O plano de governo da secretária prevê ainda:

- **Instalação do “Conselho Parceiros da Educação Carioca”** – formado por personalidades da cidade envolvidas com educação no Rio,

Das sete escolas visitadas, o grupo de pesquisadores e técnicos do Desiderata selecionou quatro para serem estudadas. Uma escola deixou de ser escolhida por vontade própria: argumentou que aquele não era o melhor momento para receber os pesquisadores, pois seus poucos profissionais encontravam-se excessivamente atarefados com demandas da CRE e da SME. As outras duas escolas visitadas e não selecionadas eram CIEPs que funcionavam em tempo integral e estavam em comunidades com alto índice de violência (selecionadas

com função de aconselhar a condução do plano de governo.

- **Escolas do Amanhã** – programa que enfoca 150 escolas situadas em áreas de vulnerabilidade da infância e juventude. (isso é aqui mesmo?) **Participa do programa o Conselho Carioca Escolas da Paz – integrado por ONGs e entidades da sociedade civil que atuam em comunidades (Afroreggae, Uerê, Observatório da Favela, CUFA, REDES e Ação Cidadania) na construção de uma cultura de paz;**
- **Recuperação de Aprendizagem** – projeto que contempla a re-alfabetização dos analfabetos funcionais em turmas separadas, desenvolvido em parceria com o Instituto Ayrton Senna (IAS), a quem cabe a coordenação técnica.

Percebemos também, entre os profissionais das escolas visitadas, certo incômodo com a forma como essas parcerias estavam sendo implantadas na rede. O Programa Se Liga, do IAS, era o que mais recebia críticas, desde seu método até a relação que estabelecia com as pessoas. Uma Coordenadora Regional entrevistada afirmou que a relação com o IAS não era propriamente de parceria, mas sim de prestação de serviços. Embora a natureza da relação entre os entes privados e o sistema educacional público não estivesse clara, a palavra parceria era sempre utilizada – e muitas vezes com conotação pejorativa.

para o Programa Escolas do Amanhã). Ali a parceria tinha uma feição diferente, era uma política da escola para conseguir oferecer aos alunos atividades de contraturno. Os parceiros eram majoritariamente outros agentes públicos e membros das comunidades do entorno. Embora muito interessante, este perfil de parcerias em curso não se encaixava nos critérios utilizados para escolha dos casos. Os estudos de caso estão descritos em detalhes a seguir, na segunda parte deste relatório de pesquisa.

## PROJETO INTERNACIONAL NEGOCIADO VIA SECRETARIA

**1. Caracterização das instituições parceiras****Escola**

A escola municipal visitada está localizada em um bairro da zona norte, em uma grande área cercada por muros altos e portões trancados. O local é chamado pelas diretoras de “vulcão adormecido”, pois a escola recebe alunos de comunidades impactadas pela violência e submetidas ao poder de facções criminosas rivais. Cerca de 60% dos alunos moram na Favela Mandela, 40% no Complexo da Maré e o restante no Alemão, Morro do Adeus e Benfica. A escola tem cerca de 1.400 alunos, distribuídos em 38 turmas do 1º ao 9º ano e conta ainda com uma classe hospitalar que funciona no Hospital Geral de Bonsucesso. No horário noturno, o espaço é cedido para uma escola estadual de ensino médio. Segundo a direção, uma marca da escola é a valorização do cumprimento de regras, como o uso do uniforme, e a ênfase na disciplina dos alunos.

Fundado há 57 anos, o estabelecimento teve sua área ampliada: encampou uma praça pública e um prédio de dois andares vizinhos. É um espaço amplo, porém árido, sem plantas ou adornos. Nas salas de aula, também amplas e arejadas, as carteiras e mobiliário encontram-se bastante desgastados. Aparelhos modernos de TV e DVD estão instalados dentro de “gaiolas” (gradeados). A escola possui ainda refeitório, auditório, sala de informática, sala de ciências, sala de leitura – ainda sem funcionamento por

falta de professor. Há, por fim, um espaço para estacionamento insuficiente para o número de veículos, e uma moradia destinada a um funcionário-residente. A sala da direção é pequena, adequadamente iluminada e climatizada por ar condicionado. As janelas são gradeadas, há símbolos cívicos (bandeiras) e religiosos (crucifixo) e, sobre as mesas, muitos papéis de trabalho e livros – entre os quais o Estatuto da Criança e do Adolescente.

Ex-coordenadora pedagógica, a atual diretora assumiu a escola no 2º semestre de 2008. Ela conta que foi aluna da escola há mais de 30 anos e nela “passou os melhores anos de sua vida escolar”. Afirma manter bom contato tanto com a Secretaria Municipal, quanto com a CRE, onde trabalhou durante anos, e demonstra bom domínio da gestão administrativa. Para a diretora, o principal problema da escola é a falta de professores: em maio, faltavam professores de matemática para cinco turmas – o que vinha sendo contornado com a redução de carga horária para todas as turmas.

Há pouca rotatividade de professores na escola e alguns deles trabalham com dupla matrícula na escola e mantêm com a direção um bom nível de diálogo. Segundo ela, a maior dificuldade para o trabalho dos professores é a falta de limites dos alunos. Isso funciona como estímulo para a aceitação de projetos que enfoquem mudanças de comportamento, como é o caso do programa em foco destinado aos jovens com risco de abandonar os estudos.

A diretora informou que nunca procurou parcerias e nem recebeu diretamente propostas de parceria na escola. Quando assumiu a direção, já encontrou alguns projetos funcionando, indicados pela Secretaria de Educação. No momento, esses projetos, quase todos pontuais, como visitas à Fiocruz, ao Teatro Municipal e a museus do Exército, estão “meio parados” devido às recentes mudanças no órgão central.

Há também projetos realizados internamente pela equipe de professores da escola, como o “Simulado”, que prepara os alunos do 9º ano para disputar uma vaga nas melhores escolas públicas de ensino médio. Em maio, estava sendo negociado um novo projeto, patrocinado desta vez por um grande banco brasileiro, que também chegou à escola através da Secretaria de Educação.

Nota-se que a escola tem sido um campo fértil para parcerias com outras instituições – com as quais parece manter um bom relacionamento. Aspectos como a existência do ensino fundamental completo, a localização da escola próxima, mas fora das áreas conflagradas, e a gestão que mantém bom trânsito junto à SME/CRE parecem contribuir para a recepção de projetos.

## ONG Coordenadora do Programa

Quem coordena o programa é uma organização sem fins lucrativos fundada em 1985, que se define como “comprometida com a dimensão humana e a sustentabilidade”. Atua em âmbito nacional nas áreas de educação, cultura, informação e meio ambiente. Sua sede, administrada por vários funcionários, fica na Zona Sul. De acordo com seu site, tem uma rede formada por 80 parceiros e seus projetos contam com o apoio de 35 patrocinadores. Há um diretor-geral e mais três diretores – sendo um deles de Ensino e Pesquisa. A esta área está subordinado o Coordenador Técnico responsável pelo programa em análise. Este coordenador conta com o apoio de uma funcionária

administrativa e de coordenadores locais que atuam diretamente nas escolas, responsabilizando-se, cada um, por até cinco escolas. No Rio de Janeiro, há duas coordenadoras locais. A que é responsável pela escola estudada relatou que conheceu o programa quando trabalhava na SME e foi designada para acompanhar a implantação do projeto-piloto na escola em pauta.

São objetivos da ONG:

- formação de cidadãos conscientes, capacitados a entender suas próprias realidades e aptos a transformá-las;
- melhoria da qualidade de vida de pessoas e comunidades, através da educação ambiental, como atitude positiva, responsável e empreendedora;
- promoção de ações de cidadania que contribuam para o desenvolvimento de nossa cultura, a preservação do meio ambiente e a valorização da vida.

## OSCIP criada pela empresa financiadora do programa

A grande empresa do ramo alimentício que financia o programa de prevenção da evasão de jovens das escolas públicas criou em 1999 um Instituto para reposicionar os cerca de 140 projetos sociais apoiados pela empresa de forma pulverizada, mas sem controle de impacto. O primeiro passo foi centralizar as ações propostas pelos fabricantes (19 grupos que respondem por 37 fábricas) em um único protagonista, com uma única estratégia. A Educação foi considerada área fundamental para investimentos. Em 2006, este Instituto passou a ser uma OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), estruturando-se com uma equipe de trabalho a partir de 2007.

A OSCIP, que funciona em ampla sede na Zona Sul do Rio, tem como missão “mobilizar a sociedade para promover programas transformacionais de significativo impacto no desenvolvimento sócio

ambiental do país”. Ela conta com recursos provenientes de três fontes: os fabricantes, os parceiros e uma campanha de consumo – durante uma semana por ano, em todo o Brasil, alguns centavos dos produtos vendidos são doados para o Instituto. Em 2008, a campanha arrecadou R\$ 4 milhões.

O organograma da OSCIP é formado por um Conselho Diretor, um Conselho Fiscal e um Conselho Consultivo. Conta ainda com dois funcionários: um Gerente de Desenvolvimento de Parcerias, que capta recursos, e uma Coordenadora de Projetos, ligados à Gerência de Responsabilidade Social. Além do programa em foco, a OSCIP desenvolve outro projeto na área de educação e dois projetos em meio ambiente.

## Associação de Pesquisa estrangeira, mentora do programa

A mentora do programa é uma organização privada, sem fins lucrativos, dedicada ao fortalecimento da escola pública. Fundada em 1973, nos Estados Unidos recebe apoio do setor público e privado. A associação identifica-se como um grupo de trabalho de vanguarda em desenvolvimento de liderança e pesquisa voltada para criar escolas que valorizem e “empoderem” todas as crianças, famílias e comunidades. Desenvolve, por meio de pesquisa, materiais instrucionais, treinamento e avaliação, para ajudar as escolas “a funcionarem para todos os alunos”. A concepção filosófica do programa de combate à evasão dos jovens das escolas públicas destaca os seguintes princípios:

- todo aluno é capaz de aprender,
- a escola deve valorizar o aluno, e
- o aluno deve participar ativamente da sua educação.

No Brasil, além de capacitar a ONG executora do programa – desenvolvido nos Estados Unidos e aplicado inicialmente no México-, a associação de pesquisa americana é responsável por sua supervisão e avaliação. No desenho do programa, está escrito que as escolas “deverão incorporá-lo, aceitando-o como parte de sua proposta pedagógica, conferindo legitimidade e marcando-o com sua própria identidade inclusiva”. Nas escolas onde isto não acontece o projeto é descontinuado.

## 2. Descrição da Parceria

A parceria começou por iniciativa da empresa financiadora que decidiu adaptar um modelo externo do projeto ao Brasil e o ofereceu à Secretaria Municipal de Educação. Foi a empresa também que pediu ao poder público que lhe indicasse parceiros locais confiáveis para conduzir a iniciativa nas escolas. A SME recomendou cinco nomes, sendo a ONG carioca selecionada pela organização mentora.

As escolas são selecionadas, pela OSCIP da financiadora e pela SME, para receber o programa a partir de critérios como existência do ensino fundamental completo e qualidade de atuação da gestão e da equipe docente. As escolas apontam que os indicadores de abandono também foram considerados na seleção inicial. Em cada escola é indicado um professor responsável pela coordenação do projeto – geralmente o coordenador pedagógico da escola.

O programa tem como público alvo os alunos de 8º ano do ensino fundamental nas escolas públicas, com prioridade para aqueles considerados em maior risco de evasão escolar. Anualmente, são indicados 25 alunos por escola. Após um breve período de preparação, passam a atuar como monitores para 75 alunos de 1º a 4º ano do ensino fundamental, respeitando-se o intervalo mínimo de quatro anos de escolarização entre monitor e monitorado. O professor das turmas que recebe os monitores é chamado professor-anfitrião.

Para exercer essa função, os monitores reúnem-se semanalmente com as coordenadoras da escola e da ONG. Além de manter o aluno na escola, são objetivos do projeto resgatar a autoestima e estimular a capacidade de aprendizagem. A iniciativa visa tornar o monitor protagonista de seu próprio projeto de vida. E se propõe ainda a refletir indireta e positivamente nas escolas e nas comunidades onde os monitores estão inseridos, contribuindo para a mudança de percepção sobre os alunos com dificuldades de comportamento e aprendizagem.

Os alunos-monitores são indicados pelos seus professores com base nos seguintes critérios: baixa autoestima, baixo desempenho escolar, desvio série/idade, comportamento social indesejado, risco social, risco de evasão, gravidez precoce, dificuldades financeiras, timidez e dificuldade de relacionamento. Se o número de indicados for superior a 25, cabe à direção da escola e à coordenadora do programa fazer a escolha dos que serão atendidos.

Quando o grupo é formado, os responsáveis pelos alunos são chamados à escola para tomar conhecimento do programa e assinar uma autorização para a participação dos filhos e utilização de sua imagem. Os monitores recebem, na forma de crédito em cartão, cerca de R\$ 65,00 por mês como “reconhecimento ao esforço empreendido”. Para eles, o ganho financeiro é um forte incentivo – embora às vezes seja confundido com remuneração, que passa a ser “cobrada” até pelos pais quando ocorre algum atraso no crédito.

O foco central do programa é o monitor. Trabalhando com os alunos que não são os “mais brilhantes”, a experiência “quebra paradigmas” na medida em que privilegia os que se encontram em situação de risco, ao invés dos melhores alunos que naturalmente seriam escolhidos para a monitoria. Os financiadores do projeto “jogam luz” sobre os monitores, levando-os para participar de atividades como a passagem da tocha olímpica no Rio e a participação no Dia Mundial de Limpeza dos rios e praias. Eles participam também de excursões e passeios.

O programa de prevenção à evasão de jovens é oferecido às escolas públicas pelo prazo de um ano, podendo ser renovado tantas vezes quantas forem necessárias. As escolas que não mostram interesse pelo programa são substituídas ao final do ano. A ONG pode recomendar a exclusão, mas a palavra final é do financiador. Os monitores que apresentam comportamentos considerados inadequados são advertidos e até mesmo excluídos do programa em casos de maior gravidade. Os monitores, que são preparados e acompanhados durante todo o trabalho, realizam atividades propostas no Livro de Atividades do Monitor. As tarefas, organizadas para cada mês, enfocam aspectos como: funções e responsabilidades, ampliação do autoconhecimento, roteiros de entrevista, datas comemorativas do mês. Cada monitor recebe uma camiseta do programa para uso durante a monitoria ou mesmo durante as próprias aulas. Anualmente, ocorre um encontro de todas as escolas. Comparecem ao encontro cinco monitores de cada escola, acompanhados do respectivo coordenador.

Mensalmente, os coordenadores locais do programa apresentam relatórios que são consolidados e enviados à associação americana mentora da iniciativa. É ela quem avalia, por meio de “medidas qualitativas e quantitativas”, o progresso dos alunos. Periodicamente, são realizadas videoconferências entre as equipes da financiadora, da ONG executora e da organização mentora para acompanhar o trabalho e promover as correções necessárias. Anualmente, é realizada avaliação externa do programa pela mentora, que se encarrega também da documentação relativa aos resultados. Relatórios não são, entretanto, enviados à Secretaria Municipal de Educação. Isso seria desnecessário, na avaliação da equipe da ONG que coordena a iniciativa, uma vez que a Secretaria já chancelou o programa no seu início. Os pesquisadores não tiveram acesso a essas avaliações.

Durante a comemoração dos dez anos do Programa, em 2008, uma equipe de 25 profissionais da associação estrangeira esteve no Brasil

para realizar visitas às escolas envolvidas e avaliar in loco o trabalho desenvolvido. A ONG informa que vem adicionando contribuições à metodologia inicialmente proposta, tais como: Encontros de Monitores – seminários anuais em torno de uma temática; Encontros de ex-monitores; Clube de Mães – encontros semanais para troca de conhecimentos sobre culinária, costura, bordado e etc.; Cinema com pipoca; Contação de histórias; Pessoas exemplares – relatos de trajetórias de pessoas de origem social semelhante aos alunos que “deram um salto”, tornando-se profissionais respeitados; Professores anjo da guarda – que “adotam” monitores, auxiliando-os em suas dificuldades nos estudos.

### 3. Resultados da Parceria

#### Para os Monitores

Para a maioria dos monitores, o desempenho escolar apresenta uma melhoria significativa após o ingresso no programa. Ensinando aos alunos menores e prestando atenção às aulas do professor-anfitrião, eles têm oportunidade de rever conceitos e ampliar os próprios conhecimentos. Vários monitores passam a ser líderes prestativos na escola. Um monitor conta que passou a ficar o dia todo na escola auxiliando nas tarefas administrativas. Os participantes do projeto tornam-se exemplo dentro de própria sala de aula e também para os monitorados nas séries iniciais do ensino fundamental. Nos Conselhos de Classe, aparecem frequentemente indicações claras do melhor comportamento em sala de aula. Os ex-monitores são acompanhados, na medida do possível, nas séries subsequentes e eventualmente apoiados em sua inserção no mercado de trabalho. Em 2008 não foi registrado nenhum caso de evasão entre os monitores do projeto – o que se configura como principal indicador de êxito do programa.

#### Para os Monitorados

Embora este não seja o principal objetivo do programa, busca-se acompanhar o desempenho dos monitorados. Os monitores permanecem nas salas de aula durante uma hora por dia prestando apoio direto a um grupinho de alunos indicados pela professora chamada de “professora-anfitriã”, da turma. Cabe à professora-anfitriã indicar o que os monitores devem fazer. Uma das professoras, que participa do projeto desde sua implantação e tem 12 de seus 30 alunos do 3º ano monitorados, relata que estes gostam da atenção

#### DIANTE DO ESPELHO

**Participante do projeto desde março de 2009, o monitor Paulo Silva<sup>17</sup> se considerava um ex-péssimo aluno. Até virar monitor, conta, só tirava notas baixas, costumava responder aos professores e gostava de correr pela sala durante a aula. Depois que começou a participar do apoio às crianças menores, passou a sentir na pele as dificuldades que os professores enfrentam com os alunos agitados. O resultado foi a mudança gradual de seu comportamento. “Vi o meu próprio reflexo no espelho”, diz, referindo-se aos seus quatro monitorados. Ele orienta o pequeno grupo todos os dias das 9h às 10 h da manhã, com exceção das quartas-feiras quando participa, junto com os demais colegas monitores, de uma reunião com as coordenadoras do programa. Além dos R\$ 65,00 por mês, o jovem conta que passou a ganhar também elogios dos professores e sorrisos da mãe. Com os colegas, também mudou a conduta. “Agora sento na frente e deixei de falar com alguns da turma, mas passei a falar com outros”.**

<sup>17</sup> Nome fictício

que recebem e melhoram seu comportamento, tornando-se mais atentos às tarefas. No que se refere diretamente a aprendizagem, a professora diz não perceber mudanças significativas no rendimento dos alunos atendidos. Ela acredita que a presença dos monitores funciona como um incentivo e um exemplo para os alunos menores. Geralmente, relata, os monitores “dão as respostas e não ajudam a aprender”. Ainda segundo a professora-anfitriã, há alunos que não querem ser monitorados: sentindo-se inferiorizados, vão “de má vontade” quando indicados. Outros alunos, entretanto, pedem o apoio, mesmo quando não têm necessidade. Os alunos em geral, diz a professora, vêem o monitor como um exemplo e ficam decepcionados quando ele desiste do trabalho – o que eventualmente acontece. Há “professores-anfitriões” que, ao perceberem que os monitores têm suas próprias dificuldades de aprendizagem, passam a auxiliá-los em suas tarefas escolares. Passam a funcionar também como “anjos da guarda”.

## Para a Escola

Desde sua criação, o programa foi pensado para despertar na escola um novo olhar sobre os alunos que apresentam problemas de comportamento e/ou desempenho escolar. O objetivo é permitir que sejam vistos como capazes de superar suas dificuldades. O envolvimento da direção da escola, dos professores de 8º ano – que escolhem os futuros monitores – e dos professores das séries iniciais – que recebem em sala de aula os monitores – reflete-se de forma indireta na relação do corpo docente com todos os alunos e, de alguma forma, na dinâmica da escola como um todo. No entanto, o envolvimento maior da escola não é demandado pela estrutura do programa e ela não é envolvida nas discussões sobre os rumos do mesmo.

## Para a Família

Segundo a direção da escola, há indicações de que o programa tem repercussão fora da unidade escolar, pois têm ocorrido casos de solicitação de transferências de alunos de outras escolas que desejam ter a oportunidade de ser monitor. Para os coordenadores da ONG, há efeitos benéficos na família: ao orientar crianças menores, o adolescente melhora seu relacionamento com os irmãos mais novos em casa. Na medida em que o comportamento dos alunos se modifica na escola e os pais/responsáveis passam a receber elogios, aumenta também a autoestima dos alunos-monitores, que se sentem valorizados e orgulhosos, e da família como um todo.

Além da reunião inicial de apresentação e autorização de participação dos filhos, os pais dos monitores são convidados para duas reuniões de avaliação e uma reunião de “formatura”, que acontece no final do trabalho. Segundo a coordenadora local da ONG, há intenção de promover palestras regularmente para as famílias, mas algumas experiências não deram muito certo devido à dificuldade de conciliar os horários dos pais com os da escola.

## 4. Reflexões, desafios e possibilidades

O que primeiramente se evidencia neste estudo de caso é que a construção da parceria não se dá a partir do levantamento das prioridades das escolas, mas sim de uma filosofia externa sobre o que é importante na educação dos jovens. O programa, formatado há 25 anos no exterior, é pensado pelo financiador sem interlocução prévia com as escolas da rede municipal para as quais é oferecido. De maneira geral, o programa é reconhecido pelos agentes educacionais como um projeto dos financiadores, externo à escola e não como uma iniciativa que pode ser chamada de “nossa”. Nas fases de implementação e acompanhamento parece haver mais integração

entre um professor da escola e o coordenador local da ONG, além da participação dos professores dos monitores e dos monitorados. No que se refere à avaliação, entretanto, não há indicações de atuação compartilhada. Os gestores e professores da escola não demonstram conhecer os instrumentos de avaliação e reiteram que a principal responsabilidade por esta etapa é da associação de pesquisa, parceira estrangeira. Esse modelo de funcionamento foi mencionado diversas vezes, porém não foi possível conhecer os instrumentos utilizados para avaliação, além do indicador de evasão.

Como o programa chega pela SME e não como resposta a uma demanda da rede, a escola perde protagonismo e autonomia. Por outro lado, a ausência de um acompanhamento sistemático do projeto por parte da SME transfere para a escola a responsabilidade por tocar um programa que ela não conhece e não escolheu. Localizada em uma das áreas mais violentas do Rio, a escola parece aceitá-lo quase passivamente, como ajuda para “trabalhar a falta de limite dos alunos” – fato considerado pela diretora a maior dificuldade para o trabalho dos professores.

Uma das principais fragilidades do programa é justamente sua abrangência: atende anualmente apenas 25 alunos por escola. Considerando-se o investimento, tanto financeiro quanto em tempo

dos coordenadores, a relação custo-benefício parece ser pouco compatível. O atendimento personalizado fornecido aos monitores configura-se em um diferencial de qualidade do trabalho, mas, por outro lado, ao demandar pessoal especializado, torna mais difícil a ampliação do programa. Se incluirmos os 75 monitorados atendidos, alvos indiretos, o programa atinge 100 alunos de uma escola que conta com 1.400 matrículas. Este percentual, que alcança 7,1%, é visto como uma ajuda externa e não ganha escala através dos próprios professores: acaba sendo, portanto, pouco relevante para promover grandes mudanças na instituição escolar. Isso não significa que a iniciativa não tenha méritos pois é louvável todo e qualquer esforço para resgatar os direitos de aprendizagem de um aluno que seja.

Em relação ao futuro do programa, os financiadores firmam seu compromisso de continuidade, mas, ao mesmo tempo, informam que recentemente foram procurados pela SME com a solicitação de redirecionar as escolas atendidas para aquelas que fazem parte do grupo das “Escolas do Amanhã”. Outro fato a ser considerado é que, em seminário realizado em 2007, o financiador aceitou a recomendação técnica de “rever o foco do programa, uma vez que a evasão não é mais a questão central da educação, mas sim a qualidade, que se traduz em possibilidade de sucesso do aluno.”

### Quadro/Síntese – Características da parceria

O programa foi criado há 25 anos por uma associação de pesquisa norte-americana e é destinado a combater a evasão de jovens das escolas.

No Brasil, é desenvolvido, mediante adaptações, há dez anos e está presente em 40 escolas públicas, de 20 cidades em nove estados.

Voltada para 25 jovens do 8º ano em risco de evasão escolar, que recebem uma ajuda de custo mensal durante um ano para ser monitor de alunos dos anos iniciais do ensino fundamental.

Foi negociado diretamente com a SME na época de sua implantação, mas não há um acompanhamento por parte da secretaria.

A parceria é monitorada pela ONG executora que envia seus relatórios apenas para a associação estrangeira, a quem cabe avaliar o programa

A parceria é vista como algo externo à escola, de efeitos circunscritos aos jovens monitores e identificada com a marca do patrocinador

## PARCEIROS IDENTIFICADOS COM O TERRITÓRIO E CIOSOS DE SEUS ESPAÇOS

## 1. Caracterização das Instituições Parceiras

## ESCOLA

Seria um prédio de CIEP como outro qualquer, não fosse uma árvore imensa que parece sair de dentro das paredes pré-moldadas. **“Foi plantada há 24 anos, na época da inauguração... Eu também estou aqui desde o começo”**, diz a zeladora que nos recebe. É ela quem nos conta que a atual diretora foi eleita pra este cargo há nove anos e **“que formou uma equipe forte e que sempre continua na escola”**. Outro detalhe que nos chama atenção é um imenso “caramanchão” coberto por uma trepadeira belíssima, que vai do portão da rua até o outro grande portão de ferro que dá entrada para o pátio da escola. Diz a diretora: **“Criamos uma ‘frente de estar’ para as famílias que vêm buscar as crianças. Assim elas nem ficam fora, na rua; nem ficam dentro, nos corredores”**. Todos esses detalhes eram sinais de que ali estava uma escola que busca criar lugares para todos dentro dela.

O prédio é limpo e simples, mas há enfeites singelos por todo o lado e dois murais: um com redações de crianças; outro dando notícias do **Programa desenvolvido ali em parceria com uma estatal**. Na sala em que conversamos com a direção, as meias paredes integradoras, sonhadas por Darcy Ribeiro e Niemeyer no projeto original, foram fechadas até o teto. Diz a diretora: **“mantivemos a essência do Projeto CIEP, que estava em seu ‘livro preto’, o DNA da integração está por toda parte, isto é que é o importante.”**

No mesmo prédio do CIEP há um posto de saúde, previsto originalmente no âmbito do Programa Especial de Educação (PEE), mas só funcionou para acompanhamento dos alunos matriculados no primeiro ano da escola. Depois de fechado durante anos, voltou a funcionar já como unidade autônoma da Secretaria de Saúde, há cerca de oito anos. Hoje, a relação da escola com o posto é mais próxima: há prioridade, após várias solicitações, para atendimento dos alunos durante o horário escolar. E os profissionais de saúde fazem palestras sobre temas ligados à prevenção de doenças e se responsabilizam pelo programa Dentescola, de saúde bucal. Foi também construído, dentro do terreno da escola, ao lado da quadra, um prédio para a educação infantil. Ao todo, a escola atende 1395 alunos, assim distribuídos: 296 na educação infantil; 316 no programa de educação de jovens e 783 no ensino fundamental.

## A ONG executora

A instituição nomeada como parceira foi criada em março de 2007, fruto das transformações institucionais de ONG anterior criada no bairro, na década de 90. A ONG tem como missão promover a construção de uma rede de desenvolvimento sustentável através de projetos que articulem diferentes atores sociais comprometidos com a transformação estrutural do complexo de favelas na Zona Norte da cidade. Tais projetos devem gerar conhecimentos e ações que interfiram na lógica de organização da cidade e contribuam para superar todas as formas de violência. A ONG objetiva ainda construir um outro entendimento sobre

os espaços populares, que supere a lógica da “cidade partida” e do discurso da “ausência”, que caracteriza a maior parte das análises sobre as favelas cariocas. Isso significa romper com os estigmas e estereótipos que marcam de forma negativa os moradores das favelas.

## A empresa estatal financiadora<sup>18</sup>

O Programa desenvolvido pela ONG no CIEP visitado é financiado por uma empresa estatal, que banca também a mesma experiência em outras nove instituições de ensino localizadas no complexo de favelas. O projeto é desenvolvido em parceria com a Secretaria Municipal de Educação e realiza ações articuladas a partir de **quatro eixos**:

- a. Articulação de distintas organizações que atuam com educação na região da Maré, a fim de realizar trabalho de complementação pedagógica;
- b. Ênfase na construção de experiências no campo da arte – educação;
- c. Formação continuada dos diferentes segmentos envolvidos no Projeto: alunos, professores, pais e profissionais da ONG;
- d. Envolvimento e participação dos pais na gestão escolar e processo político pedagógico da Unidade Escolar.

O programa é acompanhado pelo setor de Responsabilidade Social do centro de pesquisas da estatal. Esse setor é ligado à comunicação da empresa e, e hoje tem cerca de dez funcionários acompanhando os projetos sociais. A estatal participou ativamente da formulação do projeto e suas observações e demandas têm grande destaque nas decisões sobre o programa. O projeto é divulgado pela área de comunicação da empresa, monitorado e avaliado. Para a ONG, a visibilidade do projeto é

positiva, pois favorece, supostamente, a continuidade do mesmo.

## 2. Descrição da Parceria

Estabelecer parcerias é um elemento constitutivo da instituição dos CIEPs, nos anos 80, e nas primeiras parcerias com uma universidade pública na década de 90. Esta concepção está proclamada em um banner que fica na parede principal da sala que é utilizada para contatos entre professores, pais e alunos:

“Consideramos que é dever do Estado a oferta de serviço público à população, garantindo a qualidade da prestação deste serviço. Contudo acreditamos que a busca de parcerias com a sociedade civil, ou seja, a mobilização solidária da sociedade, comprometida com a educação pública de qualidade, deve ser um caminho perseguido em prol da melhoria da educação oferecida ao povo brasileiro.

Assim, cabe às instituições de ensino ultrapassar seus muros e buscar no seu entorno: nas empresas, associações, comércio, etc. possibilidades de projetos que tragam, através da inserção da sociedade na escola, benefícios para seus principais atores – os alunos.

Estas parcerias devem apresentar propostas coerentes com o Projeto Político Pedagógico da escola e com as diretrizes gerais da Secretaria Municipal de Educação, devendo, a operacionalização destas propostas, sofrer avaliação constante dos profissionais e alunos da escola e das instituições parceiras.

As parcerias, sejam institucionais ou com pessoas físicas, não podem ser reduzidas à mera ‘prestação de serviço’, (mas) devem sim, fazer parte do planejamento da escola, com objetivos definidos coletivamente e com vistas a atender demandas verificadas pelos seus atores (profissionais, pais e alunos). (...) visando superar os ‘desafios apresentados pela educação contemporânea’, lutando por uma escola verdadeiramente inclusiva.”

<sup>18</sup> Não foi possível entrevistar representantes da estatal no período de coleta de dados apesar das tentativas dos pesquisadores e do Instituto Desiderata. As informações sobre a participação deste ator na parceria foram obtidas via site da empresa e também por meio dos outros parceiros.

A direção da escola demonstra ter uma visão crítica sobre projetos de parceria. **“O que a gente tem visto é que nem toda parceria acrescenta. A busca de parceiros tem que ser muito discutida: o que significa essa parceria no sentido da escola? E, antes de buscar a parceria, é preciso antecipar uma discussão sobre onde a escola quer chegar.”** A equipe expressa com clareza o tipo de parceria que procura para a escola. **“Fracasso escolar é um monstro com muitos tentáculos. Ele abre uma ferida, uma dívida social que precisa ser paga. Toda política pública tem se voltado muito mais para reduzir a retenção de fluxos, mas não tem mexido nesta ferida.”**

Nas entrevistas com a equipe da ONG executora, a descrição é a de um projeto de parceria com forte visão pedagógica e estruturado sobre bases de pesquisa e diagnósticos públicos e privados. No caso específico deste programa, a ONG se valeu de um Censo de sua iniciativa realizado sobre aquela região junto com outras instituições renomadas de pesquisa.

A ONG propõe os seguintes pressupostos para sua ação junto ao CIEP:

- **“Intensificar o trabalho de leitura e escrita com as crianças atendidas nas atividades arte-educativas, garantindo bom desempenho no processo de alfabetização visando diminuir a defasagem escolar.**
- **Direcionar o trabalho desenvolvido junto aos pais e responsáveis para permitir um maior conhecimento sobre o trabalho de Educação realizado com os alunos, bem como (re)pensar a participação dos mesmos no cotidiano escolar.**
- **Fortalecer a rede de articulação institucional, visando fomentar propostas/projetos que envolvam diferentes segmentos sociais na construção de ações estruturantes para a Maré.**
- **Construir um sistema de monitoramento e avaliação que possibilite mensurar os resultados do projeto e sistematizar a experiência e a metodologia de trabalho”.**

Do ponto de vista prático, o projeto funciona com as seguintes ações, quase todas desenvolvidas no próprio CIEP

#### I – Complementação pedagógica e Arte-educação

- Mafestação-Dança – 50 alunos, 3 X por semana, 1h e ½ cada sessão;
- Reforço Escolar – os mesmos 50 alunos, 2x por semana, 3h cada sessão;
- Contação de história, todos os alunos, quinzenal;
- Visitas culturais, eventual.

#### II – Formação continuada de todos os segmentos participantes do projeto

- Atividades de formação para professores da Rede Municipal de Educação, 100 professores do conjunto de escolas parceiras da ONG.

#### III – Participação e mobilização comunitária

- Grupos de pais, 400/ano no conjunto de escolas parceiras, quinzenal;
- Acompanhamento Social das crianças e adolescentes, 420 crianças/ano no conjunto de escolas parceiras;
- Atendimento psicológico especializado, 150 crianças e adolescentes/ano no conjunto de parceiras.

#### IV – Envolvimento na gestão escolar

- Reuniões com os diretores e funcionários administrativos das unidades de ensino, bimensal;
- Reuniões de pais e responsáveis, três reuniões anuais.

## V – Rede de Proteção e encaminhamento das crianças e adolescentes com necessidades especiais

- Levantamento das crianças e adolescentes com necessidades especiais em cada escola;
- Desenvolvimento de atividades de dança com alunos de duas turmas de uma escola.

As vagas para as atividades voltadas para alunos são preenchidas por procura espontânea das crianças e de seus responsáveis, não havendo uma primazia da indicação dos professores, embora esta seja também considerada. As vagas são prioritariamente destinadas para o 5º ano do ensino fundamental. Além das atividades cotidianas, há um calendário de eventos previstos ao longo do ano. O termo de parceria prevê que o projeto seja **acompanhado por três diretores da ONG e conte com várias coordenações. Estudantes universitários moradores do local atuam nas unidades de ensino. A gestão do projeto pela ONG acontece por meio de reuniões semanais de planejamento e avaliação.**

### 3. Resultados da Parceria

Há dificuldades de se dimensionar objetivamente os resultados da parceria, mesmo que tenham sido previstos instrumentos para isso. O projeto da parceria contém uma matriz de avaliação com uma série de indicadores, que, entretanto, não estão disponíveis. Os frutos da parceria são os movimentos desencadeados dentro e no entorno da escola e que apontam para a melhoria das condições da aprendizagem de seus alunos. Apesar de prever em sua estrutura um instrumento de gestão com o propósito de medir seus programas e projetos sociais – inclusive com a descrição detalhada de indicadores de processo, resultado e impacto -, a ONG em questão, quando solicitada a descrever os resultados do Programa, afirmou apenas o seguinte:

**“O que temos como resultado é uma melhora de aproveitamento do aluno. O que queremos agora, com as mudanças implementadas para 2009-2011, é melhorar os índices da escola nos programas de avaliação oficiais propostos pelo governo federal.”**

A ONG diz ter constatado ainda, ao longo de sua prática, ser fundamental a articulação do projeto com a escola como um todo. Tem se esforçado também para contribuir cada vez mais com a formação dos professores das escolas. **“Sempre que podemos fazemos isso com participação nos centros de estudos. Esses encontros são pontuais e nem sempre são encontros de formação, mas muitas vezes de troca entre as equipes.”** Destaca ainda que a parceria funciona bem na escola em questão porque, antes mesmo que a ONG chegasse lá, a escola já se mostrava realmente comprometida com os ideais de educação que nortearam a criação dos CIEPs.

**A EQUIPE GESTORA DA ESCOLA** expressa sua preocupação com a definição e aprovação de parcerias por parte da SME. **“O que a gente tem visto aqui é que nem toda parceria acrescenta, tem de ter um sentido para a escola. Não pode ser um grande guarda-chuva, nem pode ser igual para a toda a rede.”**

Com os **PROFESSORES E GESTORES** da escola pudemos viver dois momentos opostos: de um lado há uma ‘reclamação’ por atenção e informação; talvez pela importância dada às crianças pelo projeto. De outro lado, constatamos a participação ativa de uma professora e da coordenadora pedagógica do CIEP numa aula rica e inspiradora, mesmo sendo noturna, preparada pela ONG, em sua sede na região.

Sobre a continuidade e sobre um possível ‘legado’ da parceria para a escola, os professores dizem que ela **“deixará saudade”** e, quando muito, inspiração para aqueles professores que tiverem esta **“tendência pedagógica mais lúdica”**. Uma fala severa talvez, mas que revela uma

## Uma tensão positiva

As rodadas de conversas com a equipe escolar e os membros da ONG executora do programa evidenciaram que a relação entre os parceiros “não é tão fácil”. Há, segundo caracterizou um integrante da ONG, ‘uma tensão positiva’, no sentido de os dois lados apresentarem propostas e visões pedagógicas fortes, gerando assim a possibilidade de um rico diálogo entre sujeitos ‘**atentos ao que se passa**’. A direção da escola reflete abertamente sobre essas contradições:

**“Penso que a idéia de emancipação do aluno, foco principal do programa, está colocada para ambos os parceiros. O modo como se dá esse processo é que gera algumas divergências na hora de tomar decisões. Exemplo: a escolha dos alunos a serem atendidos, o tipo de trabalho a ser realizado, o tempo de duração das atividades, definição do tipo de investimento. Em alguns momentos, ONG e escola funcionam com lógicas diferentes, tendo em vista suas ligações institucionais e o tempo de demanda de cada um”, diz. “Eu diria que essa relação hoje, assim como um casamento que vive suas crises e cresce com elas, porque o casal ainda se deseja, está bem mais resolvida. Tanto a escola entende os limites de atuação de uma instituição que é relativamente autônoma no agir, e por isso precisa fazer escolhas, assim como a ONG compreende que o a escola é uma escola que pensa no seu todo, e precisa ser respeitada”, completa.**

Os limites da atuação dos parceiros são alvo de crítica dos professores, que demonstram ter pouca informação sobre o projeto. **“Por que para uns e não para outros?”**, questionam, referindo-se às 50 crianças que conseguem as vagas. **“O programa trabalha com crianças que já estão estimuladas; as outras são mais difíceis. Entre os alunos que participam das atividades do programa, os resultados são imensos”,** afirmam. Descrentes na ação da prefeitura para sanar problemas imediatos, defendem que a ONG amplie seu raio de ação na escola.

**“É mais fácil mudar via ONG, com apoio de uma empresa estatal, do**

**que conseguir mudanças via poder público”**. Os professores comparam, paradoxalmente, o bom funcionamento do programa com as carências da escola como um todo. **“Estamos até hoje esperando da prefeitura a professora para a sala de leitura. Ela nunca vem. Mas a profissional da sala de leitura contratada pelo programa está aqui quinzenalmente, sem falta, atendendo todas as crianças da escola”,** relatam.

A integração entre os professores e a ONG parceira ocorre com clara definição de papéis: é do professor o papel de aprovar o aluno, de controlar o fluxo escolar. Aos demais profissionais vinculados à parceria é dado, no máximo, o poder de influenciar ou aconselhar a decisão dos professores. Os pais representantes percebem essa diferença. **“Na hora de passar de ano, estes professores não são iguais. Aí é diferente. A professora de dança está ali naquele horário para aula da dança, para continuação da educação da criança; para a criança progredir. Já o boletim escolar, está com a professora e a diretora. Tem o conselho, elas discutem ali, vêm se tem lógica, se a criança merece ser aprovada. Essa é e diferença entre a professora da escola e a do projeto”,** explica uma mãe.

Por outro lado, a existência ou não de parcerias não parece, de acordo com a fala dos professores, ser relevante para escolha da escola. **“Não fui absolutamente influenciada por isso. Apenas consegui finalmente juntar minhas duas matrículas numa só. Foi nesta escola, mas poderia ser em outra.”** O fato também parece não pesar na escolha das famílias. O que conta é a segurança para a mobilidade das crianças em uma área conflagrada por facções criminosas rivais. **“A gente escolhe por proximidade. Não dá para arriscar.”**

A diretora avalia ainda que a escola não pode condicionar seu ânimo de trabalho à existência de uma parceria. **“Se esse parceiro se retira, teremos de ter energia para nos mantermos de pé e caminhando. Caso contrário, estaremos diante de um corpo doente, dependente de um agente externo, um remédio. A parceria precisa ser aquela vitamina que revigora, que aumenta as possibilidades, que revitaliza.”**

possível consequência do ‘foco nos alunos’ assumido pelo programa. Em contraponto, a equipe escolar cita outros projetos que trabalhavam mais o professor.

Além de cursos de formação, outra ação do projeto considerada interessante é o diálogo direto entre os professores, direção e os monitores das oficinas. Esse contato ocorre de forma espontânea, quando se manifesta uma necessidade, ou na época dos conselhos de classe. A diretora relata: **“nesses momentos de troca de informações, temos conseguido encontrar soluções para ajuda de muitos alunos. A presença de psicólogos e assistentes sociais ligados ao programa também tem sido bastante interessante para orientar algumas ações mais específicas.”**

Outro resultado, segundo a diretora, é o “Grupo de Pais”. Um trabalho que existe no CIEP desde 1998, mas que, graças à parceria, pode acontecer com mais frequência e agregar mais ações às já desenvolvidas pela escola. Na questão da aprendizagem, o destaque da direção da escola são as atividades de contação de história e produção de texto. **“Se tivesse de escolher um ponto alto da parceria, certamente escolheria as atividades voltadas para produção de texto.”**

A conversa com os **ALUNOS** e **ALUNAS** revelaram gostar da escola, reconhecem os esforços e dificuldades da equipe escolar e diferenciam claramente os professores da escola dos profissionais do programa – identificados por eles como sendo da empresa financiadora do projeto. Os alunos mostraram-se ainda atuantes no Grêmio, sendo capazes de apontar os problemas da escola como falta de professores, salas de aula com muitos alunos, falta d’água, vestiários abandonados e sem pintura, etc.

#### 4. Reflexões, limites e possibilidades

A parceria com as escolas públicas a partir do conhecimento do território foca os que se movem de alguma forma com força própria, buscando o seu desenvolvimento. Desta forma, julgam os idealizadores do projeto, criam-se barreiras consistentes para o paternalismo e o assistencialismo.

As necessidades da escola são expressas por alunos, pais e professores, e com clareza pelos gestores. Há tensão na relação com a ONG, mas há também bastante diálogo. Os professores querem cursos de formação, querem mais alunos sendo atendidos pelo programa – são apenas 50 em mil. Os pais querem as mesmas oportunidades para seus filhos e também reivindicam que sejam complementadas as “faltas” da prefeitura. Pode ser uma boa tensão, geradora de energia. Porém há que se perguntar: **em que medida existem riscos da ONG, que responde a um patrocinador, ficar defendendo um projeto educativo próprio, que implementa na escola para o ‘bem estar’ desta e, de alguma forma, a despeito dela?**

Neste sentido, o atendimento da sala de leitura e o trabalho com pais parecem mais bem equacionados que o do grupo de dança e a formação de professores. A diretora do Ciep faz a seguinte análise:

**“Do ponto de vista do orçamento, posso considerar que essa é uma alternativa para atender a um número maior de escolas. Atualmente, me parece que o programa está em oito escolas, e isso, segundo conversa que temos com a coordenação, justifica o fato de não sermos atendidos em todas as nossas demandas, pois as verbas precisam ser divididas. Mas, se olharmos pelo lado das exigências do patrocinador, posso pensar que é uma forma de marcar terreno em um número maior de escolas (...), sem passar, em verdade, de algumas poucas ações pontuais que, por vezes, se pulverizam**

**sem atingir objetivos mais ambiciosos. Por outro lado não tenho a pretensão, nem o desejo de que uma parceria exerça uma ação salvacionista a tal ponto de substituir ações que cabem ao Estado. Mas ainda percebo um certo desajuste entre os investimentos priorizados pelo programa e nossas expectativas.”**

Um aspecto que essa parceria revela é que a relação se consolida de forma processual. Segundo os depoimentos, a cada ano aumentam

a troca de informações e a interação entre as partes, criando novas oportunidades de aprendizagem. Essa relativa longevidade da relação contribui para que os resultados possam ser alcançados, já que os processos educativos nem sempre se concretizam num curto espaço de tempo. Ao mesmo tempo, os limites dessa parceria estão colocados pelas condições de continuidade da relação entre as instituições parceiras executora e financiadora e pela capacidade da escola gerir as tensões próprias do seu cotidiano.

### Quadro/Síntese – Características da parceria

Parceria motivada por circunstâncias convergentes: CIEP (Centro Integrado de Educação Pública) atuante, localizado no território de uma ONG bem relacionada com o patrocinador.

O mesmo projeto se desenvolve em outras sete escolas da região.

Parceria assumida pela gestão escolar, mas com visão crítica de seus limites, que não envolve a escola como um todo.

Foco em grupo de 50 crianças do quinto ano, primeiramente inscritas no projeto, e com ocasiões esporádicas de formação de professores.

Indicadores de avaliação previstos, mas não apresentados pela ONG, que destaca como principal resultado a melhoria geral do desempenho dos alunos do programa.

O destaque do programa são atividades de leitura e produção de texto em toda a escola, apoio social aos alunos e suas famílias e oportunidades de formação dos profissionais da escola.

A CRE conhece e acompanha a parceria, mas não tem uma avaliação dos seus resultados.

## CASO 3

# RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL FORTALECENDO O QUE A ESCOLA FAZ BEM

### 1. Caracterização das Instituições Parceiras

#### A Escola

A escola municipal está localizada em um condomínio de casas num bairro da Zona Oeste, protegida do intenso trânsito das avenidas próximas. E atende uma população variada, composta de alunos de áreas de risco e de bairros vizinhos, provenientes de famílias dos extratos médios da região. Foi fundada no ano de 1962 quando a vizinhança era ocupada por algumas residências e pequenos sítios. Segundo informações da equipe atual, a escola foi ampliada (praticamente duplicada) na década de 80 para responder à expansão populacional da região.

A escola é grande, bem equipada, arejada, com espaços bem distribuídos, salas claras e amplas. Tem uma pracinha de uso privativo da escola no terreno ao lado. Conta também com biblioteca e sala de informática. É notável a quantidade de material que os professores

possuem para o desenvolvimento do trabalho com os alunos<sup>19</sup>. A organização dos alunos, o bom humor dos professores e a constante circulação de pais pelos espaços da escola são características que chamam a atenção. Recebe cerca de mil alunos divididos em três turnos entre Ciclo de formação, Classes Especiais, Educação Infantil, Ensino Fundamental I e PEJA (funcionamento noturno).

Ainda que as dificuldades da rede municipal de ensino tenham sido expressas ao longo de todas as entrevistas, a equipe da escola, que mostrou-se coesa, estável e comprometida, não tem um comportamento de queixa ou se deixa paralisar pelos problemas cotidianos. A diretora e a diretora adjunta estão na escola desde 1985, quando começaram a trabalhar como professoras<sup>20</sup>. Em 1996 assumiram os cargos que exercem atualmente. Com estilos diferentes e complementares – a diretora mais afetiva e a adjunta mais objetiva – ambas consideram o aluno a prioridade da escola. Assim, procuram melhorar sempre a qualidade de trabalho do professor e apoiar as práticas da sala de aula.

<sup>19</sup> Uma das falas da diretora demonstra o empenho em manter as salas sempre abastecidas com farto material: “Detesto gente com pobreza de espírito que acha que professor não precisa de material para trabalhar”. Vale ressaltar que mesmo com a verba bem administrada, a escola não tem condições financeiras de adquirir alguns materiais importantes para o trabalho com alunos com necessidades especiais e muitos dos materiais que ali existem são resultados de doação.

<sup>20</sup> Em todas as entrevistas a diretora relatou seu início de carreira quando, aos 17 anos foi designada para alfabetizar uma turma de alunos com problemas de aprendizagem. Emocionada ela relata que, ao final do ano, não conseguiu alfabetizar esses alunos e se sentiu tão frustrada que assumiu consigo mesma o compromisso de se qualificar e dedicar sua carreira aos alunos com dificuldades de aprendizagem.

A parceria em foco dirige-se quase que exclusivamente aos alunos com necessidades educacionais especiais (NEE) estejam eles integrados<sup>21</sup> ou em classes especiais. O trabalho com as crianças especiais vem marcando a história recente da escola e transformou-a em referência para os moradores da região e para a CRE. Além dos alunos com necessidade especiais ali matriculados (cerca de 100), a escola recebe alunos do **Pólo**<sup>22</sup>, com diversas síndromes e diferentes idades. E mantém uma creche para atender crianças de 0 a 3 anos com necessidades especiais. Eventualmente também os alunos que apresentem problemas atitudinais ou de aprendizado em outras escolas da CRE são encaminhados para lá. A localização da escola próxima a uma malha viária bem servida de transporte público incentiva a procura por vagas ali.

## A Empresa

A empresa em questão é uma indústria farmacêutica e química com filiais espalhadas por 60 países e com cerca de 32.000 colaboradores<sup>23</sup>. A história da empresa remonta ao ano de 1668 e começa com uma farmácia na Alemanha. Em 1887, a indústria estabeleceu uma filial nos EUA mas, após a Primeira Grande Guerra, houve uma cisão entre as empresas, ainda que ambas continuassem a utilizar o mesmo nome. Em 1923 a empresa estabelece uma filial no Brasil, onde, inicialmente, produziu solventes e ácidos orgânicos. Em 1933, a fábrica vai para o Rio de Janeiro e passa a fabricar produtos químicos e farmacêuticos. As atividades são transferidas, em 1974, para a sede atual. Hoje, além da matriz do Rio de Janeiro, a empresa mantém duas filiais em São Paulo.

## Do Marketing à oportunidade de colaboração

O trabalho que hoje favorece crianças e adolescentes com necessidades educacionais especiais começou em 2006 a partir de um projeto de marketing relacionado a causas, desenvolvido inicialmente para um medicamento produzido pela empresa vizinha e hoje parceira da escola municipal. E foi idealizado pela gerência de marketing, com apoio de uma consultoria contratada, especializada em gestão sustentável e responsabilidade social empresarial. **“Desenvolvemos, de fato, um estudo muito frio e mercadológico para descobrirmos qual causa impactaria o produto de maneira mais positiva. Vincular a marca à causa das pessoas com deficiência era uma maneira de nos diferenciarmos da concorrência”**, relatam os representantes da indústria. Eles lembraram ainda que as pesquisas da agência de publicidade contratada destacaram dados do IBGE mostrando que cerca de 14,5% da população brasileira possuem algum tipo de deficiência. A agência argumentou ainda que poucas empresas desenvolviam trabalhos de apoio a esta população – o que representava uma oportunidade de diferenciação no mercado.

Pouco antes do seu lançamento, este projeto foi encampado e assinado pela marca corporativa. O projeto, que tinha como objetivo a inclusão social de pessoas com deficiências, contou, em sua implementação, com a assessoria de uma instituição social referência no assunto. Este movimento trouxe para dentro da indústria os conceitos iniciais de responsabilidade social corporativa. Há três anos, um funcionário que fazia parte do recém criado Núcleo de Responsabilidade Social da empresa contou que sua mãe era professora de uma escola inclusiva localizada ali perto que **“fazia um trabalho muito bom, de excelência, mais por esforço das pessoas do que pela estrutura ou apoio oficial”**. Começou-se então a pensar no desenvolvimento de um trabalho social comunitário.

Foi feita uma primeira visita à escola que apontou como uma de suas preocupações a situação dos alunos com necessidades de educação especial. A direção escolar destacou que eles tinham uma vida pobre de estímulos (pouca rede social, por exemplo) fora do ambiente escolar e, à medida que cresciam, precisavam ter no horizonte uma formação que lhes permitisse exercer alguma atividade economicamente produtiva. Estavam abertos os portões da parceria.

<sup>21</sup> Alunos com necessidades educacionais especiais em salas regulares.

<sup>22</sup> Devido ao tamanho da rede municipal de educação do Rio de Janeiro, o trabalho das Coordenadorias Regionais de Ensino é organizado por divisão das escolas por pólos.

<sup>23</sup> “Colaboradores” é a palavra usada no site para identificar os funcionários da empresa

A empresa é membro do Pacto Global das Nações Unidas<sup>24</sup>. Publicamente, os mais altos executivos da matriz europeia defendem que o sucesso começa com as pessoas e deve ser alcançado mantendo-se sempre os valores éticos. No que toca mais especificamente à responsabilidade social, o site da empresa informa que tais conceitos estão expressos nos valores éticos do Código de Conduta.

## Parceiro viabilizador

Para estruturar o projeto, a empresa estabeleceu uma parceria com entidade de representação patronal que, através do seu Departamento de Marketing Cultural, estimula as empresas a ela filiadas a utilizar a Legislação de Incentivo à Cultura para o desenvolvimento de projetos de abrangência social. Assim, coube a esta entidade a responsabilidade pelo encaminhamento do projeto junto às autoridades competentes no Ministério da Cultura, bem como a contratação dos responsáveis pela implantação das oficinas e pelos cursos ministrados aos professores.

## 2. Descrição da Parceria

A equipe de professores e diretores da escola compreende parceria como **“alguém que chega na escola para somar com ela”**. A diretora disse que sempre **“bateu na porta”** procurando formas de obter recursos externos, mas as empresas da vizinhança não eram receptivas aos pedidos.

A parceria com a indústria farmacêutica iniciou-se em 2006, por iniciativa da empresa, mas foi sendo desenhada desde o início a **“duas mãos”** (escola e empresa). O foco principal seria o trabalho com alunos com necessidades especiais por meio da produção artesanal com duas linhas de atuação: o desenvolvimento de habilidades psicomotoras e capacitação para o trabalho.

Ficou bastante clara, ao longo da entrevista, a preocupação da empresa em atender às demandas da escola e adequar o projeto social às carências econômicas dos alunos, provenientes de comunidades de

## Um novo espaço chamado Casa de Cultura

Até o início deste ano, o trabalho das oficinas acontecia na biblioteca da escola. Mas, como o espaço não era adequado e as oficinas acabavam interferindo em outras atividades da escola, a empresa parceira financiou, sem incentivo fiscal, a construção de um espaço próprio para as oficinas. Cabe ressaltar que tanto a escola quanto a empresa relataram os entraves burocráticos criados pela prefeitura para a construção do espaço. A tramitação de papéis, despachos e apreciações levou meses, mesmo em caráter de urgência. Na construção, utilizou-se um material de custo elevado – dry-wall – para garantir a aprovação com mais rapidez, pois, caso contrário, haveria necessidade da aprovação de outra Secretaria e, conseqüentemente, mais demora na execução do projeto<sup>25</sup>. O prédio, aprovado como benfeitoria provisória, chama-se Casa de Cultura. Além das oficinas ofertadas a alunos e pais, o projeto contempla a capacitação específica dos professores da escola que, ao longo destes anos, frequentaram cursos de Psicomotricidade e LIBRAS (Língua Brasileira de Sinais).

<sup>24</sup> Iniciativa desenvolvida pelas Nações Unidas com o objetivo de “mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção em suas práticas de negócios de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção”

<sup>25</sup> A aprovação de qualquer construção exige pareceres da CRE, do Departamento Geral de Infraestrutura, da Secretaria Municipal de educação, do Departamento de Planejamento e Projetos da Rio Urbe e, se a construção tivesse caráter permanente, exigiria também o parecer da Secretaria do Patrimônio.

baixa renda do seu entorno. Aliar o desenvolvimento da habilidade psicomotora à capacitação para o trabalho foi a fórmula encontrada para, minimamente, proporcionar a estes adolescentes oportunidades que pudessem dar a eles e/ou à suas famílias alguma renda no futuro.

Em 2006, primeiro ano de implantação do projeto, foram oferecidas aos alunos oficinas de jardinagem, papel machê e mosaico. Para as mães, que permanecem na escola enquanto seus filhos participam das atividades, abriu-se uma oficina de bijuteria – sempre pensando na questão da geração de renda. Entretanto, escola e empresa avaliaram que esta última oficina não rendeu os frutos esperados, pois não despertou muito interesse. A empresa pretende criar um treinamento de cooperativismo para que as mães possam aprender pequenas estratégias de produção e venda dos produtos feitos pelos filhos. No momento atual os produtos fabricados pelos alunos são expostos e comercializados no saguão da empresa.

Quanto às oficinas ofertadas aos alunos, não houve interesse pela de jardinagem que foi substituída pelo teatro e depois pela oficina de origami. As de papel mache e mosaico foram mantidas. Depoimentos de pais, alunos e professores apontaram que, para alguns destes alunos, a produção de objetos concretos foi muito importante para a autoestima da criança/adolescente. Um pai contou que seu filho fez algumas máscaras e não quis vender nem dar, mas sim pendurá-las na parede e mostrar o ‘seu trabalho’ a todos que chegam a casa.

O projeto de parceria atende hoje cem alunos indicados pela escola. É a escola também quem seleciona a oficina mais adequada para cada um, de acordo com a deficiência ou problema específico. Decidiu-se também que os alunos que não são têm necessidades educacionais especiais, mas apresentam algum problema de aprendizado ou comportamento, podem participar das oficinas – sempre com indicação da escola.

Nas visitas feitas à escola, conversamos com professoras que trabalham com turmas regulares com alunos integrados e professoras especialistas que se ocupam exclusivamente dos alunos especiais. Uma delas ressaltou que os cursos ofertados pela parceria ajudaram o seu trabalho com os alunos de salas regulares. **“Conhecer os problemas dos alunos com necessidades especiais me ajudou a compreender os alunos cujos problemas, muitas vezes, não são aparentes”**. Todos os professores ouvidos valorizaram as ações do projeto de parceria, mas houve quem fizesse críticas à forma como o curso de psicomotricidade foi realizado dizendo que não teve um fechamento satisfatório.

O projeto é avaliado trimestralmente através de relatórios feitos pelosicineiros de cooperativas indicadas pelo parceiro viabilizador (entidades empresariais). Segundo os coordenadores do Núcleo de Responsabilidade Social, as avaliações ainda estão longe de serem perfeitas, mas **“é o trabalho conjunto entre escola e empresa que está fazendo com que o projeto seja aprimorado”**. Pretende-se que o aluno seja observado pelosicineiros da mesma forma que ele é observado dentro da escola. O relatório a que tivemos acesso diz que **“a integração entre a equipe técnica e alguns professores vem sendo um fator crescente que surge no decorrer do dia a dia. Exemplo: os professores solicitam peças de artesanato para demonstração em encontros, confecção de peças para utilização específica em sala de aula e visitação”**.

Aproveitando a experiência da escola em realizar encontros com a comunidade por meio de “brunchs” de finais de semana – iniciativa que ocorria desde 2004 com apoio do Clube Lions que trazia palestras e serviços – , a indústria farmacêutica organizou, no ano passado, uma Ação Comunitária para atender às demandas da população carente da região. O evento aconteceu em mais duas escolas vizinhas e ofereceu exames médicos, oftalmológicos, óculos, corte de cabelo, carteira de identidade, palestras para pais de crianças com deficiência, etc.

O financiamento do projeto – cuja verba é de cerca de R\$ 130.000,00/ano – é feito através da Lei de Incentivo Federal e/ou Estadual e enquadrado dentro Legislação de Incentivo à Cultura. De acordo com os representantes da empresa, o enquadramento do projeto na Lei de Incentivo Fiscal foi uma maneira de “seduzir” os diretores e acionistas da empresa a apoiar o projeto. **“Eles enxergaram nesta possibilidade uma forma de ajudar sem gastar.”**

### 3. Resultados da Parceria

A escola possui atualmente cerca de 70 alunos matriculados em classes especiais, dos quais 15 são crianças abaixo de 5 anos. Segundo dados fornecidos, no primeiro ano do projeto 62 alunos frequentaram as oficinas. No segundo ano a frequência caiu para 37 alunos e no ano passado 46 alunos foram beneficiados pelo projeto. De acordo com a direção da escola, muitos dos alunos indicados e convidados a participarem das oficinas não o fazem por vários motivos, dentre os quais falta de dinheiro para o deslocamento até a escola, falta de autonomia para andarem de ônibus sozinhos ou necessidade de tratamentos especializados no horário das oficinas. Tais dificuldades limitam a abrangência das oficinas e, possivelmente, inibem resultados mais positivos para o conjunto dos alunos com necessidades especiais.

Mesmo com essas limitações, escola e empresa consideram o trabalho da parceria altamente positivo. E consideram que têm uma parceria harmônica, cujo segredo reside na confiança e na constante comunicação entre ambas. De acordo com a equipe de direção da escola, a relação com a empresa é aberta, honesta e as oficinas complementam o trabalho que é desenvolvido pela escola. A proximidade geográfica parece favorecer sucesso da relação<sup>26</sup>. Parceiros têm visão confluyente. Para a escola, como já foi dito, parceiro é aquele

que chega para somar; para a empresa a parceria deve colaborar com a escola naquilo que ela já faz bem, mas não tem braços suficientes para fazer melhor. **“Apenas complementamos a visão educacional da escola; ela é quem dá o tom.”**

Nesta perspectiva, é importante destacar a visão dos profissionais responsáveis pela organização das oficinas, que relataram o empenho da escola, principalmente das diretoras, no trabalho. A direção da escola, por sua vez, refere-se à Secretaria de Educação, representada pela CRE, como uma boa parceira que, na medida do possível, procura resolver as demandas e está sempre presente quando solicitada – e as diretoras solicitam muito. A CRE parece reconhecer a competência da equipe da escola e o bom trabalho desenvolvido, pois utiliza a escola como referência e encaminha para lá alunos com deficiência ou dificuldades de aprendizagem. A CRE tem uma profissional que faz a interlocução das escolas com o Instituto Helena Antipoff (órgão da SME encarregado da formação e apoio aos professores com alunos especiais ou integrados). As diretoras elogiaram a postura da profissional e o empenho da CRE, mas consideram que é muito trabalho para uma única pessoa.

As professoras entrevistadas destacam os resultados positivos no trabalho com os alunos, tanto os que são o foco específico da parceria, quanto os que não possuem necessidades especiais. O ganho parece ser mais amplo, validando os esforços de todos os atores envolvidos.

No que concerne à empresa, os resultados ainda são modestos. Os coordenadores da iniciativa relatam que, até o início da parceria, o assunto inclusão era quase um tabu. Atualmente, já há alguns funcionários com necessidades especiais trabalhando na empresa, a produção dos alunos está exposta no saguão de entrada do edifício

<sup>26</sup> Em nossa primeira visita a Gerente da área de responsabilidade social estava na escola

principal e eles fazem visitas à indústria. Todavia, não ficou claro até onde vai o empenho dos responsáveis pelo programa na manutenção da parceria nem se há real desejo da empresa em abraçar a causa e torná-la, de fato, uma política empresarial. Os representantes da empresa afirmam que há dificuldades internas e “muitas voltas e reuniões” são necessárias para convencer a direção da importância da parceria. Mesmo assim, algumas ações já estão se desenvolvendo internamente. Desde 2008, a empresa passou a apoiar o Projeto Capoeira Cidadã. O projeto também é realizado por meio da Lei de Incentivos Fiscais e atende 80 alunos de quatro escolas da região. Oferece, além da capoeira, reforço escolar, inclusão digital e formação em artesanato – sempre visando à profissionalização.

#### 4. Reflexões, desafios e possibilidades

Equipe competente, professores comprometidos e boa localização são, de acordo com os parceiros, três ingredientes fundamentais que favorecem o funcionamento daquela escola. Os dois primeiros aspectos apontam para a importância da gestão na qualidade do trabalho desenvolvido pela escola. A liderança impressa pelas diretoras – apontada por todos como fundamentais no sucesso não apenas do projeto, como também na coesão dos profissionais da escola – e a constante busca por soluções para os problemas cotidianos asseguram resultados positivos para todos os alunos, com ou sem necessidades educacionais especiais. Prova disso é que a escola tem um IDEB 5,2 em 2007 na 4ª série, enquanto a média da rede municipal do Rio de Janeiro foi 4,5. Assim, fica a questão se os resultados positivos da parceria com a indústria farmacêutica não podem ser explicados, em sua maior parte, pelas características internas da escola, cujos alunos e suas famílias são também muito ativos e participantes.

Por outro lado, no que se refere à empresa, é interessante o cuidado dos responsáveis pelo Núcleo de Responsabilidade Social em não

interferir nas questões pedagógicas da escola e ouvir as opiniões da equipe, adequando o projeto de acordo com os erros e acertos. Mas, o excesso de zelo pode apontar um descompasso entre a sala de aula e as oficinas. A falta de um diálogo mais afinado na área educacional pode também coibir os avanços no desenvolvimento das oficinas e do projeto.

A expansão do trabalho social da empresa, atendendo as demandas de mais escolas da vizinhança, pode ser apontada como possibilidade interessante de desdobramento e ampliação do projeto. Entretanto, essa expansão se dá, paradoxalmente, num momento em que o Núcleo de Responsabilidade Social ainda tem de se esforçar e buscar estratégias de convencimento da diretoria para manter a parceria com a escola. Para a indústria, os resultados parecem bastante positivos, e ela divulga em vários de seus materiais institucionais as ações da parceria. A marca consolidou-se na região como símbolo de uma empresa conectada com as questões locais – e não apenas uma fábrica localizada no bairro.

No que concerne aos relatórios trimestrais, ainda que estes apresentem uma descrição cuidadosa de todos os eventos ocorridos nas oficinas, percebe-se certa dificuldade de avaliação com indicadores de resultados mais concretos. Essas avaliações relatam as atividades desenvolvidas ao longo do período, lista de presença dos alunos, relato das peças produzidas e uma breve descrição das atitudes e comportamentos dos participantes durante o trabalho. Há um esforço em aproximar tais relatos das avaliações feitas pelos professores – mas isso ainda está em processo e representa um desafio. Fala-se do aumento da autoestima e do desenvolvimento de algumas competências motoras por meio dos relatos feitos por pais e professores, além das falas dos próprios alunos, que se mostram bastante satisfeitos com as oficinas.

Por fim, merece atenção o formato de financiamento do projeto, que capta recursos por meio da Lei de Incentivo à Cultura. Essa forma tem sido utilizada pelas federações empresariais como estratégia para incentivar as empresas filiadas a desenvolverem projetos sociais. Como já mencionado, estas entidades dão assessoria para desenvolvimento dessas iniciativas de captação, responsabilizando-se pela tramitação burocrática e indicando a cadeia produtiva local para a implantação

do projeto. Foi este o caminho trilhado pela indústria farmacêutica para financiar a parceria com a escola. Não obstante o entusiasmo de todos ao falarem do projeto, fica a dúvida a respeito da validade da estratégia, uma vez que está havendo uma renúncia fiscal, ou seja, os cofres públicos deixam de receber um determinado volume de recursos e a empresa acaba aparecendo como financiadora-benemérita do projeto.

### Quadro/Síntese – Características da parceria

Motivada pelas circunstâncias: relação de vizinhança, quase filantrópica, escola receptiva.

Atividades voltadas para um público específico – crianças com necessidades especiais e suas famílias

Professores também são contemplados com cursos

Formulada pela área de marketing da empresa, depois transformada em área de responsabilidade social, com algumas adaptações de acordo com a demanda da escola

Parceria ainda precisa de uma base firme de sustentação dentro da empresa, continuidade é assegurada por lei de incentivos fiscais e tem de ser renegociada ano a ano

Objetivos nem sempre ligados ao trabalho escolar e sim à promoção e inclusão social dos alunos com necessidades educacionais especiais (NEE) no momento em que se desligam da escola

Reconhecimento do trabalho com os alunos especiais pela CRE, que lhe confere um apoio relativo

## ESCOLA E ONG NO MOVIMENTO DE EDUCADORES EM DIREITOS HUMANOS

**1. Caracterização das instituições parceiras****Escola**

A escola tem 73 anos e fica em uma rua bastante movimentada de um bairro da Zona Norte do município do Rio de Janeiro. A primeira impressão não é muito positiva: muros altos e um grande portão pouco convidativo, ainda mais por ser necessário esperar alguns minutos até que se consiga ser visto por uma minúscula janelinha no portão de ferro.

A entrada principal é pelo pátio, um espaço pequeno, dividido por grades e mais portões fechados com cadeados. Caminhar atrás de uma pessoa que tem tantas chaves, abrindo cada um dos portões para mostrar as instalações, faz imaginar a vida de um detento nos corredores de um presídio. Essa péssima sensação é rapidamente eliminada ao se ingressar na sala da administração escolar: secretárias, diretoras e coordenadora dividem o mesmo espaço e todas são muito cordiais e calorosas.

O clima da escola é vibrante. Alunos, funcionários, responsáveis, professores movimentam-se pelos muitos corredores. A unidade escolar é uma das mais antigas da região, com 1 130 alunos divididos entre educação infantil e os dois segmentos do Ensino Fundamental. À noite, o prédio é ocupado pela rede estadual. Seu espaço foi se adaptando ao aumento das matrículas. As salas de aula foram construídas de acordo com as possibilidades espaciais e financeiras da escola.

São 51 professores (atualmente há falta de um professor de português e dois de história) e doze funcionários (há falta de merendeiras, o que impossibilita a realização de almoço ou lanche para os alunos e parte deles tem na escola sua garantia diária de alimentação). As salas de aula do Infantil ficam em um lugar separado, também dividido por grades. As salas de aula dos alunos do Fundamental I e II são espaçosas. Possuem mimeógrafo, televisão e DVD que ficam guardados em “gaiolas” de ferro trancadas com cadeado.

A sala de informática fica fechada quando não está em uso e, para chegarmos à biblioteca, tivemos que passar por outros obstáculos só transpostos com as chaves certas. Tudo isso é necessário, segundo a escola, para resguardar os equipamentos de informática, evitar que os alunos se escondam para namorar nos andares menos frequentados, e, finalmente, para dividir os espaços do pátio, possibilitando que mães pudessem ficar dentro da escola em segurança.

É muito fácil identificar a coesão entre a equipe escolar desta escola. Os depoimentos de vários professores, novatos ou veteranos e de outros atores entrevistados foram convergentes. Afirmaram, de diferentes maneiras, uma mesma idéia: a de que existe uma direção atuante, que estimula a participação de todos e por isso mesmo, todos se sentem responsáveis pela qualidade da escola municipal. União e diálogo entre direção e professores foram apontados como fundamentais para realização dos diferentes projetos, que culminam na melhoria da aprendizagem dos alunos.

O bom clima de trabalho beneficia os alunos. **“Aqui na escola a gente tem essa especificidade de querer participar de diferentes projetos, os alunos sentem isso e se sentem orgulhosos por estarem estudando nessa escola e fazem questão de dar a sua contribuição também. Ano retrasado, por exemplo, tivemos um aluno premiado na Olimpíada de Matemática, no outro, o grupo de dança foi convidado para fazer uma apresentação fora da escola e foi muito legal. Então os alunos ficam mais orgulhosos da escola e passam a**

**ter outro envolvimento”**, relata um professor.

Outra professora, com 30 anos de magistério, cita o trabalho por projetos como uma proposta importante para criar laços mais duradouros entre a equipe de professores, direção, alunos e seus familiares. **“A escola era cheia de problemas de indisciplina e a atual equipe de direção, quando começou, trouxe a prática de trabalhar com projetos. Já no primeiro ano dessa direção foi definido o projeto:**

### “Não ser menos do que ninguém”

Parece que o “trabalho de formiga” ao qual se refere a professora veterana vem rendendo resultados. Com ajuda desta professora, os alunos são responsáveis por manter e atualizar o blog da escola, coordenar uma oficina de audiovisual e organizar um jornal impresso. Tantas experiências de comunicação escolar levaram o grupo para mais longe do que eles imaginavam: em 2008 cruzaram o oceano Atlântico para representar a escola na África! Três alunos e a professora apresentaram, com apoio da MultiRio<sup>27</sup>, experiência de uso dos meios de comunicação no 5º Festival de Jornais dos Liceus do Senegal, experiência que deslumbrou os adolescentes.

Um deles, do nono ano, conta que chegou à escola na quinta série, apreensivo com o que iria encontrar. Vindo da rede particular, tinha uma imagem negativa da escola pública. “Falavam muitas coisas da escola pública e eu pensava que o ambiente não seria bom, que teria muita briga... Mas eu percebi que essa escola é bem diferente porque os professores daqui gostam da escola, gostam do que estão fazendo. A gente tem problemas como em todas as escolas, mas a escola é muito unida, os professores são muito unidos com os alunos, toda estrutura que a gente precisa eles tentam dar, os vários projetos que a gente está fazendo – as oficinas, o jornal – a gente sempre pode contar com o apoio dos professores, da direção.”

E completa: “Aqui não é essa história de ‘eu sou o diretor e você é o aluno’ ou ‘eu sou o professor e você é o aluno e é menos do que eu’, não, aqui não é assim. A gente tenta conviver com todo mundo na mesma condição, sempre tendo respeito um pelo outro”. Seu maior orgulho é “não ser menos do que ninguém.”

Motivados, os alunos aventuram-se e criam outras atividades. Aluno considerado difícil, há quatro anos na escola, um jovem de 17 anos mudou sua relação com a escola e decidiu escrever, em seu último ano, o livro *Mudança* em 2009 para contar sua história – “ainda no rascunho, porque a professora vai ajudar a passar a limpo para o computador”. No livro, em que relata os momentos em que se envolveu “com umas pessoas erradas aí”, termina com uma verdadeira declaração de amor aos professores e à equipe pedagógica, aos quais dedica a obra.

“Eu acho que ser diretora não é fácil, mas elas são tão maneiras que eu me lembro de cada esporro e também as palavras e conselhos para nos ajudar. Sou um garoto bagunceiro, mas como elas são espertas e sabem administrar o seu trabalho!”, escreve o aluno. “Vou ter que ir pra outra escola, porque aqui não tem o outro ano, mas vou sentir saudades dessa escola municipal. Vou ter que trabalhar, mas não quero parar de estudar não.”

<sup>27</sup> A Empresa Municipal de Múltiplos da Prefeitura do Rio de Janeiro – MultiRio é vinculada à Secretaria Municipal de Educação para o desenvolvimento de ações educativo-culturais, voltadas para a pesquisa de linguagens e a realização de mídias comprometidas com o projeto educativo da cidade do Rio de Janeiro.

**‘Respeito é bom e eu exerço’, que foi superinteressante porque trabalhamos com a questão da democracia dentro da escola, o aluno ficou responsável por participar das escolhas, focamos na questão de respeito entre eles e deles dentro da escola e fora da escola... E esse é um trabalho de formiga, porque não temos os mesmos alunos e até hoje a gente precisa fazer isso.”**

Envolver os familiares dos alunos também tem sido um dos desafios da equipe da escola. Segundo a coordenação, os docentes têm investido muito na representatividade da comunidade nos conselhos escolares e em abrir para os pais os espaços de discussão interna. **“Este ano, onze pais se organizaram e foram até a CRE reclamar porque a escola estava sem merendeira! Acho que isso é o resultado desse trabalho de envolver os pais na escola”**, avalia uma gestora.

## Gestão escolar compartilhada

Conversar com a diretora da escola não é algo difícil de acontecer, ela está sempre disponível e falante. **“Parceria é a palavra chave desta escola. Tudo é parceria aqui... A primeira grande parceria é com os professores, porque se não tem um grupo de professores que é parceiro seu, se ele não quiser, nada rola... Parceria também com os alunos, através do conselho de alunos; parceria com os responsáveis, através do conselho de responsáveis... Isso fortalece muito a direção, porque tem um grupo com quem se pode contar”**. A diretora chegou à escola municipal em 1997 e encontrou um estabelecimento sem senso de grupo, sem identidade.

Como se deu essa transformação? A gestora conta que sua primeira tarefa foi fazer um grupo de trabalho, juntar todos para criar identificação do corpo docente com a escola. **“Passamos o ano todo fazendo dinâmicas de abraçar, de fazer carinho, de se conhecer... Até**

**hoje os professores mais antigos brincam com isso: ‘quando a gente vai fazer uma daquelas dinâmicas de abraçar, de fazer carinho... to precisando!’**”, relata, sorrindo. **“O importante para uma boa gestão é colocar o poder nas mãos do professor. Você só gerencia a escola, só organiza, se o professor colaborar e se sentir responsável também. Se o diretor se sentir poderoso demais, afasta as pessoas,”** afirma.

Os professores começaram a acreditar na nova gestão e participar de forma mais ativa das decisões sobre a rotina escolar. Um fator considerado fundamental para a construção dessa união do grupo foi a existência de espaços para reunião da equipe. **“Um dos maiores ganhos dos últimos tempos da rede municipal do Rio foi fazer as quartas-feiras de centro de estudos. Além disso, a gente poder contar com uma maioria de professores fixos, que cria um laço com a escola. Essas duas coisas são importantíssimas para que se tenha continuidade no trabalho pedagógico da escola”**, afirmam. A coordenadora pedagógica confirma esse clima. **“O que a gente tem de fundamental aqui é esse espaço para propor, discutir e construir o que vai ser feito. E são todos animados! Essa é outra característica da nossa escola”**.

A diretora relata que o segundo passo foi estabelecer parcerias da equipe com a comunidade. Era preciso aumentar o número de matrículas – uma das exigências da Secretaria para a nova equipe de gestão. Moradora do bairro há anos, ela saiu, em companhia da ajunta, de loja em loja, de comércio em comércio, apresentando a nova equipe escolar e procurando estabelecer parcerias. Conseguiram algumas, como a rádio comunitária e o jornal de bairro, que permanecem até hoje.

A escola desenvolve com uma ONG carioca uma parceria na área de cidadania considerada muito relevante, por ter sido capaz de “forjar uma nova identidade para a instituição”.

## A ONG Parceira

Fundada em 1991, a ONG define como sua missão institucional **“promover a construção da democracia como estilo de vida e a participação na sociedade civil”**. Ela atua tanto no âmbito formal quanto no âmbito não-formal de educação e entre seus objetivos está: **“formar educadores como agentes sociais e culturais multiplicadores, promotores de direitos humanos, comprometidos com a construção de uma sociedade justa, solidária e democrática”**. Com esse horizonte, criou o projeto Escola e Cidadania e começou a estabelecer parcerias com escolas públicas do município do Rio de Janeiro.

O projeto Escola e Cidadania conta com cinco professores que atendem dezoito escolas da rede municipal. Segundo a ONG, desde sua origem, está fortemente vinculada à formação docente, focada em direitos humanos. Outra característica que diferencia a ação desta ONG é que os profissionais responsáveis pelos projetos nas escolas trabalharam ou ainda trabalham como professores na rede pública ou privada – portanto conhecem de perto o cotidiano escolar. Isso facilita a definição de ações vinculadas às necessidades da escola: **“queremos fazer com que as práticas pedagógicas, o currículo e o cotidiano escolar sejam atravessados por uma educação para os direitos humanos e a cidadania. Não se trata de incluir novos conteúdos, mas principalmente, de uma questão prática: como o professor estabelece esses valores, que coisas prioriza em sua escola, que tipo de relação constrói na escola. É uma mudança de prática, de mentalidade, de modo de fazer”**, resume uma das coordenadoras.

Atualmente, a ONG desenvolve diferentes tipos de parceria com as escolas da rede pública do estado do Rio de Janeiro:

- O Ciclo de Oficinas Pedagógicas é um conjunto de quatro oficinas

pedagógicas, com quatro horas de duração cada, que compõe um programa de formação básica nas escolas. **“A cada ano identificamos uma temática ligada à questão da educação e direitos humanos. Esse tema é desdobrado e trabalhado em sala de aula”**.

- Num segundo nível, a ONG trabalha com um Professor Dinamizador, que participa dos processos de formação e faz a multiplicação nas escolas onde trabalha. Ele é elo entre a ONG e as escolas: são professores da rede que conheceram o trabalho da ONG e optaram por fazer parte do Movimento de Educadores em Direitos Humanos, participando de seus encontros temáticos. Nestes encontros, os professores apresentam suas experiências com educação em direitos humanos nas escolas onde atuam.

Um dos desafios da organização é verificar como suas práticas são absorvidas pelo cotidiano escolar, seja na prática do professor em sala de aula, seja na aprendizagem dos alunos. A ONG diz que não faz e talvez não venha a fazer uma avaliação direta dos resultados do projeto porque **“não quer ser uma ingerência na escola”**. A mudança de comportamento, tanto do professor quanto o aluno, sustentam, é evidenciado pelos depoimentos de professores e dinamizadores. Reflete-se ainda nas falas dos alunos, escritas em painéis ou contadas via professor nos encontros e reuniões.

A ONG opta claramente por uma metodologia processual e informal de avaliação. É por meio de observação, de conversas informais, do estímulo para a realização de atividades em grupo e da organização de encontros de troca de experiências que a organização acredita melhor avaliar o quanto de suas discussões tem se refletido na rotina escolar. **“Acreditamos na avaliação processual. Utilizamos outros instrumentos, como verificar a frequência e a quantidade de pessoas que participam dos encontros ou as fichas de avaliação que os professores precisam preencher ao final de cada ano. Mas acho**

**que esses instrumentos apenas nos auxiliam a entender o processo de formação desses professores, que é refletido principalmente nas oficinas pedagógicas ou nos encontros regionais”,** esclarece a coordenadora do projeto de parceria.

## 2. A Descrição da parceria

A ONG classifica como “especial” a escola em questão. **“É especial porque desde o início foi uma expressão de como acreditamos que deva ser uma parceria: eles participam, sugerem, criticam, ou seja, constroem junto com a gente”,** define a coordenação da ONG. O primeiro encontro entre as parceiras ocorreu em 2004, por acaso, durante um trabalho de capacitação de professores que a organização fazia com a Secretaria Municipal de Educação. Uma professora da escola, hoje coordenadora pedagógica, lembra da oficina que participou. **“A ONG estava falando da paz, e nós na escola estávamos trabalhando com o projeto ‘Por uma cultura da paz’, então tinha tudo a ver. Eu vinha tão animada do curso que os outros professores ficavam curiosos para conhecer o trabalho deles”.**

Segundo a professora, a fase inicial “foi de namoro mesmo” entre as instituições: **“Ao final do curso, eu fui conversar com as coordenadoras para dizer que nós gostaríamos de fazer uma parceria com a ONG. Primeiro, ela veio conhecer a escola, conheceu a diretora, ela gostou, e pedimos autorização para a CRE. No início, não escrevemos nada formal, fomos fazendo junto com a ONG”.** Ela explicou que organizava centros de estudos, que trabalhava com a temática dos direitos humanos, o movimento nacional de educadores em direitos humanos e então fecharam essa parceria.

A equipe da organização parceira que trabalha na escola é financiada com recursos vindos de entidades nacionais e estrangeiras. São elas: Inter Cultural (Brasil), Misereor (Alemanha), Manos Unidas, Fundacion

InteRed, AECI, Junta de Comunidades de Castilla – La Mancha, Avuntamiento de Guadix, todas da Espanha. Para o projeto de Direitos Humanos estão reservados cerca R\$350 mil para o período 2008-2009. A parceria foi sendo construída, relatam os dois envolvidos, de forma aberta, sem que houvesse um produto muito fechado. **“Como a ONG trabalha com temas muito ligados ao dia a dia da escola, ficamos interessadas porque às vezes você não sabe onde procurar material sobre isso. Por exemplo, preconceito racial, gênero, todos esses temas polêmicos que estão na escola e que a gente não tinha tempo ou condições de trabalhar”,** conta a coordenadora da escola.

Estabelecida a parceria, a ONG organizou quatro encontros pedagógicos na escola, dentro do cronograma semanal já existente de reuniões dos professores. No começo, lembram as professoras, o grupo ficava muito calado, achava chato, era muita informação, reclamavam que era só a ONG falava, que tinha muito texto pra ler... **“Depois de um tempo, a gente foi construindo junto, a oficina foi mudando e foi possível perceber como houve um crescimento do grupo”.** Mas resistências existem ainda hoje. **“Depois de cinco anos, acho que aqueles professores que não foram atingidos, a gente não atinge nunca mais!”**, conclui a coordenadora pedagógica.

A diretora adjunta também fez parte das primeiras oficinas: **“Acho que para os professores a primeira dificuldade foi o de voltar a estudar. É difícil pessoas com quase vinte anos de magistério, já pensando na aposentadoria, voltarem a estudar”.** Ela destaca que a ONG teve habilidade para vencer este tipo de acomodação e “colocar o dedo na ferida”.

Ferida? Por que ferida? Quem explica é a coordenadora da ONG. **“A gente não vai facilitar a vida de ninguém, a gente vai complicar, porque a gente vai trabalhar com formação de professor e o sujeito tem que ler, tem que discutir, tem que se posicionar sobre temas**

difíceis. A gente vai fazer o professor pensar que o menino que freqüenta a igreja evangélica vale tanto quanto um menino que freqüenta a umbanda, ou que o menino que tem determinada orientação sexual vale tanto quanto outro que tenha outra, quer dizer, ele não é mais, nem é menos. São temas que incomodam, pega o sujeito em suas incoerências para ele perceber que ele também tem preconceitos e precisa lidar com eles para não discriminar.”

Um dos “resistentes” no início conta o que sentiu: **“Quando a parceria começou, confesso que não acreditava muito que produziria algum resultado positivo para a escola. Porque sempre se faz muitas reuniões, muita conversa, e o professor sente que ‘nada, nada, mas morre na areia’, sabe como é? Mas depois, a forma como eles trabalharam com a gente... Eles não impunham nenhuma idéia, eles traziam temas que eram discutidos e sempre produzindo alguma coisa, relacionando aquilo com os seres humanos com quem nós trabalhávamos e foi modificando minha opinião”.**

E o que muda na prática do professor? O mesmo professor responde: **“Muda a forma de chegar no aluno, porque a gente começa a ver que algumas atitudes desses alunos são relacionadas com aquilo que ele estava vivendo lá fora. E como a gente não viveu esses valores, a gente não tinha visão disso. Então, a gente começa a discutir e a conversar de outra maneira com determinados alunos e isso me deixou mais próximo deles. Eu consegui ser menos exigente e trazer eles mais pro nosso lado”.**

Outra contribuição da parceria, indicada pelos professores, foi o incentivo para a realização de trabalhos interdisciplinares. Uma proposta muito discutida no universo escolar, mas raramente colocada em prática. **“A cada ano, a ONG têm um tema e um lema, às vezes**

**voltado para a agressividade, para o bullying, etc. Então a gente foi aprendendo muita coisa com eles, inclusive a noção dos Direitos Humanos, porque a gente escuta falar, mas não sabe diretamente como ela está ligada à nossa prática”**, completa. Para a diretora, assumir uma identidade educativa vinculada à idéia de direitos humanos modificou até a linguagem e a comunicação entre professores e alunos. **“A gente foi se policiando e policiando uns aos outros. Quando um professor começava a brigar com um aluno, falávamos que temos que reafirmar os pontos positivos e não reforçar os negativos”**, destaca.

Outro ator dessa parceria é o próprio poder público, neste caso representado pela Coordenadoria Regional de Educação. Para a assessora adjunta desta CRE, parceria significa **“um apoio, uma ajuda para se contribuir para o sucesso da escola”** e o papel do poder público é **“apoiar e orientar para que a parceria caminhe”**. **“O poder público tem de avaliar o projeto e, se ele for bom, consultar a escola. Se a escola tiver interesse, é nosso papel apoiar e oferecer a infra-estrutura necessária para que a parceria aconteça. O que a gente sempre orienta é que essa parceria tenha algum registro, alguma formalização e que a diretora discuta com o Conselho Escola Comunidade a realização dessa parceria”**, explica.

As funcionárias da CRE sabiam pouco sobre o cotidiano da parceria entre a Escola Municipal e a ONG. **“A nossa única avaliação em relação a esse projeto é a fala da escola mesmo. Há algum tempo eu conheci uma pessoa dessa instituição... É uma ONG, né? Pois é, ela falou do trabalho dela e me pareceu uma coisa muito legal. Mas, no miudinho... Eu não sei não. Eu sei que é sobre a paz, sobre o ser humano, sobre a valorização, e a escola adora esse projeto. E a gente confia nessa fala que vem da própria escola”**.

### 3. Resultados

Na fala dos entrevistados, foram indicados vários elementos que podem ser consideradas evidências de resultados, como: a mudança de atitude do professor; a dinâmica das reuniões pedagógicas: a inclusão de temáticas relacionadas aos direitos humanos: uma preocupação da equipe em desenvolver uma postura democrática e participativa, entre outros. Mas ficam as perguntas: é possível perceber algum impacto dessa parceria sobre aprendizagem dos alunos? É possível relacionar de forma direta o rendimento escolar com a realização desta parceria?

A coordenação pedagógica da escola é bastante cautelosa ao responder essas questões. **“Toda avaliação é difícil, porque tem valores, tem incoerências... Como avaliar os resultados da ONG aqui na escola na aprendizagem do aluno? Eu realmente não saberia responder. A gente tem indícios: por exemplo, quando trabalhamos o tema ‘Negro é lindo’, vimos como as crianças foram descobrindo a cultura africana, algumas se reconhecendo em uma beleza diferente daquele padrão de loiro de olhos azuis. Isso influenciou a autoestima, a confiança do aluno. Mas como saber na aprendizagem concreta? Porque são muitos fatores, a ONG é mais um, ela não é fundamental, mas também contribui com isso”.**

O assunto é mesmo difícil e a questão produz muitas reflexões entre os professores entrevistados. **“Acho que se você como professor procura outras maneiras de ensinar, busca alternativas para ensinar, se sente responsável pela aprendizagem, isso já é um resultado que impacta na aprendizagem. Com a ONG, a gente aprende muitas estratégias. Esse trabalho, esse olhar, essa nova postura do professor foi plantada na escola”**, afirma.

Mas ainda precisamos de maior aproximação para entender que tipo de transformação é essa. A diretora adjunta explica que é difícil perceber mudança direta na aprendizagem, mas na postura do aluno ela é visível: **“Se ele parou de batucar, se ele agora olha pra frente e pelo menos ouve o professor, isso já é o primeiro passo para uma melhor aprendizagem, não?”** devolve a pergunta. **“Hoje em dia a relação com os alunos jovens é uma relação de confronto mesmo, pois eles querem testar o tempo todo, querem testar os limites. E, principalmente, eles têm dificuldade de perceber a importância daquilo que o professor está falando. Poucos vêem alguma utilidade naqueles conteúdos, poucos têm pais com nível médio de escolaridade, então é muito difícil, ele não vê isso no futuro dele. Então, esse lidar com o outro ainda é muito complicado, e as oficinas fazem o professor perceber que ele tem de mudar, tem de estudar, tem de descobrir outros caminhos para chegar até o aluno.”**

Essa mudança de atitude do professor demonstra um maior reconhecimento de seus alunos como sujeitos no processo de aprendizagem. A diretora avalia esse resultado: **“Se o aluno era agressivo, ao se sentir apoiado pelo professor, se sente melhor consigo mesmo, melhora muito as relações com os colegas e com o próprio professor, facilitando o ensino-aprendizagem”.**

E quem sabe, a longo prazo, essa mudança não alcança outras dimensões da discussão sobre a democratização da educação pública de qualidade? **“Nunca o grupo aqui da escola havia se reunido para fazer cartas para a Secretaria exigindo mudanças, nem de professores, nem dos responsáveis – e isso agora está acontecendo. Acho que essa maior participação, o maior comprometimento e a vontade de agir é também fruto dessa parceria... Quem sabe?”**, finaliza a coordenadora pedagógica.

#### 4. Reflexões, limites e possibilidades

A escola optou por um modelo de parceria que foca principalmente o professor. E justifica: **“o aluno é pontual: ele sai da escola, mas o professor fica. Então, o caminho é capacitar, oferecer apoio, materiais para melhorar a atividade dos professores, porque isso fica para a melhoria de qualidade da escola”**, argumenta a coordenadora pedagógica. A diretora adjunta considera fundamental que a escola seja levada em conta: **“A primeira coisa é conhecer a escola, o projeto da escola, e ter identificação com o que o outro te propõe, porque pegar um projeto que não tenha nada a ver com a identidade da escola dificulta muito”**. A diretora complementa: **“tem de ter abertura para receber a informação nova, perceber as pessoas e as suas diferenças, porque se você quer chegar com tudo pronto, quadrado, e impor nas escolas, aí não dá certo”**.

Na avaliação das representantes da CRE uma boa parceria é aquela cuja proposta tenha relação com a escola. **“A escola tem que se envolver com projeto, que deve fazer a escola crescer, principalmente em seu trabalho pedagógico.”** As educadoras da CRE defendem ainda que haja afetividade na construção dos projetos.

A ONG tem consciência de que atua no espaço aberto pela ausência do Estado. **“Mobilizar as pessoas para se organizarem e cobrarem do poder público suas responsabilidades no que diz respeito a uma educação de qualidade é uma das dimensões da nossa proposta de educação para a cidadania”**, explica a coordenadora. “Mas esse

é ainda um objetivo distante pois temos que passar um processo de ultrapassagem da herança cultural vinda dos anos de ditadura, de todos esses anos de esvaziamento do papel do Estado”, completa.

Para a ONG, o primeiro ponto é que a parceria seja iniciada por livre adesão, ou seja, que a própria escola (ou alguém que faça parte dela) demonstre interesse de desenvolver algum tipo de parceria. “Acho que é um casamento de três mãos: da direção, do grupo de professores e da ONG. Quando falta uma parte, o trabalho emperra, a gente não consegue”, exemplifica. Neste caso, quando a escola não se envolve, depois de alguns anos, a parceria termina. Mesmo assim, destaca coordenadora do projeto na ONG, sempre fica algum saldo positivo, senão para a escola como um todo, para alguns professores, que continuam ligados ao movimento de educadores em direitos humanos.

O fim da parceria pode ser também indício não de insucesso, mas de sucesso consolidado. Este é o caso da escola municipal em questão. A saída da ONG da escola, depois de cinco anos, está sendo preparada porque **“a escola já pode caminhar sozinha, aprofundando suas discussões no centro de estudos.”** A equipe escolar confessa-se um pouco apreensiva, mas a confiança é maior: **“se a ONG sair, a gente já está no caminho, não tem mais como voltar, né? Vamos seguir, porque eles já semearam. Agora eles têm de ir para outras escolas que precisam mais e a gente continua o nosso caminho”**, diz a coordenadora pedagógica, apontando, sem querer, um último elemento que marca uma “boa parceria”: não existir relação de dependência, mas de construção conjunta, onde cada um reconhece a importância de seu papel e a força de seu protagonismo.

### Quadro/Síntese – Características da parceria

Motivada pela escola – que procurou a ONG, após conhecê-la em um curso de formação oferecido em convênio com a SME

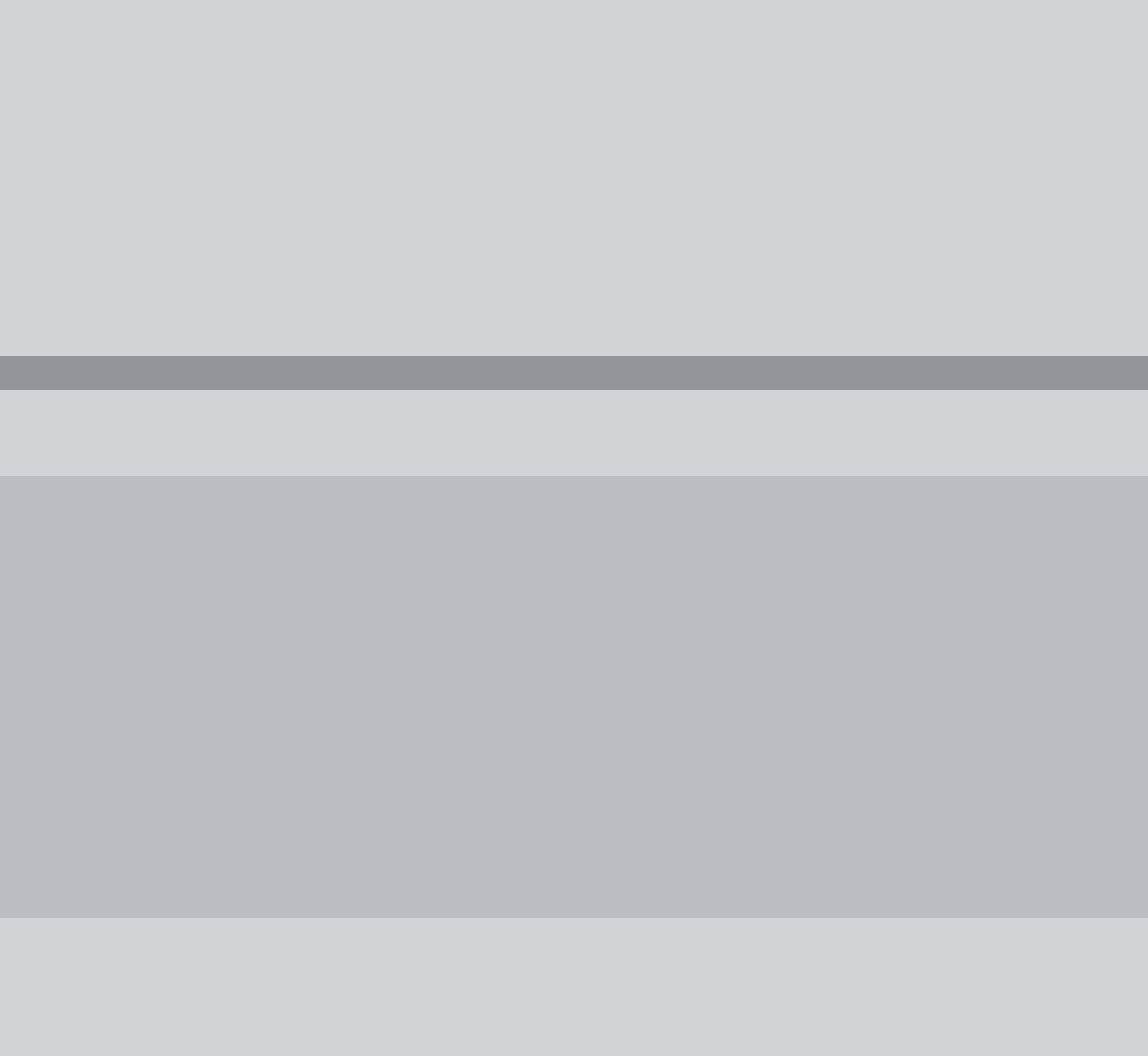
Parceria construída coletivamente

Voltada para a formação dos professores e para atingir, com a mudança de práticas, todos os alunos da escola

Parceria assumida por toda a equipe escolar, da direção ao professor de sala de aula, fomenta uma identidade de educadores em direitos humanos

Impacto forte na democratização das relações entre alunos, professores, pais e gestão

Resultado visível no clima escolar, onde os alunos se envolvem em projetos. Há melhoria dos índices gerais de aprendizagem da escola, mas não é possível atribuir uma relação de causa com o projeto.



## VI - ELEMENTOS DE CONCLUSÃO

Considerando que as parcerias são estratégias para se alcançar algum resultado e não um fim em si mesmo, é preciso perguntar, parcerias para que?

Elas podem ser, por exemplo, uma oportunidade de oxigenar as práticas da escola trazendo inovações, um espaço de experimentação pedagógica para contribuir para o processo de aprendizagem e podem ainda proporcionar o fortalecimento dos laços da escola com a comunidade.

A presente investigação pretendeu explorar os efeitos das parcerias nas instituições escolares e seus alunos. Não é, portanto, uma avaliação dos projetos em curso, uma vez que sua finalidade, nem sempre, coincide com a questão colocada pela pesquisa. Feita a ressalva, entendemos que é importante e oportuno refletir sobre como as relações institucionais entre os diferentes parceiros – sistema público de ensino, organizações sociais (ONGs), instituições financiadoras e sociedade civil em geral – estão se dando e que tipo de lógica prevalece. Nesta perspectiva é relevante destacar as seguintes evidências apontadas pela pesquisa sobre as parcerias, que identificou 26 projetos desenvolvidos com 25 organizações parceiras em 43 escolas públicas municipais.

### 1. PRINCIPAIS INFORMAÇÕES COLETADAS SOBRE O CONJUNTO DE 43 ESCOLAS:

- **A denominação “organização parceira” da escola refere-se a um conjunto de atores diverso:** organizações não governamentais, empresas, institutos e fundações, entidades patronais e mesmo outras instancias públicas.
- **Origem** – 81% das parcerias têm um projeto escrito, porém em 60% dos casos a escola não teve participação na sua elaboração. As organizações parceiras já chegam até as escolas com o projeto financiado e nem sempre a escola localiza o papel do agente financiador por não ter contato direto com ele.
- **Duração** – 81% das parcerias têm mais que três anos de duração e em 81% dos casos não houve interrupção na parceria.
- **Atividades desenvolvidas** – 74% das atividades citadas são: arte e cultura, ação com as famílias, reforço escolar e formação dos professores; e seu desenvolvimento acontece, em sua maioria, no espaço escolar (75%).

- **Abrangência** – em 54% das escolas onde os projetos de parceria realizam atividades com **alunos**, apenas um grupo participa. Quando a parceria atinge **professores** ou **equipe pedagógica**, o resultado é outro: todos têm a possibilidade de participar ou há um efeito multiplicador através de práticas de planejamento coletivo. O atendimento direto às famílias é menos expressivo numericamente, mas é valorizado pelos profissionais da escola e em 40% das escolas a **comunidade do entorno** foi mencionada como público da parceria.
- **Recursos Humanos** – os principais são os profissionais remunerados pela parceria, os professores da escola e os voluntários da comunidade, nesta ordem.
- **Monitoramento e Avaliação** – 81% das escolas têm algum tipo de monitoramento registrado e 88% já tiveram alguma avaliação registrada sobre o projeto de parceria. Verificou-se nas visitas que, na maioria das vezes, esse monitoramento se resume a uma contagem de frequência dos participantes. Muitas vezes a avaliação, realizada pela organização executora do projeto, não é apresentada para a escola e sim para a instituição financiadora.

• **Resultados das parcerias – alunos mais motivados e melhoria nos indicadores de aprendizagem** – se equiparam em frequência aos resultados relativos aos professores – **horizonte ampliado e professores mais comprometidos** -, mesmo que as atividades de formação de professores tenham sido menos frequentes do que as dirigidas aos alunos. Nas entrevistas para os estudos de caso, as atividades voltadas para professores foram bastante valorizadas pelos gestores, com o argumento de que este é um investimento que fica na escola, uma vez que este é o grupo que tende a permanecer, enquanto os alunos vão embora.

• **Relação com indicadores** – Não evidenciamos nenhuma correlação significativa entre a existência de parcerias e a melhoria dos indicadores educacionais tais como Prova Brasil e IDEB.

## 2. EVIDÊNCIAS A PARTIR DAS VISITAS E DOS ESTUDOS DE CASO

• **Construção da parceria** – os parceiros que têm projetos indicados pela SME ou CRE nem sempre são vistos como um parceiro da escola e sim como um parceiro das instâncias superiores.

Parcerias construídas em conjunto, que respondem às demandas locais, são encampadas pela equipe, alunos, professores e gestores, melhorando o clima escolar. O programa que chega pronto e se mantém sob controle dos parceiros dificilmente envolve a escola.

As escolas, quando não participam da elaboração do projeto, propõem adaptações à luz dos seus próprios objetivos como condição de adesão.

- **Objetivos e interesses** – algumas escolas sustentam que a equipe escolar precisa saber o que quer, antes de começar um projeto, para que a parceria funcione, tendo em vista os diferentes interesses e lógica de funcionamento que movem a escola e a organização não governamental.

- **Definição de papéis:** A integração entre os professores e profissionais externos é marcada pela clara definição de papéis e responsabilidades. Ao professor cabem as funções de ensino e a deliberação sobre a carreira escolar do aluno. Os profissionais externos vinculados à parceria têm funções de acordo com a natureza de cada projeto, mas devem ter uma interface com os professores para articular suas funções.

- **Foco** – o projeto de parceria que foca em um determinado tema tem mais chance de se tornar uma referência e produzir um efeito multiplicador sobre a comunidade escolar, contribuindo especialmente para a coesão dos educadores e fortalecimento da identidade da escola.

- **Gestores escolares** – seu perfil faz diferença para o funcionamento de uma parceria. As escolas estudadas que abrigam parcerias têm, geralmente, um bom contato tanto com o nível central da SME, quanto com a CRE.

Muitos diretores moram nas comunidades do entorno da escola ou foram alunos da escola. Nos casos onde isso não acontece, eles também procuram estabelecer uma boa relação com familiares e comunidade mais ampla. A ideia de que a primeira relação de parceria tem que ser com professores, alunos e seus familiares, funcionários e comunidade do entorno foi bastante enfatizada.

- **Principal problema apontado** – falta de professores e funcionários – sobre o qual as parcerias têm pouco poder de influência.

### 3. OBSERVAÇÕES GERAIS E RECOMENDAÇÕES:

As conclusões foram discutidos em workshop com presença da equipe do Instituto Desiderata, pesquisadores, leitora crítica e representantes de escolas, ongs, empresas, representante da SME-Rio e de uma das CREs. As ressalvas e recomendações que muito enriquecem a análise foram incorporadas nesta parte do texto.

- **Diretrizes municipais** – Não havia, no momento da pesquisa, uma diretriz municipal com critérios padronizados para aprovação dos projetos de parceria. Isso sinaliza que as gestões anteriores provavelmente não trataram este tema como prioridade educacional. Mesmo que a realização de parcerias não seja uma novidade na rede, reconhecemos que a atual gestão está instituindo uma mudança em relação ao tema ao assumi-lo como uma estratégia importante na política pública.

Recomenda-se – que se conheça mais profundamente o que está realmente se passando nas escolas por meio da criação de ‘fóruns de escuta’ ou ‘agenda de encontros’, formados por todos que estiverem dispostos a participar e colaborar com a qualificação da escola. É necessário prever, na pauta da política educacional relativa ao estabelecimento de parcerias, mecanismos de gestão que conciliem a autonomia das escolas com diretrizes gerais para a rede.

- **Mapeamento** – O tamanho da rede municipal de ensino e a força das organizações privadas com fins públicos no Rio de Janeiro sugerem ao senso comum que muitas parcerias acontecem com as escolas públicas. Porém, nos chamou atenção que, quando as coordenadorias regionais foram chamadas a apontar as parcerias existentes, este número foi muito baixo. De fato, diversas parcerias que foram citadas pelas organizações

sociais ou institutos não foram citadas pelas CREs, já evidenciando uma discrepância entre o que acontece na prática e o que é reconhecido formalmente pelas instâncias centrais do sistema de ensino.

O nível de conhecimento das CREs sobre as parcerias em curso é muitas vezes superficial e baseia-se em relatos espontâneos da equipe escolar, colhidos pela Divisão de Educação, cujos supervisores pedagógicos visitam as escolas regularmente. Sobre os projetos que passam pela aprovação da CREs não há, de maneira geral, estrutura para acompanhamento e avaliação dessas ações.

Recomenda-se – que se produza um levantamento censitário das parcerias que estão em curso nas escolas e se crie um banco de dados que permita o acompanhamento das mesmas e o aprofundamento do conhecimento dos limites e possibilidades desta estratégia.

- **Concepções** – as variadas concepções de parceria são expressas em três tipos de justificativas: a) diante da carência da rede, tudo o que for ofertado é bem vindo; b) a parceria pode dar visibilidade ao trabalho da escola dentro da rede e; c) a proposta deve se adequar ao projeto da escola e somar esforços. **A preocupação das CREs e escolas com os efeitos que a visibilidade das parcerias pode ser um sintoma da ausência de um mecanismo que ajude a circular as informações na própria rede.**

Verificou-se ainda que nem todas as experiências identificadas configuram uma parceria estável que contemple interesses comuns. Doações eventuais, projetos pontuais, articulação com outros órgãos públicos e relações de boa vizinhança apareceram no levantamento como parcerias estabelecidas.

Recomenda-se – Fortalecer as parcerias por meio da capacitação das equipes de gestão escolar, refletindo sobre a definição de papéis, critérios para construção de projetos, monitoramento e avaliação. É importante esclarecer algumas questões conceituais sobre relação Estado-sociedade civil, público-privado, para evitar confusão e maus entendidos – como, por exemplo, no cenário atual, as diferentes interpretações da lei das OSs. Isso pode ajudar a distinguir os diversos tipos de parceiros que se apresentam para trabalhar com as escolas e que têm naturezas e históricos muito diferentes.

Estabelecimento de mecanismo de troca de informações entre escolas da rede municipal para ampliação de repertório.

• **Origem** – normalmente são os parceiros privados que procuram as instâncias de ensino público. As propostas acabam refletindo, portanto, o perfil e os interesses do financiador ou executor privado. A fonte de recomendação, o histórico do parceiro, a garantia de financiamento e a clareza da proposta são os pontos que definem a aprovação da proposta de parceria.

Poucos projetos iniciam com um diagnóstico de problemas da rede de ensino ou da escola. As ofertas de parceria são desiguais entre as CREs e basicamente relacionadas à localização ou desejo da organização parceira.

Recomenda-se – Guiar a formação do processo de parcerias segundo as prioridades da gestão educacional definidas no Projeto Político-Pedagógico, discutido com todos os atores da escola. A organização que chega deve ser apresentada ao projeto da escola, pois toda parceria deve ter validade social para a comunidade escolar. Atenção com a equidade, ou seja, mesmo que um projeto só possa atender 25 alunos num universo de 1000, é preciso ter critérios para priorizar os grupos mais necessitados e pensar em formas de multiplicar o efeito benéfico da parceria para os demais alunos.

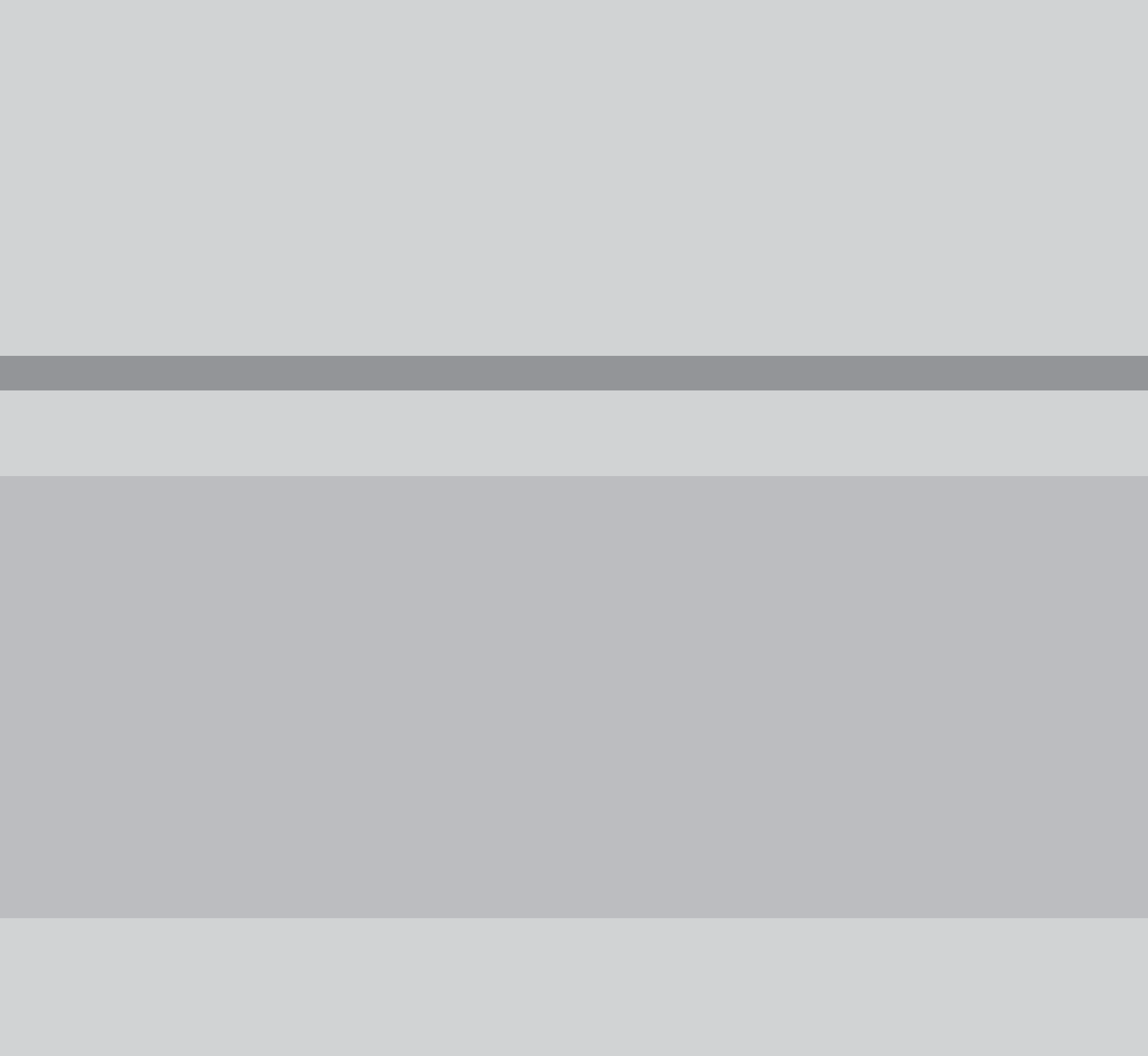
• **Resultados e sustentabilidade** – Verificou-se que a avaliação dos projetos de parceria é um de seus pontos frágeis. Isso dificulta tanto a apreciação mais objetiva dos resultados alcançados quanto o fortalecimento dos processos para transferência de tecnologia para o sistema de ensino. Toda ação realizada no espaço público deve zelar pela transparência da sua prestação de contas (não apenas financeira) e ter no horizonte a sustentabilidade das ações iniciadas.

Recomenda-se – Valorizar o registro, o diagnóstico, o acompanhamento e a avaliação das parcerias pela própria rede de ensino.

Retomando a pergunta inicial da pesquisa

#### **As parcerias público-privadas em curso no Rio de Janeiro contribuem para a melhoria efetiva da qualidade da educação pública no município? Em que medida e de que forma?**

Podemos dizer, a partir do que foi possível conhecer neste estudo, que há experiências interessantes ocorrendo na rede que podem ajudar na elaboração de uma política ou diretriz mais clara em relação a parcerias público-privadas que realmente venham a somar com a escola. No entanto, boa parte das experiências identificadas ainda é incipiente e descolada das necessidades do sistema público de ensino – o que indica um longo caminho a ser percorrido para que as parcerias público-privadas possam de fato contribuir para a melhoria da qualidade da educação no município de Rio de Janeiro.



## VII - BIBLIOGRAFIA

ALVES, F., FRANCO, C., RIBEIRO, L.C.de Q. Segregação residencial e desigualdade escolar no Rio de Janeiro. In: RIBEIRO, L. C. de Q. & KAZTMAN, R. (orgs.) **A cidade contra a escola?** : segregação urbana e desigualdades educacionais em grandes cidades da América Latina. Rio de Janeiro: Letra Capital: FAPERJ; Montevideú, Uruguai: IPPES, 2008.

ARELARO, Lisete R. G. “Formulação e implementação das políticas públicas em educação e as parcerias público-privadas: impasse democrático ou mistificação política?”. *Educação e Sociedade*, vol. 28, n. 100 – Especial, p. 899-919, out. 2007.

AUSTIN, James. 2001 – Parcerias: fundamentos e benefícios para o Terceiro Setor – São Paulo: Futura.

BONAMINO, Alicia Maria Catalano. “O público e o privado na educação brasileira: inovações e tendências a partir dos anos de 1980”. *Revista Brasileira de História da Educação*, n.1, Campinas, 2001.

BRITO, Célia Machado – Ongs e Educação – Tese UFC 2006

CKAGNAZAROFF, Ivan Beck, Sátiro, Vera Lúgia; Gontijo, Pedro Henrique Gouvêa e Portugal Susane Meyer – Relação entre ONG e o Estado: Um Estudo de Parceria – Integração – A revista eletrônica do Terceiro Setor – Ano X – Nº 80 Dezembro/2007 – Janeiro/2008 –

COSTA, Márcio da. “Criar o público não-estatal ou tornar público o estatal? Dilemas da educação em meio à crise do Estado”. *Revista Brasileira de Educação*, n.18, p.41-51, set/out/Nov/dez.2001.

COUTINHO, Adelaide Ferreira. As Organizações Não-Governamentais e a educação básica oferecida aos pobres: do consenso da oferta à ação privatizante. 2005. Tese (Doutor em Educação) – Programa de Pós-Graduação em educação, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.

CUNHA, Luiz Antonio. “O desenvolvimento meandroso da educação brasileira entre o Estado e o Mercado”. In: *Educação e Sociedade*, Campinas, vol. 28, n. 100 – Especial, p. 809-829, out. 2007

CURY, Carlos Roberto Jamil. “O público e o Privado na Educação Brasileira Contemporânea: posições e tendências”. *Cadernos de Pesquisa*, n.81, p. 33-44, maio 1992.

DINIZ, Eli. “Governabilidade, Democracia e Reforma do Estado: Os Desafios da Construção de uma Nova Ordem no Brasil dos Anos 90”. In: *DADOS – Revista de Ciências Sociais*. Rio de Janeiro, volume 38, nº 3, 1995. pp. 385-415.

DOURADO, Luiz Fernandes & BUENO, Maria Sílvia Simões. “O público e o privado em educação”. Disponível em [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br). Acesso em 25/03/2009.

DOWBOR, Ladislau. “Educação e apropriação da realidade local”. *Estudos Avançados*, v.21, n.60, p.75-90, maio/agosto 2007.

\_\_\_\_\_. “Gestão de Parcerias: o exemplo das políticas para a infância”. *Revista Administração em diálogo*, n.4, p.1-19, 2002.

FERREIRA, Alcibela Cilene do Rio. Parcerias e o ensino público no Brasil: uma análise do papel do estado através das *parcerias entre empresas privadas e escolas públicas*. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina.

FISCHER, Rosa Maria. 2002. *O Desafio da Colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. São Paulo: Editora Gente.

GOHN, Maria da Glória Ensaio – Educação não-formal, participação da sociedade civil e estruturas colegiadas nas escolas – Aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v.14, n.50, p. 27-38, jan./mar. 2006

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP/ MEC). Censo Escolar 2005. Estatísticas do IDEB. Disponível em: [http://portalideb.inep.gov.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=6&Itemid=6](http://portalideb.inep.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=6&Itemid=6). Acesso em: 2 set. 2008.

\_\_\_\_\_. Estudo exploratório sobre o professor brasileiro com base nos resultados do Censo Escolar da Educação Básica 2007. Brasília: INEP, 2009. Disponível em: [http://www.inep.gov.br/download/censo/2009/Estudo\\_Professor\\_1.pdf](http://www.inep.gov.br/download/censo/2009/Estudo_Professor_1.pdf). Acesso em: 5 jul. 09.

JUNIOR, Oswaldo Gonçalves. “Iniciativa privada na Educação pública: a Fiat e o Programa Moto Perpétuo”. *Educação e Pesquisa*, v.34, n.1, p. 047-062, jan./abr.2008.

KOGA, Natália Massaco. *As Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) e os termos de parceria: uma reflexão sobre a relação entre Estado e sociedade civil*. 2004. Dissertação Mestrado em Administração Pública e Governo – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

LUMERTZ, Juliana Selau. *A parceria público-privada na educação: implicações para a gestão da escola*. 2008. Dissertação (Mestrado em educação) – Programa de Pós-Graduação em educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

PERONI, Vera “O público e o privado na gestão e financiamento de sistemas educacionais públicos: um estudo dos programas da Rede Vencer, coordenado pelo Instituto Ayrton Senna”. In: Texto de trabalho do Núcleo de Política e Gestão da Educação da UFRGS, Porto Alegre: 2006

MONTEIRO, Elaine. “As ONGs e as políticas de atendimento à criança e ao Adolescente na cidade do Rio de Janeiro”. In: *A questão Social no Novo Milênio*. Coimbra: CES, 2004.

OLIVEIRA, Anna Cynthia & HADDAD, Sérgio. “As organizações da sociedade civil e as ONGs de educação”. *Cadernos de Pesquisa*, n. 112, p.61-83, março/2001.

OLIVEIRA, Ivan de. O público e o privado no contexto da educação pública brasileira, Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2005.

PAES DE CARVALHO, C.; FELIPE, L. H. L. Um Desenho de Pesquisa em Escolas Públicas de Qualidade. **Boletim Soced**, nº7, 2008. Disponível em: <http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/soced.php?strSecao=input>. Acesso em: 8 jul. 09.

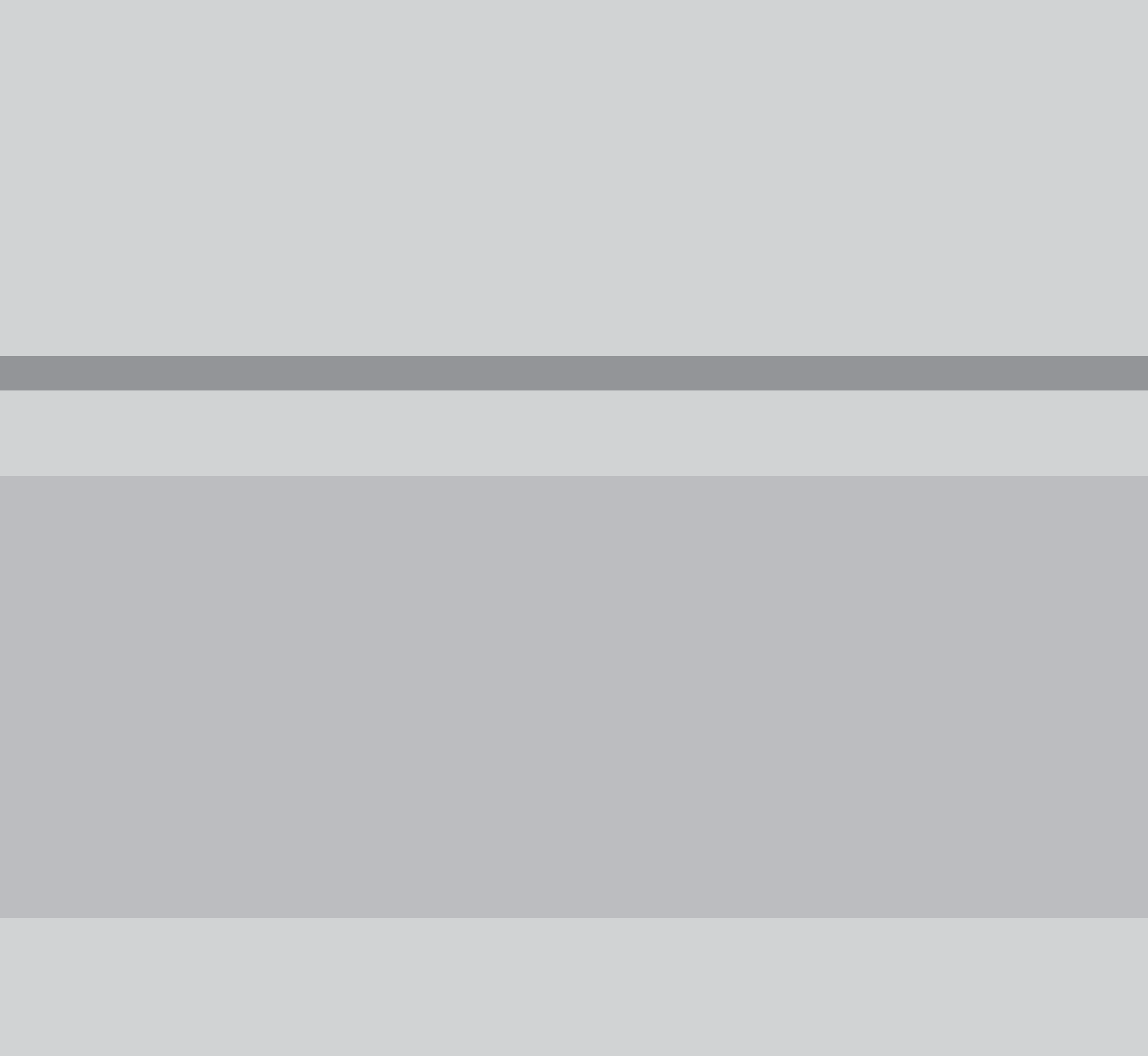
PINTO, Célia Regina Jardim. “As ONGs e a política no Brasil: presença de novos atores”. *DADOS – Revista de Ciências Sociais*, v. 49, n. 3, p. 651-613, 2006.

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO.  
**Educação:** Estrutura. Disponível em: <http://www.rio.rj.gov.br/sme/>. Acesso em: 8 jul. 09.

\_\_\_\_\_. Educação: Números. Disponível em: <http://www.rio.rj.gov.br/sme/numeros.htm>. Acesso em 8 jul. 09.

SETUBAL, Maria Alice (coord.) & LOPES, Valéria Virgínia & HUBNER, Alexandre. *Educação Básica no Brasil anos 90: Políticas Governamentais e ações da Sociedade Civil*. São Paulo: CENPEC, 2001.

REVISTA DA TCMRJ, número especial “O repasse de dinheiro público a organizações não-governamentais”, no. 39, setembro 2008, ano XXV. Disponível em: [www.tcm.rj.gov.br](http://www.tcm.rj.gov.br)



## Participantes do Workshop Pesquisa Parcerias para Educação

11/08/2009 Local: CCBB – Av. 1º de março, 66, 4º andar

### Mediadores:

Patrícia Lacerda (Innova Pesquisa e Assessoria) e Tião Guerra (Instituto Fonte)

### Equipe Desejada:

Beatriz Azeredo – Diretora

Roberta Costa Marques – Gerente da Área de Educação

Joana Milliet – Analista de Projetos da Área de Educação

### Pesquisadores:

Kelly Russo (Innova Pesquisa e Assessoria)

Maria Luiza Canedo (Innova Pesquisa e Assessoria)

Maura Marzocchi (Innova Pesquisa e Assessoria)

### Convidados:

Cynthia Paes de Carvalho – pesquisadora e leitora crítica da pesquisa

Siva Lamego da Silva – Assessora do Gabinete da 6ª CRE

Simone Monteiro – Secretária Municipal de Educação

## Escolas Públicas:

Ciep Gustavo Capanema – Eliane Ferreira Silva (diretora) e Janete (professora)

E.M. Pará – Rosa Santos (diretora)

E.M. Prudente de Moraes – Lucia Gomes Farinhas (coord. pedagógica)

E.M. Ruy Barbosa – Ivone Ferreira (diretora)

E.M. Vitor Meireles – Anna Cristhina (diretora) e Rosimere

## Organizações:

Casa das Artes – Sueli de Lima e Lolla Azevedo

Ceaca – Suzi Amorim

Cecip – Cecília Figueiredo

Ciespi – Marcelo Princeswal

Cima – Jaime Pacheco

Instituto de Arte Tear – Camila Leite

Merck do Brasil – Ricardo Rohloff

Novamérica – Marilena Varejão Guersola

Redes da Maré – Eblin Farage

## **INSTITUTO DESIDERATA**

### **Conselho Diretor**

Guilherme Frering Presidente  
Antônia Frering Vice-Presidente  
Armínio Fraga  
Beatriz Cardoso  
Germana Lira Bähr  
Heloisa Helena Oliveira  
Luciano Huck  
Marcos Sarvat  
Pedro Leitão  
Rafael Gomes Martinez  
Sérgio Bermudes  
Wanda Engel

### **Conselho Fiscal**

Joaquim Dias  
Luciano Vieira  
Maria Fernanda Dias de Carvalho

### **Associados**

Guilherme Mayrink Veiga Frering  
Antonio Lorenzo Mayrink Veiga Frering  
Maria Teresa Mayrink Veiga Frering  
Branca Moreira Salles  
Luiz do Amaral França Pereira  
Márcia Orbe Rodrigues  
Maria Angela Nogueira  
Mauro Salles

## **DIRETORIA**

Beatriz Azeredo

## **EQUIPE TÉCNICA**

### **Área de Educação**

Roberta Costa Marques Gerente  
Joana Milliet Analista de Projetos

### **Área de Oncologia Pediátrica**

Glória Moog Gerente  
Laurenice Pires Analista de Projetos

### **Área Administrativa**

Valéria Canellas Gerente



ISBN 978-85-61279-02-8



9 788561 279028

[www.desiderata.org.br](http://www.desiderata.org.br)