



Parceria Empresa/Escola: alternativa para a melhoria da qualidade de ensino?



Unicamp, 2002

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**PARCERIA EMPRESA/ESCOLA: ALTERNATIVA PARA A MELHORIA DA
QUALIDADE DE ENSINO?**

Autora: Maria da Graça Fernandes Branco
Orientador: Profa. Dra. Eloisa de Mattos Höfling

Este exemplar corresponde à redação final da dissertação
defendida por Maria da Graça Fernandes Branco e apro-
vada pela Comissão Julgadora.

Data: 04/02/02

Assinatura: Eloisa Höfling

Comissão Julgadora:

Eloisa Höfling
Dirce Auler
João Roberto Pereira

2002

UNIDADE Be
Nº CHAMADA T/UNICAMP
B732p
V _____ EX _____
TOMBO BC/ 49830
PROC 16-837102
C _____ DX _____
PREÇO R\$ 11,00
DATA 05/07/02
Nº CPD _____

CM00170295-3

IB 1D 246965

**Catálogo na Publicação elaborada pela biblioteca
da Faculdade de Educação/UNICAMP**
Bibliotecária: Rosemary Passos - CRB-8ª/5751

B732p Branco, Maria da Graça Fernandes.
Parceria empresa/escola : alternativa para a melhoria da qualidade de ensino? / Maria da Graça Fernandes Branco. – Campinas, SP: [s.n.], 2001.

Orientador : Eloisa de Matos Hofling.
Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas,
Faculdade de Educação.

1. Escolas. 2. Empresas. 3. Parceria. 4. Política e educação. 5. Cidadania.
I. Hofling, Eloisa de Matos. II. Universidade Estadual de Campinas.
Faculdade de Educação. III. Título.

01-0183-BFE

Dedico esse trabalho à memória de meu pai, que sempre mostrou os caminhos certos, menos por palavras e mais pelo exemplo. À minha mãe, pela energia e coragem. Às minhas filhas, Bruna e Lara, para que possam recolher as sementes que plantei e transformá-las em frutos do seu próprio desenvolvimento intelectual. Ao Luis.

00230958

AGRADECIMENTOS

Este trabalho, como tantos outros, é fruto do esforço e da colaboração de muitas pessoas. E é a todas elas que agradeço, tanto às que contribuíram diretamente para sua realização, quanto às que o fizeram mesmo sem sabê-lo. A todas, a minha mais sincera homenagem e gratidão, em especial, à Ana e às professoras e professores da E.E. Matilde Maria Cremm.

Um agradecimento especial à Profa. Dra. Eloisa de Mattos Höfling, que acompanhou e participou do desenvolvimento dessas reflexões, deixando, além do enriquecimento desse trabalho, o exemplo prático do relacionamento ético com o aprendiz.

Aos professores José Roberto Rus Perez, Vicente Rodriguez e Lúcia Mercês de Avelar pelas sugestões oferecidas na qualificação e na banca de defesa.

Aos colegas Vera e Salomão, pelas discussões acaloradas que sempre me propiciam avanço na reflexão teórica.

À Carminha Branco, pela revisão profissional e cuidadosa, com admiração irrestrita.
À Fátima, pelo auxílio na tradução.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

Em busca de uma visão crítica das relações sociais que fazem da escola pública um objeto de desejo.....	1
---	---

CAPÍTULO I

A “responsabilidade social” e sua visibilidade.....	9
---	---

CAPÍTULO II

O papel do Estado perante as relações de parceria.....	30
2.1. O Plano Nacional de Educação – em defesa das parcerias entre Estado e Organizações da Sociedade Civil.....	32
2.2. O contexto político de elaboração do Plano Nacional de Educação	34
2.3. Plano Nacional de Educação – proposta do governo: o papel das organizações da sociedade civil.....	36
2.4. Plano Nacional de Educação – proposta da sociedade brasileira: o papel das organizações da sociedade civil.....	50
2.5. O Programa Escola em Parceria do Estado de São Paulo – fortalecendo os laços entre escola e sociedade civil.....	53

CAPÍTULO III

A parceria e seus contornos: espaços de construção.....	60
3.1. Os Parceiros: a escola.....	65
3.2. Os Parceiros: a empresa.....	68
3.3. O dia-a-dia da parceria.....	72
3.4. Histórico do Programa de 1993 a 2000.....	79
3.5. Espaços da institucionalidade da parceria.....	81
3.6. Tensões.....	88
3.7. O que ficou segundo os parceiros.....	88

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	94
---------------------------	----

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	97
---------------------------------	----

FONTES DOCUMENTAIS.....	102
-------------------------	-----

ANEXOS.....	108
-------------	-----

ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1: Área de atuação social das empresas.....	18
Figura 2: População-alvo da atuação social das empresas.....	18
Figura 3: Contribuições da Parceria – 1999.....	91
Tabela 1: Orçamento do Programa Natura/Escola (1996/2000).....	108
Tabela 2: Avaliação da Parceria (1999).....	109
Tabela 3: Avaliação da Parceria (2000).....	110

RESUMO

Esse estudo pretendeu aprofundar o estudo das parcerias entre empresa e escola pública a partir da análise da parceria entre a Natura Cosméticos e a Escola Estadual Matilde Maria Cremm, tomada como um caso representativo das relações de cidadania empresarial na década de 90.

A investigação procurou examinar, inicialmente, o conceito de responsabilidade social, buscando relacioná-lo às novas exigências do mercado para trabalhadores mais qualificados. Além disso, verificamos que as empresas, visando um diferencial competitivo, constroem a imagem de empresas cidadãs. Nessa discussão, refletimos sobre o papel do Estado em face das relações de parceria, analisando o Plano Nacional de Educação e o Programa Escola em Parceria, da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, a fim de verificar como o Estado tem se organizado e que condições tem criado para incentivar e disseminar ações de parceria com a sociedade civil.

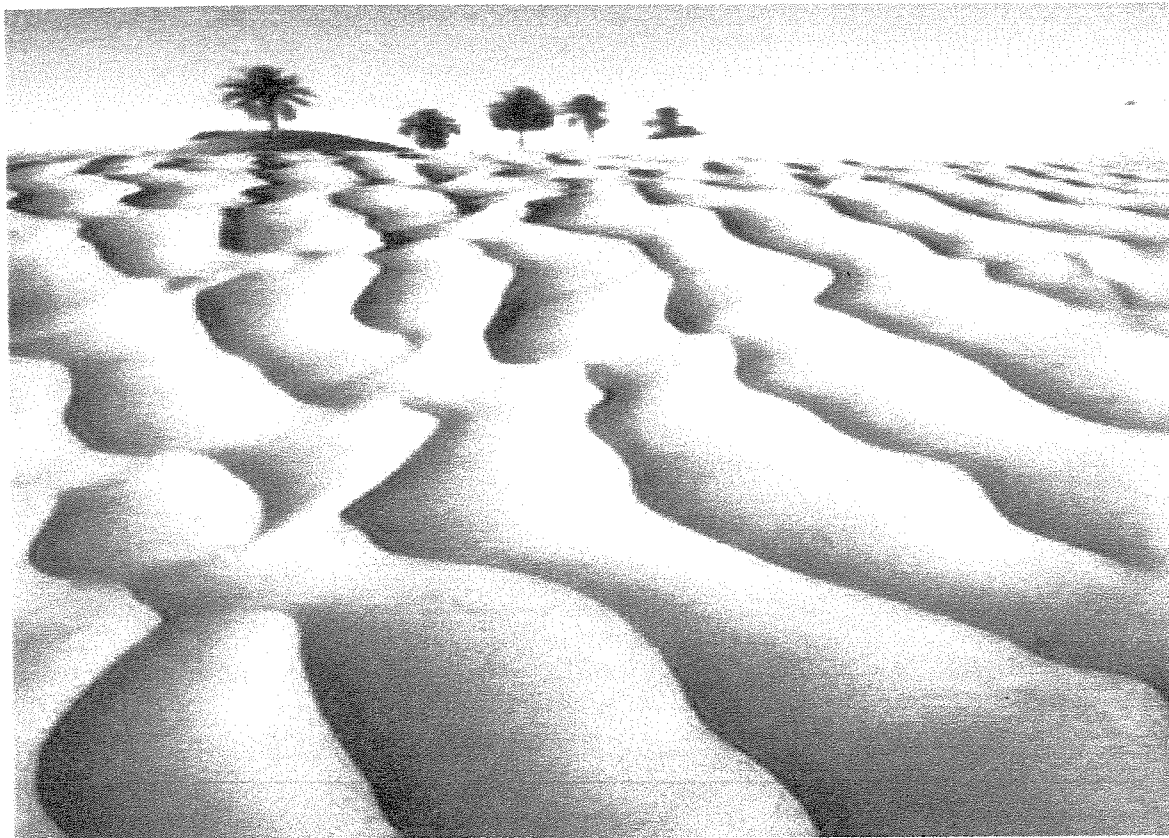
No âmbito dessa temática, traçamos o percurso do Programa Natura/Escola e focalizamos o olhar sobre a natureza do relacionamento entre instituições tão distintas, buscando discutir até que ponto ações localizadas podem contribuir para a melhoria da qualidade do ensino público.

ABSTRACT

This study is intended to deepen the study of the partnerships between company and public school from the partnership between the Natura Cosmetic and the State School Matilde Maria Cremm, to have become as a representative case of the relations of enterprise citizenship in the decade of 90.

The inquiry looked for to reflect initially, on the concept of social responsibility, searching to relate it to the new requirements of the market for more qualified workers. Moreover, we verify that the companies, aiming at a competitive differential, construct to the picture of companies citizens. In this quarrel, we reflect on paper State front to the partnership relations, analyzing the National Plan of Education and the Program School in Partnership of the Secretariat of Education of the State of São Paulo in order to verify as the State if has organized and the conditions that has created to stimulate and to spread action of partnership with the civil society.

In the scope of this thematic one, we trace the passage of the Natura/Escola Program and focus to look at on the constitution of the relationship between institutions so differentiated, searching to argue until point prompt actions can contribute for the improvement of the quality of public education.



Seja como for, todas as "realidades" e as "fantasias" só podem tomar forma através da escrita, na qual exterioridade e interioridade, mundo e ego, experiência e fantasia aparecem compostos pela mesma matéria verbal; as visões polimorfas obtidas através dos olhos e da alma encontram-se contidas nas linhas uniformes de caracteres minúsculos ou maiúsculos, de pontos, vírgulas, de parênteses; páginas inteiras de sinais alinhados, encostados uns aos outros como grãos de areia, representando o espetáculo variegado do mundo numa superfície sempre igual e sempre diversa, como as dunas impelidas pelo vento do deserto. (Ítalo Calvino, Seis propostas para o próximo milênio: **visibilidade**).

INTRODUÇÃO

EM BUSCA DE UMA VISÃO CRÍTICA DAS RELAÇÕES SOCIAIS QUE FAZEM DA ESCOLA PÚBLICA UM OBJETO DE DESEJO

Como situar o crescente interesse do capital privado pela escola pública? Será que esse interesse deve-se a uma estratégia dissimulada do capital para lançar bases rumo à privatização do ensino? Ou ainda, trata-se de capitalistas em processo de redenção que precisam apaziguar suas consciências de exploradores seculares da força de trabalho? Se considerarmos que sim, teríamos explicações óbvias. No campo das relações sociais, contudo, parece que as coisas não são tão funcionais e simples assim. E há, além disso, parcerias de sucesso entre empresas e escolas que, constantemente divulgadas pela imprensa, nos impelem, cada vez mais, a uma reflexão sobre essas experiências. Uma das questões que permeia essa discussão relaciona-se com a redefinição do papel do Estado, marcado pela globalização e pelo papel da sociedade civil.

As empresas apresentam-se hoje como os novos mecenas da educação e patrocinam desde reformas nos prédios até cursos para professores. Os números são representativos de sua crescente importância na área: O Programa *Acorda, Brasil. Está na hora da escola!*¹, do

¹ O *Acorda, Brasil. Está na hora da escola!* lançado em 1995, é o programa de mobilização social do Ministério da Educação. O objetivo é incentivar parcerias da sociedade civil com o poder público, como forma de melhorar a qualidade do ensino, e divulgar ações educacionais inovadoras em todo o país. A mobilização busca garantir o acesso de todas as crianças à escola, promover seu sucesso em todas as etapas do ensino, acabar com a repetência e a evasão escolar. Além disso, a parceria compromete a todos com a fiscalização de recursos e tarefas da escola. O MEC mantém um Banco de Dados (BAE) para o registro de experiências de êxito do sistema educacional, tanto público quanto privado e também os desenvolvidos pelo terceiro setor ou por organizações não-governamentais (Ong's). Relata projetos, apresenta endereços para contato, reportagens e o público a que se destinam. Incentiva a interatividade entre os empreendedores das ações fazendo com que as pessoas conheçam os relatos e possam adaptá-los para a sua região de forma rápida e segura. Mais informações sobre o programa no endereço: <http://www.mec.gov.br/acs/acorda>. E-mail: acordabr@acb.mec.gov.br (acesso em 2/6/00).

Ministério da Educação, estima que 134 parcerias entre empresas ou entidades e escolas públicas foram estabelecidas entre 1994 e 1998 e que 25 milhões de dólares seja o valor aproximado aplicado pelas parcerias nas escolas.²

Os números apontam para um movimento social interessante a ser analisado teoricamente. Afinal, o que teria ocasionado esse olhar direcionado para a escola pública? A que interesses ele atende? Sabe-se que desde a década de oitenta a escola pública vem perdendo qualidade, por diversos fatores, não despertando tanto interesse do capital privado, a não ser de forma pontual. E até quando esse interesse pode permanecer? Será capaz de sustentar-se por décadas, ou em outras palavras, por tempo suficiente para “medir” se os resultados serão duradouros ou se, na medida em que a “moda” passar, as escolas serão abandonadas à própria sorte e contarão tão-somente com os recursos destinados pelas políticas educacionais do Estado? Terá a empresa fôlego e paciência (abrindo mão de conceitos que lhe são tão caros como eficiência/eficácia/efetividade) para aguardar os resultados aparecerem ou tratará de “fabricá-los” fazendo uso do marketing social? Estarão os empresários preparados para terminar uma “partida” sem fazer nenhum gol?³ Afinal, seria ingenuidade acreditar que a racionalidade de investimento não esteja por trás da ação empresarial.

É nesse contexto que se apresenta a peculiar questão da *cidadania empresarial* que se contrapõe à *filantropia empresarial*. Um ponto fundamental a ser destacado é a terminologia usada para designar as ações próprias nesse campo. Pesquisa feita pelo Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE)⁴ entre seus associados mostrou que a metade das respostas enviadas sobre essa questão recusa a expressão “filantropia empresarial” (que seria a tradução da designação consagrada nos Estados Unidos, *corporate philanthropy*), apontando

² FIORAVANTE, C. BENCINI R. Alianças que realizam sonhos. *Nova Escola*, São Paulo, (AnoXIII-117): p. 10-17, Fundação Victor Civita, nov. 1998.

³ Em reunião de avaliação do programa Natura/Escola, o vice-presidente da empresa ansiava pelos resultados. Afirmava saber não serem tão rápidos, afinal, “a partida não estava ganha, ainda havia muito jogo, mas não havia gols marcados? Não havia chutes, ainda que na trave?” Cf. relato da coordenadora do programa Natura/Escola (1994/1995), responsável pela atuação junto a professores de 1ª. a 4ª. série, em reunião de avaliação do Programa (trecho de ata de reunião pedagógica realizada em 1994).

⁴ GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. Congrega 40 instituições e tem como objetivo o aperfeiçoamento e a difusão da cidadania empresarial no país. Considerada uma das principais entidades de incentivo à inserção das empresas privadas no terceiro setor (<http://www.gife.org.br> acesso em 6/6/99).

seu desgaste no Brasil e a sua “associação com caridade, paternalismo, assistencialismo”⁵. Algumas outras designações têm sido utilizadas, tais como “filantropia transformadora”, “cidadania participativa”, “investimento social”, “ação social empresarial”, “participação social ou comunitária da empresa”, “desenvolvimento social”. O empresariado tem procurado vincular as ações sociais que desenvolvem ao conceito de “cidadania empresarial”.⁶

O conceito de *cidadania empresarial* surge em decorrência do movimento de consciência social que vem sendo objeto de reflexão por parte de diversas empresas. A cidadania empresarial é exercida quando o empresário intervém em ações sociais sem fins lucrativos. Como vimos, tradicionalmente, ações desse tipo são identificadas como filantropia, vista no Brasil como prática tutelar e, portanto, com conotação negativa. Segundo Melo Neto⁷,

Uma empresa-cidadã tem no seu compromisso com a promoção da cidadania e o desenvolvimento da comunidade os seus diferenciais competitivos. Busca (...) diferenciar-se de seus concorrentes assumindo uma nova postura empresarial – uma empresa que investe em recursos financeiros, tecnológicos e de mão-de-obra em projetos comunitários de interesse público.

A Câmara Americana de Comércio (Amcham), em publicação de apresentação do Prêmio Eco⁸, de 1995, apresenta a cidadania empresarial como uma filosofia a ser seguida pelas empresas:

⁵ Cf. *Informativo GIFE*, ano 1, n. 2, junho de 1994.

⁶ GOES DE PAULA, S. G. & ROHDEN, F. Filantropia empresarial em discussão: números e concepções a partir do estudo do Prêmio Eco. In: *Ações em sociedade: militância, caridade, assistência, etc.* Rio de Janeiro: NAU, 1998. p. 177.

⁷ MELO NETO, F. P. & FROES, C. *Responsabilidade social e cidadania empresarial – a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. p. 98.

⁸ O *Prêmio Eco* surgiu em 1992 por iniciativa do Comitê da Comunicação das Câmaras Americanas de Comércio de São Paulo. Seu principal objetivo é estimular e premiar projetos “de ação social e relações comunitárias, em benefício do bem-estar social, desenvolvidos pela iniciativa privada, além de promover o reconhecimento público das ações sociais e culturais que contribuem para o exercício da cidadania no País”. Cf. *Regulamento do Prêmio Eco*, 1995.

A cidadania empresarial garante a obediência aos princípios éticos em todas as relações mantidas pela empresa. Obriga ao respeito pelas leis vigentes, incluindo as legislações fiscal, trabalhista, ambiental e criminal. Reforça a participação efetiva, de maneira transparente, responsável e legal em todos os processos sociais, políticos e econômicos.

Cidadania empresarial, então, é tudo isto e muito mais. Ela se completa quando a cidadania dos indivíduos é alavancada pelos recursos institucionais e financeiros da empresa, e portanto depende do engajamento de todos em torno da idéia. A cidadania empresarial representa, assim, um conceito novo para esta década. Uma idéia a ser estudada e posta em prática por todos aqueles que defendem uma sociedade melhor e buscam um compromisso sério com a modernidade.” (Introdução, Prêmio Eco, 1995)

Assim, uma empresa-cidadã será reconhecida pela sua atuação na área social ganhando confiança, respeito e admiração dos consumidores. A cidadania empresarial tem crescido de forma geométrica no mundo. Nos EUA, por exemplo, aproximadamente 40 mil fundações empresariais investem cerca de US\$ 400 bilhões por ano em desenvolvimento social.⁹ No Brasil, busca-se explicação para o crescimento da cidadania empresarial diante da “falta de credibilidade do governo na resolução dos problemas sociais do país”, conforme afirma o presidente do Instituto C&A¹⁰.

Segundo o código de ética do GIFE, as práticas de investimento social são de natureza distinta e não devem ser confundidas com as de fins lucrativos. Mas admite que seus associados esperem, como um subproduto de seu investimento social, “um maior valor agregado para sua imagem”. Parece consensual, no mundo dos negócios, que a empresa que quiser fazer diferença daqui para frente deve participar de ações sociais – fazer o “bem”. Ou seja, tudo indica que a boa e velha filantropia está sendo modernizada e se transformando em

⁹ SEIDL, A. C. Empresas já reduzem projetos sociais. *Folha de S. Paulo*, 02/04/1999, p.1, c. Dinheiro.

¹⁰ *Idem, ibidem.*

arma poderosa, num mercado cada vez mais competitivo. Para uma acumulação mais eficiente, o capital traveste-se de boas intenções. Num contexto de mudanças estruturais da sociedade capitalista, as empresas parecem dispor essencialmente de um caminho: mudar a estratégia de relacionamento com os consumidores e com os formadores de opinião, cada vez mais sensíveis e atentos ao perfil ético das empresas. Não poderemos passar ao largo da análise do contexto de reestruturação capitalista no qual ocorre a ação social da empresa. Tanto a necessidade de força de trabalho escolarizada para alavancar a competitividade como as ações de cidadania empresarial adquirem significado específico se compreendidos à luz das transformações econômicas, sociais e políticas que vivemos.

Buscar entender essas ações, identificar seus interesses, confrontando-os com o incentivo dado pelo Estado — portanto, fazendo uma ponte com o contexto das políticas públicas na área educacional — nos orientará nesse trabalho.

Para cumprir essa tarefa, enfocaremos a parceria firmada entre a Natura Cosméticos e a Escola Estadual Matilde Maria Cremm, intitulada *Programa Natura/Escola*, tomada como um caso representativo das parcerias entre empresa e escola, com o objetivo de ampliar as relações nesse campo teórico. Pelo fato da parceria ter-se mantido por oito anos, julgamos ser possível uma avaliação consistente dessa experiência, suas implicações e possíveis resultados.

Pretendemos, numa perspectiva crítica, contextualizar esse programa no âmbito do movimento empresarial que tem se desenvolvido através de ações identificadas como de *cidadania empresarial*, especificamente na área da educação, buscando desvelar os interesses que movem essas ações.

Além disso, situaremos o papel do Estado nesse contexto, comentando o Programa *Escola em Parceria* da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo¹¹, e tecendo algumas reflexões sobre as relações entre Escola X Estado X Empresa nos anos 90, porém sem a

¹¹ Programa Instituído pela Resolução SE -234 de 2/10/95. SEE/SP.

a pretensão de esgotar a análise, dados os limites impostos pelo tempo e pelo escopo do trabalho.

Para encaminhar nosso estudo, orientamo-nos pela metodologia de estudo de caso, que se nos afigurou especialmente adequada por oferecer a possibilidade de construir os objetivos da pesquisa com ênfase na abordagem qualitativa. No trabalho de elaboração dos referenciais e das análises explicativas, usamos como procedimentos principais a análise de dados coletados no campo em documentos tais como atas de reuniões, folhetos, catálogos e a observação do dia-a-dia da escola. Além disso, realizamos entrevistas e colhemos depoimentos de técnicos da Fundação para o Desenvolvimento da Educação (FDE), da coordenadora do Programa Natura/Escola no âmbito da empresa e daquelas que atuaram diretamente na escola, além de professores, alunos, pais e da diretora que respondia pela escola, na época da implantação do programa (1992/1993).

Esclarecemos que, pelo fato de respondermos pela direção da E.E. Matilde Maria Cremm a partir de 1995¹², ou seja, três anos depois de iniciado o programa, o acesso aos dados e às pessoas envolvidas no percurso da parceria foi sobremaneira facilitado, não sendo possível precisar de forma estanque as etapas da pesquisa, pois, coleta de dados, entrevistas, levantamento de referenciais teóricos e compilação de documentos oficiais foram acontecendo concomitantemente. E não podemos nos eximir de registrar que, manter o afastamento adequado para não nos debelarmos por defesas apaixonadas e nem sempre isentas foi sempre um esforço, um desafio e um risco do qual julgamos não ter saído suficientemente ilesos.

Para discutir a relação que se estabelece entre uma escola e uma empresa, quando ambas se envolvem numa *parceria*, partimos da hipótese de que da relação que se estabelece, conflituosa e eivada de interesses muitas vezes de mão única, a escola pode tirar partido para implementar projetos e propostas. Alguns indicadores apontam para o fato de que tais propostas, por serem pontuais e não conterem em si um horizonte amplo, acabam por deixar pouco para trás quando se encerram. Tentaremos, no decorrer do trabalho, explicitar até que

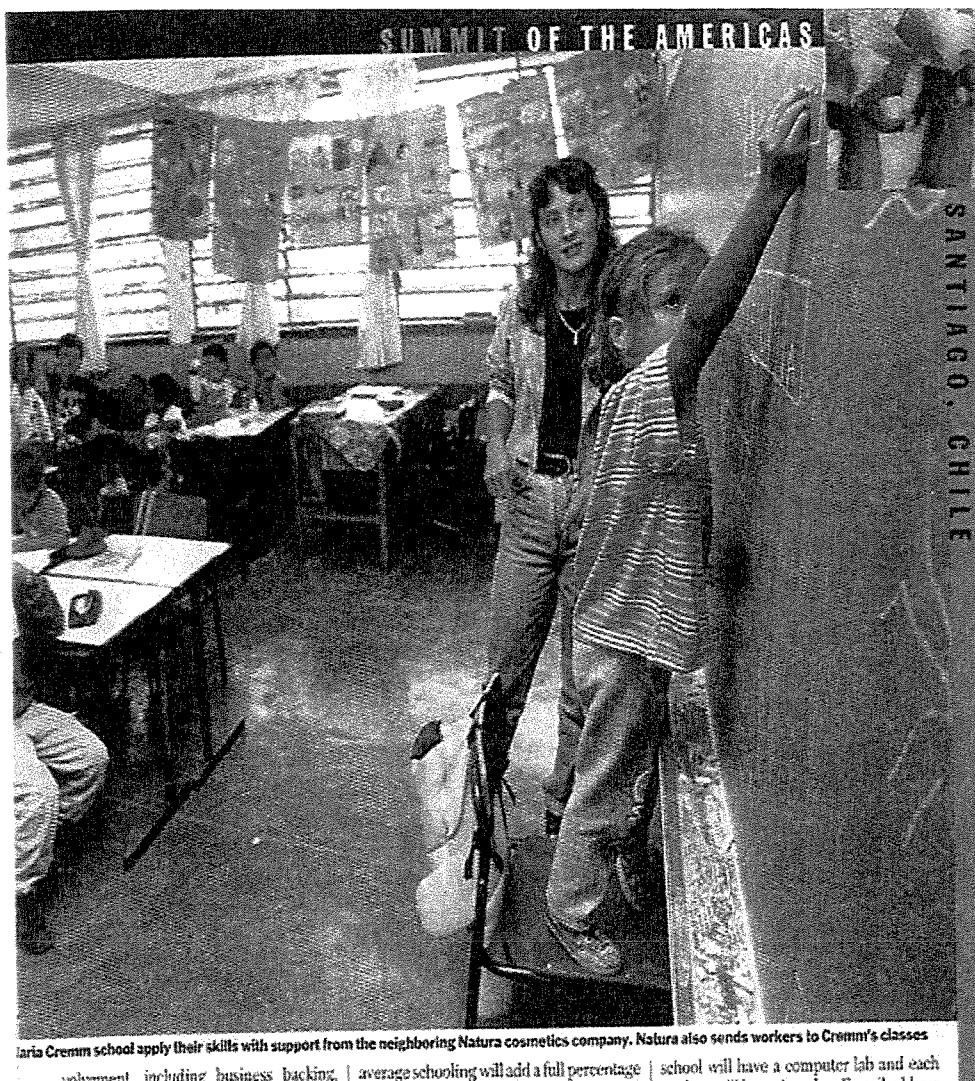
¹² Cabe esclarecer também, que durante os anos de 1997/1998 estive afastada na Delegacia de Ensino como supervisora escolar, tendo sido a escola assumida por outro diretor.

ponto as iniciativas de parcerias revertem em melhoria de qualidade de ensino. Na bibliografia examinada, constatamos um número ainda não significativo de obras que analisam a questão por esse viés. Portanto, entendemos ser essa uma temática merecedora de estudos mais aprofundados que levem a estabelecer um corpo de conhecimentos que subsidiem a reflexão e a orientação de políticas educacionais que partam da perspectiva da busca de parceiros na sociedade. Esse tema emerge das transformações sociais e econômicas, dos aspectos políticos e das relações sociais que vêm na esteira da revolução tecnológica na qual o conhecimento e a qualificação para o trabalho protagonizam as discussões em todos os setores da sociedade contemporânea.

No capítulo I, buscamos identificar e contextualizar as principais discussões que se fazem especificamente sobre essa temática, explicitando os referenciais teóricos em torno do interesse do empresariado pelas questões relativas à educação. Tomamos como base, além dos textos teóricos, a cobertura da imprensa, por entendermos essa visibilidade e esse interesse como sintomáticos dos rumos cada vez mais definidos que a questão da “responsabilidade social” das empresas tem seguido. No capítulo II, fazemos uma discussão sobre o posicionamento do Estado quanto à questão, expresso em documentos oficiais, especificamente no Plano Nacional de Educação. O Estado brasileiro tem divulgado, incentivado e apoiado as iniciativas de aproximação entre sociedade civil e escola. É sob esse viés que procedemos à análise do *Plano Nacional de Educação* e em seguida, do *Programa Escola em Parceria*, instituído pela Secretaria de Estado da Educação do Estado de São Paulo, buscando identificar seus objetivos de longo prazo, relacionando-os com a premência de participação da sociedade civil nos novos rumos de organização social e da reforma do Estado. No capítulo III, procedemos à reconstituição da parceria Natura/Escola, desde os primeiros passos que levaram à aproximação entre empresa e escola, até o final do ano 2000, quando a parceria finda-se. Apresentamos os parceiros, traçando um breve perfil da Escola Estadual Matilde Maria Cremm e da Natura Cosméticos, fornecendo alguns dados. Nosso esforço nesse momento será o de buscar identificar as maneiras como a empresa se utiliza da parceria para agregar valor a sua imagem de *empresa cidadã*, defendendo uma gestão baseada em princípios que justificam seu interesse e seu envolvimento em ações sociais. Os rumos da parceria fazem

parte dessa discussão, tentando vislumbrar as possibilidades mais amplas de aplicação dessa experiência num universo maior.

Nas considerações finais apresentamos, ainda que provisoriamente, uma reflexão que aponta para o uso dos resultados desse estudo como balizadores da realização de parcerias em outros contextos tais como as questões que envolvem a necessidade de adaptação e flexibilidade no relacionamento com as empresas, haja vista os diferentes graus de interesse dessas instituições e a abrangência e influência das ações da parceria no cotidiano da escola.



VISIBILIDADE

The light of learning. Time, april, 20, 1998.
 (foto: John Maier Jr. — The image works for time)

CAPÍTULO I

A "RESPONSABILIDADE SOCIAL" E SUA VISIBILIDADE

A grande imprensa tem noticiado fartamente, nos últimos anos, experiências de adoção de escolas e o envolvimento de empresários em ações sociais. A própria população parece creditar à educação o papel de redentora dos males da nossa sociedade e está disposta a contribuir voluntariamente em ações sociais. A Assembléia Geral das Nações Unidas (ONU), em 20 de novembro de 1997, proclamou o ano de 2001 o Ano Internacional do Voluntariado, o que acabou propiciando uma ampla discussão sobre a temática na mídia.

Chamam a atenção os incentivos de toda ordem tais como selos e prêmios, estabelecidos a partir do aparato institucional constituído para legitimar, incentivar e mobilizar para as ações de parceria na área da educação, tanto de parte do Estado como do empresariado. Iniciativas tais como o *Prêmio Eco*, criado em 1982 pela Câmara Americana do Comércio para os melhores projetos de ação social desenvolvidos por empresas privadas nas áreas de cultura, educação, preservação ambiental, participação comunitária e saúde; o selo *Empresa Amiga da Criança*, instituído pela Fundação ABRINQ para empresas que não utilizam mão-de-obra infantil em seus produtos como também a camiseta ostentada pelos *Amigos da Escola* (Rede Globo) e tantos outros são indicadores do movimento que concretiza o chamamento da sociedade para colaborar com o Estado na distribuição de bem-estar para toda a população.

Assim, entendemos que o discurso pela mobilização social faz parte de um movimento maior em busca da construção de consensos sobre esse tema. Tedesco aponta a educação como uma área onde é necessário trabalhar com consensos, acordos com diferentes

protagonistas, alguns não necessariamente ligados à educação. Segundo esse autor, “a mudança do lugar da educação e do conhecimento na definição da organização social redefine as alianças e as disputas. (...) já é possível perceber que alguns setores que no passado tinham interesses diferentes tendem hoje a coincidir acerca de certos objetivos educacionais básicos, que podem (...) tornar-se objetivos de consenso nacional”.¹³ Reafirma, em palestra proferida durante seminário organizado pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED), em 2000:

*A idéia de que em educação é possível e é necessário trabalhar a partir de consensos surgiu com muita força no final dos anos 80 e início dos anos 90. Provavelmente, a Conferência Mundial de Educação para Todos, na Tailândia, convocada pelos grandes organismos internacionais, foi o momento culminante da idéia de que a educação seja responsabilidade de todos, e não apenas de um setor, do governo ou de algum segmento da sociedade – é responsabilidade de todos.*¹⁴

O autor continua dizendo que as bases para a construção dessas alianças e acordos (que possibilitam parcerias) decorrem da importância crescente do conhecimento na sociedade atual. Citando Kliksberg, posiciona o conhecimento e a informação no centro das estratégias de desenvolvimento social, sendo a educação não apenas um problema político, uma necessidade ética, mas também uma necessidade econômica. Assim, cria-se o cenário que permite avançar na idéia de mobilização, de união de forças por um ideal social – a mobilização social pela educação.

O que é, afinal, mobilização social no contexto dessa temática? Para Daniel Merenda, presidente da Associação Nacional de Parcerias Educacionais, da Virgínia, EUA:

¹³ TEDESCO, J. C. *O novo pacto educativo*. São Paulo: Ática, 1998. p. 133.

¹⁴ TEDESCO, J. C. Principais Tendências Regionais e Internacionais. In: *Gestão Educacional: Tendências e Perspectivas*. São Paulo: CENPEC, 2000.

*Mobilização social é o fato de termos de viver juntos nas nossas possibilidades neste novo século, o que requererá a união de todos os membros da comunidade, da nossa sociedade. (...) A crise que enfrentam as nossas crianças não pode mais ser resolvida por um indivíduo ou por uma instituição na nossa comunidade, cidade, estado ou país. Os inter-relacionamentos, as interconexões entre educação, os serviços humanos e o desenvolvimento econômico são muito mais evidentes hoje do que nunca antes na história do mundo.*¹⁵

A questão de fundo na reflexão desses autores seria: as escolas e os sistemas de ensino conseguirão, sozinhos, construir um sistema que possa dar conta da complexa formação educacional exigida pela sociedade do futuro, onde o conhecimento passa a ser a matéria-prima principal? Merenda acredita que não, pois “o século XXI requererá um sistema educacional que forme uma verdadeira parceria com os empregadores”.¹⁶

Se a necessidade de mobilização — que pode resultar numa parceria empresa/escola — é apontada como uma possibilidade de avanço na questão educacional, ela deve acontecer a partir da iniciativa de algum dos segmentos envolvidos. Afinal, como se dá a mobilização que permite a constituição de uma parceria desse tipo? Há indicações dos melhores caminhos, enfim, há conhecimento acumulado nesse campo teórico? Ou trata-se de recolher, das experiências em andamento, dados que permitam essa construção...

Merenda aponta alguns passos para a constituição de uma parceria, sob a ótica da instituição escolar. Em primeiro lugar, deve-se dedicar tempo para descobrir se está acontecendo algo na comunidade que possa se aproximar de uma parceria. Há algum tipo de esforço nessa direção? Afinal, não seria nada animador iniciar um programa que já esteja sendo realizado. A segunda preocupação é ter certeza de que a parceria tem como base uma

¹⁵ MERENDA, Daniel. A importância das parcerias na educação. In: *Gestão Educacional: Tendências e Perspectivas*. São Paulo: CENPEC, 2000.

¹⁶ MERENDA, D. *Idem, ibidem*.

necessidade real, uma necessidade prioritária e identificada na comunidade escolar. O terceiro movimento é gastar o tempo que for necessário para construir um consenso sobre a missão e a visão da mobilização social e sobre a visão e a missão da parceria. Isso leva tempo e faz parte de um planejamento estratégico. O quarto passo é pensar numa estrutura gerencial para a parceria e finalmente, como último ponto, deve-se ter clareza sobre a implementação da parceria e a necessidade de monitoramento, de avaliação. Para o autor, esses passos são indicativos, pois não é possível a construção de uma receita única. O importante é desenhar uma estratégia de mobilização social para a escola em seu contexto, com base nos recursos disponíveis. Nesse momento, cabe indagar se os gestores educacionais, mormente os diretores de escolas, têm a visão estratégica de sua atuação. Reconhecem-se como os articuladores privilegiados da implementação dessa diretriz? Estão dispostos a assumir esse papel e a correr esses riscos?

Em contrapartida, o setor produtivo, representado pelos empresários praticantes da cidadania empresarial e motivados pela necessidade de criação ou manutenção de sua imagem social, passa da crítica à qualidade do ensino para uma postura de franca colaboração. Young Silva¹⁷, afirma que nenhum produto tem condições de sustentar-se sozinho no mercado, por mais qualidade que tenha, pois a qualidade é o pressuposto para participar do jogo, porém é preciso mais do que produtos de qualidade. O valor percebido da marca, *brand equity*, é mais importante que o produto. O grande capital das empresas é a relação que o consumidor estabelece com a marca, ou seja, a fidelização da clientela. Assim, as relações da empresa com os seus consumidores passam a ser muito diferentes do passado. Hoje, elas se baseiam na capacidade de captar e manter a fidelidade por longo prazo, em escala mundial. Disso decorre a importância de como a comunidade percebe a empresa. Continua Young Silva,

Quanto mais uma empresa for responsável socialmente, maiores serão suas chances de manter e ampliar sua base de clientes. Se ela não polui, se contribui para a sociedade como um todo, se patrocina um projeto social sustentável, então ela passa a ser objeto

¹⁷ YOUNG, R. S. Inteligência empresarial e o papel das redes. In: Esteves, S. P. A. (org). *O dragão e a borboleta — sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Axis Mvndi/AMCE. p.173-86.

*de orgulho por parte dos colaboradores que nela trabalham e amplia sua sustentação junto ao mercado.*¹⁸

As iniciativas sociais fazem com que o mercado veja essas empresas como um bem e parceiros cada vez qualitativamente melhores passam a procurá-las, fazendo delas uma referência no mercado e gerando um círculo virtuoso. O que dizer das empresas que não agem nessa direção? Tornar-se-ão inviáveis? Segundo Young Silva, é o que acabará ocorrendo pois, “serão incapazes de constituir aquilo que é fundamental para a sobrevivência em longo prazo: inteligência empresarial e base sustentável de clientes”¹⁹. Parece consensual entre empresários e estudiosos da área que esse tipo de investimento gera retorno interno (motivação, interesse, produtividade) e externo (percepção positiva de clientes, fornecedores, comunidade). Para Martinelli²⁰, presidente do Instituto C&A de Desenvolvimento Social²¹, esses ganhos podem ser assim resumidos:

- Valor agregado à imagem da empresa, significando a atitude favorável que a sociedade atribui a uma organização, como reconhecimento por sua atuação na comunidade. A empresa transcende o seu interesse particular e entra em sintonia com as necessidades da própria sociedade.
- Frente de motivação e escola de liderança para os funcionários, abrindo um campo excepcional para o crescimento e a criatividade pessoal, com reflexos favoráveis para outros papéis e rendimento pessoal surpreendente.
- Consciência coletiva interna de participação no encaminhamento de soluções de causas sociais, com reflexos na consolidação de valores de solidariedade e aproximação da hierarquia, raiz natural do espírito de equipe.

¹⁸ Young, R. S. *Idem, ibidem*, p. 180.

¹⁹ Young, R. S. *Idem, ibidem*, p. 181.

²⁰ MARTINELLI, A. C. Empresa cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: *Integração: a revista eletrônica do 3º setor*. (<http://200.18.123/administ.html> acesso em 6/6/99).

²¹ O Instituto C&A atua em todo o Brasil, com exceção das cidades onde não existem lojas C&A, nas áreas de educação e fortalecimento de organizações da sociedade civil. Tem como missão “participar ativamente do processo de educação de crianças e adolescentes, fortalecendo estrategicamente as organizações sociais parceiras e contribuindo para o desenvolvimento do terceiro setor”. Cf. GIFE. www.gife.org.br/associados. (acesso em 14/1/02).

- Mobilização de recursos disponíveis da empresa, sem necessariamente implicar custos adicionais.

Afinal, especular sobre o comportamento de empresas nesse campo, buscando suas motivações, parece ser o caminho mais acertado para delinear as possibilidades de relacionamento eficaz entre instituições tão diversas – questões como as interferências que esse novo perfil de atuação social têm quanto a valores éticos nos negócios; as mudanças de padrões de relacionamento entre capital e trabalho e o comportamento político das lideranças empresariais não são questões ingênuas, mas, sim, delineamento de ações estratégicas inteligentes rumo a novas oportunidades de lucro. Disso decorrem, sem dúvida, novos condicionamentos para decisões a serem tomadas na esfera do mercado. Até que ponto essas decisões concorrem para uma maior democratização da sociedade? O que se espera das empresas quando decidem implementar gestões baseadas na ação social? Como a inteligência empresarial é colocada em prática?

A partir desse estudo, pudemos recolher alguns indicadores de organização teórica que visam embasar e apoiar as iniciativas no setor empresarial. Dentre estes, decidimo-nos por focar a atuação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, que nos pareceu significativa em termos de elaboração teórica, além da penetração e visibilidade que tem o Instituto junto a diferentes setores da sociedade. Essa organização é presidida atualmente pelo empresário Oded Grajew, que se manifesta positivamente a respeito da responsabilidade do empresariado quanto à promoção da melhoria da qualidade do sistema educacional, a qual desempenharia um papel muito importante, na medida em que pode mobilizar a sociedade, convocar seus parceiros e funcionários e atrair recursos de terceiros, além dos seus. Afirma: “A vontade política é movida por pressões de setores poderosos e o setor mais poderoso da sociedade é o empresarial, que pode influenciar na formulação dos orçamentos públicos para a educação”²².

²² GRAJEW, O. Da crítica para a parceria. *Revista Senac SP*, ano 4, n. 16: 9, jan/fev/mar 2001.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, organização sem fins lucrativos, fundada em 1998, tem como associados algumas centenas de empresas em operação no Brasil, de diferentes setores e portes. A entidade tem como missão “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade mais próspera e mais justa”²³. Faz parte ainda dos objetivos da instituição disseminar a prática da responsabilidade social por meio de atividades de intercâmbio de experiências, publicações, programas e eventos voltados para seus associados e para a comunidade de negócios em geral. Para operacionalizar esses objetivos, desenvolveu os *Indicadores Ethos* como um sistema tanto de avaliação do estágio em que se encontram as práticas de responsabilidade social das empresas como de estímulo à adesão de novas empresas, permitindo que a sociedade conheça e aprecie as melhores políticas e práticas já existentes, defendendo a necessidade da atuação socialmente responsável a partir das seguintes reflexões:

- Um dos traços mais impactantes da recente evolução da economia mundial é a integração dos mercados e a queda das barreiras comerciais. Em decorrência, as empresas tiveram que mudar radicalmente suas estratégias de negócios e padrões gerenciais.
- A era da informação altera profundamente os papéis do Estado Nacional, das empresas e das pessoas. O crescimento do chamado terceiro setor²⁴, com a proliferação das organizações não-governamentais, configura-se uma revolução cívica.
- As empresas têm diante de si novos desafios, dentre os quais conquistar níveis cada vez maiores de competitividade e produtividade, surgindo a preocupação com a construção de uma imagem de legitimidade social a partir de sua atuação.

²³ ETHOS. *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial*. Instrumento de avaliação e planejamento para empresas que buscam excelência e sustentabilidade em seus negócios. São Paulo: Ethos, jun, 2000. Disponível em www.ethos.org.br.

²⁴ No modelo de organização das sociedades que procura dividir as atividades e processos entre o Estado, o mercado e a sociedade civil, constituem o chamado terceiro setor as organizações privadas sem finalidade lucrativa que geram bens e serviços de caráter público ou privado e desenvolvem atividades com eventual impacto político, social e cultural. Exemplos de organizações do terceiro setor são as organizações não-governamentais (ongs) ou organizações da sociedade civil (oscs), as associações, as fundações e muitas outras que compõem um universo de mais de duzentas mil entidades formalmente registradas como sem fins lucrativos no Brasil. Cf. Rits, *o que é o terceiro setor?* (<http://www.rits.org.br> - acesso em 7/4/00).

- A competição acirrada torna vital a fidelização dos consumidores: a adoção de um comportamento que ultrapasse as exigências legais agrega valor à imagem da empresa, aumentando o vínculo com seus consumidores.
- A transparência passa a ser a alma do negócio: tornou-se fator de legitimidade social e importante atributo positivo para a imagem pública e reputação da empresa.
- O compromisso com programas sociais voltados para o futuro da comunidade e da sociedade é demonstração de um comportamento socialmente responsável e estratégia de gestão empresarial, num mundo de disputa pelo consumidor.

Para orientar as estratégias de mobilização social das empresas, o Instituto Ethos aponta a necessidade de uma avaliação construída a partir de temas: valores e transparência, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores, comunidade e, por último, governo e sociedade. Para os objetivos deste trabalho, importa-nos diretamente aprofundar algumas reflexões sobre a compreensão do setor quanto as suas relações com a comunidade, o que passaremos a comentar a seguir.

A comunidade na qual a empresa está inserida fornece a infra-estrutura que contribui decisivamente para a viabilização dos negócios. Assim, como contrapartida, parece ser justo o investimento nessa comunidade, o que propicia além dos ganhos decorrentes na percepção positiva que os clientes têm da própria empresa, também ganhos para o ambiente interno pela admiração dos empregados. Para que os resultados dos investimentos sejam mais efetivos, a empresa deve possuir uma política de ação social interna estruturada, que pode ser implementada através da constituição de instituto, fundação ou fundo social. Além disso, a empresa pode potencializar sua atuação social adotando estratégias que valorizem “(...) a qualidade dos projetos sociais beneficiados, a multiplicação de experiências bem-sucedidas, a criação de redes de atendimento e o fortalecimento das políticas públicas da área social”²⁵. Ao definir onde fazer seus investimentos sociais, a empresa pode optar por aportar recursos diretamente a entidades comunitárias ou ONGs ou pode também “(...) desenvolver projetos próprios, mobilizar suas competências para o fortalecimento da ação social e envolver seus

²⁵ *Indicadores Ethos, op. cit.*, p. 23.

funcionários e parceiros na execução e apoio a projetos sociais da comunidade”²⁶. O incentivo ao trabalho voluntário é recomendado pelo Instituto Ethos como parte da política de ação social de uma empresa. Esses incentivos vão desde a liberação dos empregados em parte de seu horário de expediente para ajudar organizações da comunidade até a concessão de benefícios àqueles que participarem de projetos sociais.

Em decorrência dessas reflexões, podemos apontar para o fato de que os empresários têm uma percepção clara das oportunidades de aumento da competitividade que emergem dos seus investimentos em ações sociais. Como afirma Grajew²⁷, “Uma coisa é certa: as empresas, por convicção pessoal dos dirigentes, por filosofia, por valores e princípios, e até por inteligência empresarial, estão percebendo a necessidade de um novo comportamento”. Parece-nos claro, também, que haja um movimento que vem de várias direções, indicando que o encontro de parceiros na sociedade pode apoiar a qualidade do ensino público.

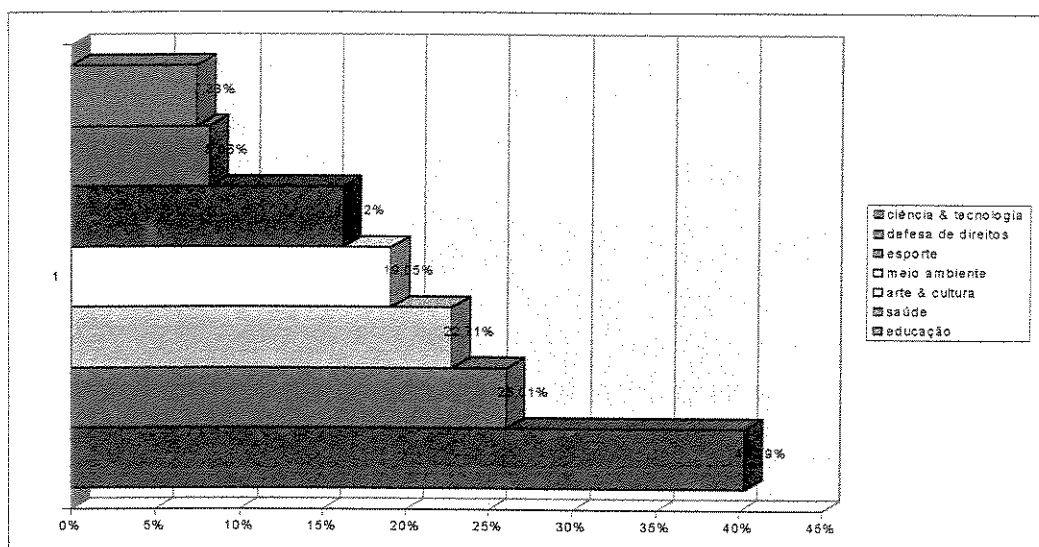
De fato, a pesquisa *Voluntariado Empresarial, Estratégias de Empresas no Brasil*²⁸ (1999), indica que a educação de crianças e adolescentes aparece como prioridade social absoluta nos investimentos sociais de empresas, conforme se pode verificar nas figuras 1 e 2:

²⁶ *Indicadores Ethos. Idem, ibidem*, p. 23.

²⁷ GRAJEW, O. Negócios e responsabilidade social. In: Esteves, S. P. A. (org.). *Op. cit.*, p. 39-49.

²⁸ Pesquisa nacional desenvolvida pelo Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor — CEATS/USP — a pedido do Programa Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária, em parceria com o Centro de Integração Empresa Escola — CIEE —, Grupo de Institutos, Fundações e Empresas — GIFE — e o Centro de Educação Comunitária para o Trabalho do SENAC-SP. A iniciativa da pesquisa teve como propósito levantar informações sobre as atividades empresariais de estímulo ao voluntariado com a finalidade de estimular a disseminação de tais práticas. O trabalho de análise dos dados tem como autores Rosa Maria Fischer e Andrés Pablo Falconer. A íntegra dos resultados, incluindo gráficos, questionários e metodologia aplicada está disponível para *download* no endereço http://www.rits.org.br/acervo/acervo_pesquisa (Rits, ano 2, n. 44: 19/7/99 a 26/7/99 – Acesso em 30/12/01).

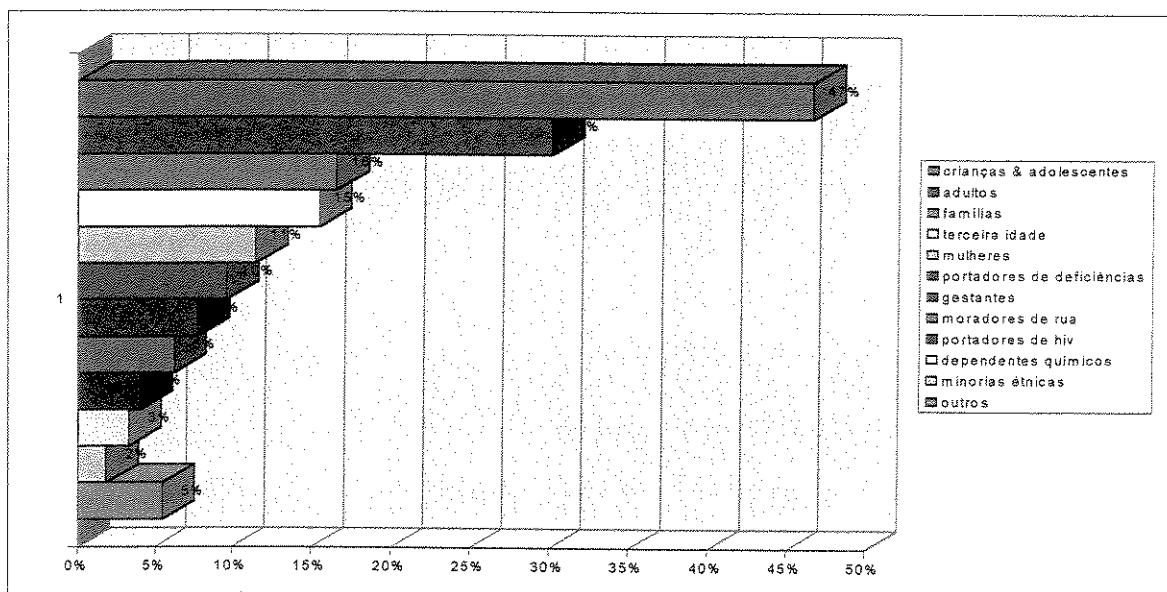
Figura 1. Área de atuação social



Fonte: *Voluntariado Empresarial, Estratégias de Empresas no Brasil*. Gráfico 3.6: área de atuação social.

Como podemos observar a educação vem em primeiro lugar, com expressivos 40,29%, seguida das áreas de saúde (26,01%) e arte & cultura (22,71%).

Figura 2. População-alvo da atuação social



Fonte: *Voluntariado Empresarial, Estratégias de Empresas no Brasil*. Gráfico 3.7: população alvo da atuação social.

De forma coerente com os dados da Figura 1, o público-alvo preferido para o investimento social das empresas é constituído por crianças e adolescentes (47%), seguindo-se adultos (30%) e famílias (16%). O atendimento das necessidades de educação e saúde de crianças e adolescentes é, de longe, a principal prioridade social das empresas brasileiras. Isso reflete um consenso, no Brasil, de que é necessário investir na criança e no jovem para saldar a dívida social do país e construir uma nova geração de cidadãos plenos.

Resta-nos apenas indagar se, com o crescente peso do setor privado no atendimento de necessidades sociais no país, não estaria havendo uma negligência para com outros públicos, cujas necessidades não são adequadamente supridas. Investir na infância é, certamente, um caminho mais seguro à empresa do que tomar a bandeira de portadores de deficiências, dos moradores de rua ou dos dependentes químicos.

Como vimos, os dados indicam que o investimento em educação é prioridade, vinculando a atuação social da empresa ao que ela pode fazer pela educação. Tal investimento prende-se ao fato de que educação de qualidade é fator decisivo para que a empresa moderna evolua e em decorrência, o país. Além disso, a escolha da educação como área prioritária de ação cumpre um duplo objetivo: alavanca a melhoria da mão-de-obra e possibilita a avaliação a partir de indicadores. A vice-presidente do GIFE, Neylar Coelho Vilar Lins²⁹, diz que a grande preocupação das fundações empresariais é melhorar a qualidade da educação. “A má qualidade da educação é inimigo número 1 do país. Sem educação não há democracia, não há cidadania e não há também pessoal qualificado para trabalhar”.³⁰ Na II *Conferência de Responsabilidade Social Empresarial*, realizada em São Paulo, em junho de 1999, quando diversos empresários da América Latina debateram as práticas sociais que tornam seus negócios mais lucrativos, o vice-presidente do Banco Itaú, manifestou-se assim, a respeito da questão: “É importante ter consciência da nossa responsabilidade social, e saber que ao investirmos nesse tipo de projeto também seremos beneficiados. A empresa que está aberta a essa visão sabe que uma boa educação eleva a produtividade e aumenta a capacidade de

²⁹ Essa informação refere-se ao ano de 1999.

³⁰ Apud SEIDL, A. C. *Idem, ibidem*.

competição”.³¹ Tudo leva a crer que se trata de uma estratégia de sobrevivência, como complementa o debatedor: “Isso nada mais é do que o nosso compromisso com o amanhã”.

Em estudo sobre o pensamento pedagógico que tem marcado a Confederação Nacional da Indústria (CNI), Rodrigues³² constata que a preocupação dos industriais com a educação, hoje, é marcada pela necessidade de um novo perfil de trabalhador e vincula-se à busca da competitividade.

Para o autor, esse interesse relaciona-se à transição do modo de produção da chamada “velha economia” para a “nova economia”. A primeira caracteriza-se pelo padrão fordista de acumulação, organizado a partir da produção em linhas de montagem, em que o operário é treinado para desenvolver uma única tarefa sem maiores exigências de formação: “De maneira geral, dado o alto grau de especialização e simplificação dos postos de trabalho, a qualificação profissional dos operários montadores reduziu-se a alguns minutos de treinamento na linha de montagem”³³.

A chamada “nova economia” caracteriza-se pelo padrão flexível de acumulação, cujo conceito-chave é a flexibilidade pela necessidade constante de adaptação às inovações propiciadas pelo desenvolvimento da microeletrônica e da globalização da economia. Harvey³⁴, analisando o período do fordismo e da acumulação flexível, manifesta-se assim:

A acumulação flexível (...) é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional.

³¹ Documento da cobertura jornalística da II Conferência de Responsabilidade Social Empresarial, disponível no site do Projeto Aprendiz. (www.uol.com.br/aprendiz acesso em 21/7/99).

³² RODRIGUES, J. *O moderno príncipe industrial: o pensamento pedagógico da Confederação Nacional da Indústria*. Campinas, SP: Autores Associados, 1998.

³³ RODRIGUES, J. *Idem, ibidem*, p. 51.

³⁴ Harvey, D. Apud RODRIGUES, J. *Idem, ibidem*, p. 93.

Como decorrência desse novo modo de produção (acumulação flexível) a educação dos trabalhadores é objeto de novas preocupações por parte dos empresários. O treinamento rápido, realizado no chão da fábrica, já não atende a essas novas exigências para a competitividade. As novas formas de gestão, voltadas para os processos de qualidade e de produtividade demandam novas qualificações³⁵. O trabalhador deverá ser capaz de lidar com novas tecnologias, num ambiente de trabalho que exige tomada de decisões e comunicação constante entre os diferentes níveis hierárquicos. Espera-se que esse trabalhador atue com inteligência, raciocínio, que saiba corrigir e prevenir eventuais falhas nos sistemas de produção automatizados e que tenha capacidade de aprender a aprender, para atualizar-se constantemente e poder ocupar diversos postos de trabalho (polivalência).

Analisando o documento da CNI, *Competitividade Industrial: uma visão estratégica para o Brasil*, Rodrigues identifica a “disponibilidade e a qualidade dos recursos humanos” como um dos aspectos destacados pelos empresários que propiciam o aumento da produtividade. Assim,

*O País, por conta das falhas do sistema educacional, não é capaz de maximizar a utilização de sua força de trabalho. A persistência de um elevado percentual de iletrados, assim como a formação muito rudimentar que é oferecida à parcela expressiva da população estudante impõe um limite estreito a seu aproveitamento.*³⁶

As implicações decorrentes dessas posições, em que a educação passa a ser elo central no processo produtivo, são a criação de novas demandas para o setor educacional, uma vez que na qualificação exigida da força de trabalho também há um componente que se refere à escolaridade. Retomaremos esse aspecto mais adiante.

³⁵ Para aprofundamento desse aspecto, ver BRUNO, L. (org.). *Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo*. São Paulo: Atlas, 1996.

³⁶ RODRIGUES, J. *Op. cit.*, p. 19.

Compartilhando essa visão de educação como propulsora de desenvolvimento sustentável, Mello³⁷ afirma que:

Já se tornou evidente que o conhecimento, a capacidade de processar e selecionar informações, a criatividade e a iniciativa constituem matérias-primas vitais para o desenvolvimento e a modernidade. Os países industrializados mais adiantados deslocam, assim, as prioridades de investimento em infra-estrutura e equipamentos, para a formação de habilidades cognitivas e competências sociais da população. Esse deslocamento faz com que a educação escolar adquira centralidade nas pautas governamentais e na agenda dos debates que buscam caminhos para um reestruturação competitiva da economia, com equidade social.”

Discutindo repetência e evasão, Mello alerta para o fato que a uniformidade de tratamento e a falta de flexibilidade do sistema estatal de ensino podem estar na própria raiz do fenômeno da repetência e evasão. Assim, defende a necessidade de uma maior autonomia das escolas para lidar com contextos sócio-culturais e econômicos diferentes, habilitando-as para lidar com as pressões do meio social imediato. Criticando a padronização e a uniformização com que o Estado vem enfrentando demandas tão heterogêneas e complexas, a autora defende que o próprio monopólio estatal tem se enfraquecido. Assim, constata que:

Novos atores — organizações não governamentais, setor privado, empresários entre outros — adquirem legitimidade para oferecer oportunidades de aprendizagem. Enquanto esse processo ocorre, o Estado consome energias com sua própria

³⁷ MELLO, G. N. de. *Cidadania e competitividade: desafios educacionais do terceiro milênio*. São Paulo: Cortez, 1997. p. 30.

*burocracia e com seu papel cada vez mais difícil de gestor e provedor direto do ensino.*³⁸

Ainda de acordo com a autora, essa falta de flexibilidade do Estado o impede de “repensar e rever sua organização tendo em vista fortalecer-se para assumir novos papéis como o de induzir mudanças, estabelecer parcerias e coordenar iniciativas”.³⁹

A CNI também entende que a gigantesca tarefa de implementar as novas diretrizes educacionais, consoante com a necessidade de competitividade, não pode estar restrita aos governos, mas deve ser tarefa de todos os segmentos sociais. Para tornar viável a atuação dos industriais nesse contexto, a CNI traça três linhas estratégicas. A primeira preconiza o apoio a todo esforço de universalização básica, não só pelo financiamento direto à criação de escolas de educação básica para os empregados mas principalmente pela contribuição fiscal efetiva. A segunda propõe a luta pela participação efetiva na gestão das instituições educacionais, que deve contemplar não apenas a gestão administrativo-financeira como também a participação na discussão da definição de currículos, conteúdos e nos critérios de avaliação das agências formadoras. Por último, a preconização da competitividade como paradigma pedagógico para a formação profissional, numa defesa inequívoca do modelo privatista de gestão das instituições de formação profissional do empresariado, modelo este exaltado como *de comprovado sucesso*. Essa assertiva constitui um paradoxo, pois os industriais defendem a publicização de toda instituição educativa com exceção daquelas controladas por eles mesmos, tais como SESI e SENAI.⁴⁰

³⁸ *Idem, ibidem*, p. 77.

³⁹ *Idem, ibidem*, p. 77.

⁴⁰ RODRIGUES, J. *Op. cit.*, p. 116-117.

Numa visão mais crítica a esse processo, Frigotto⁴¹ alerta para o fato de que processos crescentes de exclusão, uma vez que as novas tecnologias são poupadoras de força de trabalho, devem levar a um exame mais cuidadoso da súbita valorização do trabalhador, sua qualificação, sua participação e o sentido da qualidade total, da participação, da qualificação flexível, abstrata e polivalente. O autor considera que a produção depende cada vez mais de trabalhadores que tomem decisões rápidas sem comprometer o processo, diante de situações de emergência. Há uma estratégia em curso que envolve o empresariado no âmbito da gestão do campo educativo, conforme já delineamos ao abordar a defesa que fazem da publicização das instituições pedagógicas. Frigotto manifesta sua preocupação quanto ao perigo da redução do caráter público dessas instituições, uma vez que isso representaria a submissão aos interesses privatizantes da economia competitiva. A implementação de políticas que apontam para a concretização dessas teses manifesta-se assim, sob diferentes aspectos, citados a seguir:

- *subsídio do Estado ao capital privado, mediante incentivos de diferentes formas, no limite para que grandes empresas tenham seu sistema escolar particular ou em parceria: escola do Bradesco, da Rede Globo, das empreiteiras, etc.;*
- *escolas comunitárias e escolas organizadas por centros populacionais — (CONFAZ) — massa de manobra e de barganha de recursos públicos em troca de favores (Cedraz, 1992).*
- *Escolas cooperativas do tipo adotado pela Prefeitura Municipal de Maringá — PR (...);*
- *Adoção de escolas públicas por empresas, onde a filantropia é elevada à política do Estado e onde a palavra da moda — “parceria” — que dá a entender troca de iguais, esconde o caráter antidemocrático deste tipo de política;*
- *Surgimento de centenas de Organizações Não-Governamentais — ONGs, que disputam o fundo público; (...) e passam a falsa idéia que se constituem em*

⁴¹ FRIGOTTO, G. Os delírios da razão: crise do capital e metamorfose conceitual no campo educacional. In: GENTIL, P. (org.). *Pedagogia da Exclusão: crítica ao neoliberalismo em educação*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

*alternativa democrática e eficiente ao Estado. Esta tese vem sendo difundida pelos organismos internacionais que emprestam recursos ao Brasil, como, por exemplo, o Banco Mundial.*⁴²

Frigotto indica que o abandono das teses de democratização e igualdade no campo educacional, seguido da ênfase e incentivo a uma maior participação do setor empresarial nas ações educativas, não é casual pois tem relação com as teses da liberdade de mercado, que premia os mais aptos, os mais capazes. Assim, a retomada de uma nova base de acumulação, agora vinculada ao conteúdo do trabalho, a sua divisão, quantidade e qualificação, é crucial. A valorização do trabalhador não atinge de forma homogênea a todos, dada a escassez de trabalho para todos, o que nos faz compreender, ainda segundo Frigotto, que:

*Ao depurarmos o discurso ideológico que envolve as teses da 'valorização humana do trabalhador', a defesa ardorosa da educação básica que possibilita a formação do cidadão e de um trabalhador polivalente, participativo, flexível e, portanto, com elevada capacidade de abstração e decisão, percebemos que isto decorre da própria vulnerabilidade que o novo padrão produtivo, altamente integrado, apresenta.*⁴³

Se a questão de fundo desse debate é a relação entre desenvolvimento econômico e educação, cabe-nos uma reflexão, ainda que breve, sobre “capital humano”. Essa teoria tem como concepção principal a idéia de que os países centrais chegaram àquele nível de desenvolvimento através do desenvolvimento tecnológico e científico, o que significa investimentos em educação⁴⁴. Portanto, para alcançar os mesmos níveis de bem-estar, os

⁴² FRIGOTTO, G. *Op. cit.*, p. 87-88.

⁴³ FRIGOTTO, G. *Idem, ibidem*, p. 99.

⁴⁴ MONFREDINI, I. *Relação de parceria empresa/escola: o projeto “qualidade no ensino” patrocinado pela Câmara Americana de Comércio Brasil-Estados Unidos*. Dissertação de Mestrado. PUC-SP, 1997. p. 120.

países periféricos deveriam passar pelas mesmas etapas, com maciço investimento na reprodução da força de trabalho e na produção de novas gerações.

A teoria do capital humano originou-se nos Estados Unidos e na Inglaterra, nos anos sessenta e no Brasil nos anos setenta e se assenta no contexto das teorias do desenvolvimento que tiveram lugar após a Segunda Guerra Mundial. Analisando o contexto histórico sobre o qual se constrói a categoria analítica de capital humano, Frigotto diz que o capital humano “passa a ser um elemento básico (...) e assume, de forma cada vez mais clara, uma função ideológica (...) como parte da estratégia da hegemonia americana no contexto do após II Guerra Mundial”.⁴⁵ O inimigo a vencer era o comunismo. As nações menos desenvolvidas eram mais suscetíveis ao avanço do inimigo o que motivou os EUA, em 1950, a desenvolver o Programa de Cooperação Técnica no interior do *New Deal*, no governo Truman, com objetivos declarados de ajuda ao desenvolvimento. Já o governo Kennedy (anos sessenta), assina a Aliança para o Progresso, em Punta Del Leste (1961). No ideário desse documento assenta-se a idéia de recursos humanos, de investimento em educação e de treinamento em capital humano como fator-chave de desenvolvimento.

Como definir a categoria capital humano? Ainda valendo-nos de Frigotto⁴⁶,

O capital humano é função de saúde, conhecimento e atitudes, comportamentos, hábitos, disciplina, ou seja, é expressão de um conjunto de conhecimentos adquiridos, produzidos e que, uma vez adquiridos, geram a ampliação da capacidade de trabalho e portanto de maior produtividade. O que se fixou como componentes básicos do capital humano foram os traços cognitivos e comportamentais. (...) CEPAL, OREALC, CINTEFOR, dentre outras, foram as agências representantes dos organismos internacionais na América Latina para disseminar as estratégias de produzir capital humano. O resultado esperado era que as nações subdesenvolvidas que investissem pesadamente em capital humano entrariam em desenvolvimento e, em seguida, se desenvolveriam. Os indivíduos, por sua vez, que investissem neles mesmos, em

⁴⁵ FRIGOTTO, G. *Op. cit.*, p. 91.

⁴⁶ FRIGOTTO, G. *Op. cit.*, p. 92-93.

educação e treinamento, sairiam de um patamar e ascenderiam para outro na escala social.

Que elementos da realidade histórica, hoje, mostram a debilidade teórica da teoria do capital humano? Ao abordamos esse constructo — capital humano — para entender a defesa ardorosa da qualificação do trabalhador, devemos readequar pressupostos que, como vimos, foram válidos nas décadas de sessenta e setenta, quando o investimento em capital humano era colocado como condição básica para se atingir o desenvolvimento, mas mostram-se inadequados hoje, quando a busca de produtividade e de competitividade pode significar inclusão ou exclusão do país no mercado globalizado. Não se coloca mais, com tanta ênfase, a questão de inclusão social pela educação, já que não temos mais uma situação marcada por grande mobilidade social. Para o indivíduo, coloca-se outra questão: pertencer ou não ao grupo seletivo de trabalhadores estáveis, que farão parte do núcleo central, ou seja, que têm acesso a equipamentos de nova geração e a ambiente inovador, com possibilidade de criar novas tecnologias. Para a grande maioria, resta o não-pertencimento, ou seja, a exclusão do mercado de trabalho. Analisando o paradoxo do crescimento econômico brasileiro não se ter traduzido em diminuição da miséria e da exclusão, Frigotto mostra que a debilidade dos conceitos advindos da teoria do capital humano pode ser explicada por:

- um acelerado processo de implosão dos “Estados-Nações”, a partir da década de sessenta;
- uma nova divisão internacional do trabalho;
- uma nova regionalização do mundo e concentração sem precedente do capital e do conhecimento técnico-científico;

Assim, as exigências de qualificação vinculam-se à sociedade do conhecimento e a conceitos como qualidade total, flexibilidade, trabalho participativo em equipe, formação flexível, abstrata e polivalente e não mais à decomposição de tarefas, treinamento para o posto, estabilidade no emprego, demandas características do “fordismo”.

Não podemos deixar de inserir nessa reflexão as questões acerca das políticas educacionais pautadas nesse contexto de crise quanto à qualificação oferecida e à requerida pelo setor produtivo. Ao mesmo tempo em que existe a necessidade de maiores investimentos em educação, a fim de reverter os altos índices de analfabetismo e os baixos níveis de escolaridade da população brasileira, há também a constatação da limitação da atuação do Estado, privilegiando-se, portanto, a lógica de mercado. Assim, a par do caráter de ineficiência na gestão da administração de recursos e implementação de políticas do setor estatal, passamos ao protagonismo da sociedade civil, pois, se o Estado deixa de atuar nos setores sociais, ou o faz com ineficiência, outros setores irão fazê-lo. A partir desse enfoque, podemos compreender melhor todo o esforço do Estado em possibilitar, cada vez mais, autonomia às escolas, abrindo caminho para as parcerias.

As peças do quebra-cabeças parecem encaixar-se perfeitamente: de forma pulverizada e sem compromisso com a transparência quanto ao uso de recursos públicos via isenção de impostos, iniciativas particulares de empresas vão de certa forma amalgamando a legitimidade da divisão das responsabilidades quanto à educação pública, pela divulgação irresistível do sucesso das parcerias: pontuais, localizadas e portanto, incapazes de garantir a abrangência e uniformidade da política educacional e seu caráter de universalidade.

Se acreditarmos que a racionalidade empresarial — como estratégia mesmo de sobrevivência — esconde-se atrás do interesse pela melhoria da educação pública no país, resta-nos especular até que ponto o interesse de investir em um setor no qual os resultados demoram tanto a aparecer vai permanecer ou se, ao contrário, haverá uma pulverização interessada de investimentos, migrando de parceria em parceria, como mais uma faceta do jogo “salve-se quem puder”. Como afirma Rodrigues⁴⁷:

A CNI propõe a valorização da educação, mas uma valorização interessada, como diria Gramsci. Isto é, a Confederação pretende valorizar a educação e a ciência que

⁴⁷ RODRIGUES, J. *Op. cit.*, p. 105.

atendam aos interesses do parque industrial, em particular, e aos interesses do capital, em geral; enfim, a educação que lhe convém.

CAPÍTULO II

O PAPEL DO ESTADO PERANTE AS RELAÇÕES DE PARCERIA

Pretendemos nesse capítulo fazer uma breve análise do Plano Nacional de Educação⁴⁸ sob o ponto de vista do papel nele atribuído às organizações da sociedade civil pelo estabelecimento de parcerias ou outras formas de colaboração. Justificamos o interesse nesse ponto, na medida em que parece ser esse um dos contornos de uma estratégia política que aponta para uma nova relação entre Estado e Sociedade, impulsionada pela ação de setores privados no Brasil.

Trata-se, assim, de discutir o alargamento da esfera pública num movimento que inclui a esfera privada, ou seja, o privado dentro do público redefinindo relações: o que esperar do Estado? O que cabe à sociedade civil?

Quando pensamos em Estado, a sociedade civil apresenta-se em nossa mente como uma contraposição. Segundo Bobbio⁴⁹, a expressão “sociedade civil” é geralmente empregada como um dos termos da dicotomia sociedade civil/Estado. Pode-se delimitar o seu significado e a sua extensão pela delimitação e redefinição do termo “Estado”. Assim, sociedade civil se refere à esfera das relações não reguladas pelo Estado, entendido não sem polêmica como o conjunto dos aparatos que num sistema social organizado exercem o poder coativo. Em outras palavras, podemos entender por sociedade civil tudo aquilo que sobra uma vez bem definido o

⁴⁸ O Plano Nacional de Educação – enviado para o Congresso Nacional em 1997 e aprovado em 2000 encontra-se disponível no site do MEC: www.mec.gov.br/acs/ftp/pne.doc.

⁴⁹ BOBBIO, N. *Estado, Governo e Sociedade: para uma teoria geral da política*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

âmbito no qual se exerce o poder estatal. Se a contraposição entre sociedade civil e Estado ainda continua de uso corrente, é sinal de que reflete uma situação real. Essa contraposição abarca a figura do cidadão sob dois aspectos: cidadão participante e cidadão protegido que, ao mesmo tempo, exige pela participação política maior proteção do Estado e por essa mesma exigência reforça o Estado que gostaria de controlar. Segundo Bobbio, “sociedade e Estado atuam como dois momentos necessários, separados mas contíguos, distintos mas interdependentes, do sistema social em sua complexidade e em sua articulação interna”.⁵⁰

A contraposição da luta entre o bem e o mal, quando relacionamos sociedade civil e Estado também é referida por Marco Aurélio Nogueira⁵¹ ao analisar o papel da sociedade civil na reforma do Estado. Aquela atuaria como arma de combate contra a apatia e maldades do sistema político. Essa visão maniqueísta, que segundo o autor “é congênita ao próprio pensamento político, sobretudo em suas formulações mais ‘simples’, mais ético-moralizantes, mais teológicas” não é de todo desprovida de sentido, pois, além de determinada historicamente, é imposta socialmente. Nogueira compartilha com Gramsci o conceito de sociedade civil, tal como existe claramente no Brasil: “uma rede de organismos privados com os quais e através dos quais os grupos e classes sociais travam a batalha pela hegemonia”.

O processo de modernização da sociedade brasileira, gestado sem rupturas radicais, no qual o velho confunde-se com o novo, não traz consigo a proposição de um ordenamento que se traduza nas representações de interesses dotados de vigor político que seja capaz de processar demandas e pressões da sociedade. O privado apropria-se do público, que passa a projetar seus interesses em detrimento da maioria. Nesse movimento de aprisionamento privatista, o Estado mostra-se incapacitado para responder às múltiplas demandas sociais, dar condições de expansão aos setores estratégicos e ordenar o desenvolvimento. Para Nogueira, a dificuldade de constituição de um espaço público faz com que o país conviva com *baixa taxa de predisposição democrática* e instituições representativas pouco operantes. Para o autor, a subversão da antiga ordem econômico-social não se fez acompanhar de avanços

⁵⁰ BOBBIO, N. *Op. cit.*, p. 52.

⁵¹ NOGUEIRA, M.A. *As possibilidades da política: idéias para a reforma democrática do Estado*. São Paulo: Paz e Terra, 1998. p. 215-48.

correspondentes no campo das instituições políticas, que permanecem como que congeladas no tempo e, já nos anos noventa, não se apresentam capazes de coordenar o complexo processo societal derivado da modernização, fazendo com que se amplie “o fosso entre sociedade civil e sociedade política, entre Estado e indivíduos organizados. (...) A sociedade civil despolitizou-se e deixou de funcionar, de modo regular e eficaz, como contrapeso do Estado”.⁵²

Tais reflexões nos interessam diretamente para o exercício a que nos propomos a seguir, quando trataremos de buscar, no principal documento de implementação de política educacional do país, o Plano Nacional de Educação, as vinculações necessárias à compreensão do papel atribuído à sociedade civil. Observar como essa articulação vai se construindo, como esses momentos se caracterizam, que ênfases e condições vão se dando, é o esforço que desenvolvemos a seguir.

2.1. O Plano Nacional de Educação - em defesa das parcerias entre Estado e organizações da sociedade civil

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), promulgada em 20 de dezembro de 1996 credita, em seus artigos 9º, inciso I, e 87, § 1º, a elaboração do Plano Nacional de Educação à União, fixando o prazo de um ano, a partir da promulgação da LDB, para o seu encaminhamento ao Congresso Nacional.

A tarefa de elaborar o Plano Nacional de Educação cabe, segundo a LDB, ao Ministério da Educação tendo como órgão colaborador o Conselho Nacional de Educação. A Lei nº. 9.131, de 24 de novembro de 1995, normatizou o funcionamento do Conselho Nacional de Educação, transformando-o em órgão colaborador do Ministério da Educação na formulação e avaliação da política nacional da educação. Segundo Lúcia Maria Wanderley

⁵² NOGUEIRA, M. A. *Op. cit.*, p. 223.

Neves⁵³, o Conselho perde assim sua autonomia perante o governo, transformando-se de instituição em órgão *de Governo*, dotando o Executivo Central de amplos poderes para a definição da política educacional. Esse esvaziamento político do Conselho denuncia o estreitamento do espaço da participação popular na gestão do sistema educacional. O MEC, através do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), envia, em dezembro de 1997, para discussão no Congresso Nacional o projeto do Plano Nacional de Educação.

Paralelamente a esse processo, a insatisfação dos setores ligados à educação pública com relação às diretrizes políticas neoliberais presentes nas propostas do Executivo para a educação fez com que se fosse gestando a discussão de um outro plano para a educação nacional, um plano comprometido com outra concepção de mundo e de escola. Tal documento se intitula *Plano Nacional de Educação — Proposta da Sociedade Brasileira*, elaborado a partir do I Congresso Nacional de Educação (I CONED), realizado em Belo Horizonte em agosto de 1996, e traz a possibilidade de iniciar-se um amplo debate nacional em torno de suas propostas, para que fosse elaborado de fato um Plano nacional de educação, comprometido com as reais necessidades da maioria da população. Durante o II CONED, realizado em Belo Horizonte em novembro de 1997 e organizado com o objetivo central da elaboração democrática de um plano nacional de educação, consolida-se o trabalho iniciado no I CONED, em documento final, resultante da ampla participação de várias entidades representativas da sociedade civil⁵⁴.

Para a tarefa a que nos propusemos no início do capítulo, quer seja, observar como a articulação entre público e privado vai se construindo, como esses momentos se caracterizam, que ênfases e condições vão se dando, procederemos a partir de agora a uma análise descritiva e comentada do Plano Nacional de Educação, por entendermos ser esse o principal documento

⁵³ NEVES, L. M. W. *Relações de Poder no Brasil dos Anos 90 e Dois Planos Nacionais de Educação*. Texto apresentado na 21ª. Reunião Anual da ANPED, de 20 a 24 de setembro de 1998 (mimeo).

⁵⁴ Algumas das entidades responsáveis pela coordenação do processo de elaboração do PNE/SC: Associação Nacional de Educação (ANDE); Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE); União Brasileira dos Estudantes Secundaristas (UBES); União dos Dirigentes Municipais de Educação(UNDIME); Sindicato Nacional pela Formação dos Profissionais de Ensino Superior(ANDES-SN), dentre outras.

de política educacional do país, apontando em que momentos e níveis de educação delegam-se ações às organizações da sociedade, via estabelecimento de parcerias ou, ainda, quando essas organizações são explicitamente citadas como instâncias de responsabilidade para a execução do Plano. Buscando avançar pela contraposição entre projetos diferentes, caracterizados por propostas distintas para a educação nacional, procederemos também a uma breve análise comparativa do Plano Nacional de Educação elaborado pelo Executivo — que para facilitar o entendimento do leitor será identificado como PNE/MEC — com o Plano Nacional de Educação – Proposta da Sociedade Brasileira, identificado como PNE/SB, usando para isso o mesmo referencial, quer seja, o papel atribuído às instâncias da sociedade civil na implementação do Plano e, conseqüentemente, da política educacional no país.

2.2. O contexto político de elaboração do Plano Nacional de Educação

O PNE/MEC proposto pelo governo Fernando Henrique Cardoso representa um conjunto de políticas embasadas em valores e preceitos em consonância com o modelo de sociedade defendido pelo grupo que chegou ao poder em 1994 e foi reeleito em 1998 para mais um mandato. Segundo Lúcia Maria Wanderley Neves, deve-se entender por Plano Nacional de Educação “o resultado de um processo de planejamento educacional que, por sua vez, expressa o estágio de correlação das forças sociais gerais e mais especificamente do campo educacional, no processo de definição de políticas públicas de educação, em uma determinada formação social concreta e em um determinado momento”⁵⁵. Entende-se, portanto, que o Plano do governo para a educação no país esteja em consonância com as teses defendidas pelo grupo no poder. Assim, cabe retomar em linhas gerais alguns dos princípios do modelo econômico em vigência, mormente aqueles que têm relação direta com as políticas públicas educacionais.

⁵⁵ NEVES, L. M. W., *Op. cit.*

Para isso, vale a pena reproduzir trecho de um artigo de Marilena Chaui, publicado no suplemento Mais! da *Folha de S. Paulo* (09/05/1999), no qual a professora, com a clareza de idéias que lhe é própria, traduz com concisão alguns desses princípios.

A Reforma do Estado brasileiro pretende modernizar e racionalizar as atividades estatais, redefinidas e distribuídas em setores, um dos quais é designado Setor dos Serviços Não-Exclusivos do Estado, isto é, aqueles que podem ser realizados por instituições não-estatais, na qualidade de prestadoras de serviços. O Estado pode prover tais serviços, mas não os executa diretamente nem executa uma política reguladora dessa prestação. Nesses serviços estão incluídas a educação, a saúde, a cultura e as utilidades públicas, entendidas como “organizações sociais” prestadoras de serviços que celebram “contratos de gestão” com o Estado. A Reforma tem um pressuposto ideológico básico: o mercado é portador de racionalidade sociopolítica e agente principal do bem-estar da República. Esse pressuposto leva a colocar direitos sociais (como a saúde, a educação e a cultura) no setor de serviços definidos pelo mercado. Dessa maneira, a Reforma encolhe o espaço público democrático dos direitos e amplia o espaço privado não só ali onde isso seria previsível — nas atividades ligadas à produção econômica, mas também onde não é admissível, no campo dos direitos sociais conquistados.

O modelo neoliberal defende um Estado mínimo para os direitos sociais. Sobre o receituário desse modelo econômico, Perry Anderson afirma: “Manter um Estado forte, sim, em sua capacidade de romper o poder dos sindicatos e no controle do dinheiro, mas parco em todos os gastos sociais e nas intervenções econômicas”⁵⁶. Para conquistar a estabilidade monetária, meta maior de qualquer governo segundo esses princípios, uma disciplina orçamentária rígida faz-se necessária, contendo-se gastos com bem-estar. O mercado é visto

⁵⁶ ANDERSON, P. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, E & GENTILI, P. (org.). *Pós neoliberalismo – as políticas sociais e o Estado Democrático*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 11.

como o redentor supremo diante da ineficiência do Estado. No Brasil, o Plano Real prospera na aplicação desses princípios: a economia melhora e o social piora, gerando um exército de excluídos. A busca de consentimento da população, através de programas na mídia, que divulgam a possibilidade do futuro melhor e buscam apoio na sociedade para medidas que geram exclusão, vai propagando um pensamento único, que não admite questionamentos, ao defender a máxima de que o voto legitima qualquer coisa, ou seja, voto é igual à democracia. Que democracia? A questão maior nesse debate é a compreensão do que é direito e do que é cidadania.

Como se traduzem esses princípios num Plano Nacional de Educação? De que forma o mercado avança sobre o direito à educação? Que brechas são deixadas para que isso seja implementado?

2.3. Plano Nacional de Educação - proposta do governo: o papel das organizações da sociedade civil

Ao fazer uma primeira leitura do PNE/MEC, chama-nos a atenção o número de vezes em que as organizações da sociedade civil e a comunidade são chamadas a colaborar com a implementação de ações e metas nos diferentes níveis de ensino. Já na **Exposição de Motivos**, o ministro da Educação, Paulo Renato Souza, ao alinhar as inovações propostas pelo Plano destaca: “a participação da comunidade na gestão, melhoria da qualidade e **manutenção da escola** (grifo nosso), sem que se exima o Poder Público de suas responsabilidades”. Tal assertiva será constantemente repetida ao longo do Plano.

Na **Introdução**, a sociedade civil é lembrada. Afirmando que a responsabilidade de garantir o direito à educação não se restringe somente ao Estado, as instâncias da sociedade civil são chamadas a colaborar: em primeiro lugar, a família; em segundo lugar, as organizações não-governamentais legais ou confessionais que atuam tradicionalmente na área. Com relação a essas organizações, o texto apressa-se em justificar:

*A valorização das organizações não-governamentais não pode e não deve ser interpretada como uma tentativa do Estado de se desresponsabilizar pelo financiamento da educação, inclusive porque a grande maioria dessas organizações utiliza recursos públicos. Mas há que se incentivar igualmente o trabalho voluntário e a organização das comunidades, para, de forma participativa, colaborar na gestão da escola, para melhorar a qualidade do atendimento escolar e para enriquecer o patrimônio da escola, práticas essas que, em todas as democracias, constituem manifestação do exercício de cidadania responsável.*⁵⁷

Que mediações democráticas são necessárias para que tais pressupostos não se transformem em simples “lavar de mãos”, transferindo-se as responsabilidades públicas na prestação de serviços sociais para a *comunidade*, incluídas nesse universo entidades de todos os matizes?

Vera Telles⁵⁸ refletindo sobre a nova questão social brasileira no cenário globalizado, alerta para o fato de que o discurso oficial omite a tessitura democrática construída na interface Estado e sociedade através de espaços de participação, representação e negociação políticas, para a validação dos pressupostos defendidos no PNE/MEC. A par da necessidade de divisão de responsabilidades entre Estado e sociedade civil, o papel que cabe ao primeiro, nesse reordenamento de relações, é atuar como Estado regulador, numa sociedade civil politizada e organizada. A autora aponta com preocupação que, a partir de 1995, o debate em torno da participação da sociedade como que se desfez, propiciando a erosão das mediações políticas entre o mundo social e as esferas públicas. Nesse sentido, a ação social passa a ter um caráter compensatório, com perfil seletivo e focalizado, desvinculada dos princípios universais dos direitos e da cidadania. Contrapondo-se à visão defendida na **Introdução** do PNE/MEC,

⁵⁷ Plano Nacional de Educação/MEC: Introdução. Não identificaremos as páginas onde constam os tópicos analisados pelo fato de que o documento consultado foi impresso a partir do *site* do MEC, podendo haver divergências quanto à numeração, pois a mesma vincula-se à configuração do computador.

⁵⁸ TELLES, V. da S. A “nova questão social” brasileira. *Praga*, n. 6. Hucitec: setembro de 1998.

criticando a linha de atuação social do governo sob a batuta do Programa Comunidade Solidária (PCS), Telles afirma que,

(...) sob o formato “moderno” da parceria com a sociedade civil, o PCS parece conferir validade e plausibilidade a uma redefinição conservadora das relações entre Estado e sociedade, que elide a questão dos direitos por via da transferência das responsabilidades públicas na prestação de serviços sociais para a assim chamada comunidade, seja a família, sejam as organizações não-governamentais, sejam as organizações filantrópicas tradicionais e suas formas modernas, aí incluindo a chamada filantropia empresarial.⁵⁹

Para a autora, o que se coloca como cerne da questão são as mediações democráticas construídas que podem demandar direitos aos excluídos, quando o acesso aos serviços é definido não por uma política social mas por critérios focalizados, seletivos e particularizados, atrelados a interesses de organizações sociais, grupos comunitários ou organismos não-governamentais.

Marco Aurélio Nogueira também vai nesse sentido e alerta para o fato de que a sociedade persiste em estado de mobilização precária, prisioneira de um complexo processo de despolitização. A sociedade civil brasileira é frágil, não encontrando espaços para se colocar como força capaz de contrabalançar o poder do Estado, comprometendo-o e responsabilizando-o. Em decorrência,

(...) não se rompem as amarras do movimento democrático [com o Estado], que permanece impotente, fragmentado, vazio de propostas e projetos abrangentes. Torna-

⁵⁹ TELLES, V. da S. *Idem, ibidem*, p. 112.

*se assim inevitável que só consiga responder topicamente à pauta reformadora monitorada pelo governo federal*⁶⁰.

A desvalorização do aparato público, para Nogueira, faz com que se repense “a necessidade de agregar formalmente recursos e pessoas para o funcionamento do Estado, pois tudo poderia ser feito pela ‘área pública não-estatal’ ou pela sociedade civil – organizações não-governamentais, terceiro setor, empresas privadas, nichos sociais, tudo devidamente financiado por um Estado que deveria coordenar o menos possível, ordenar o menos possível”⁶¹.

Como evitar a política do salve-se quem puder, vinculada à capacidade de pressão? Ou como evitar dar mais aos que menos precisam, anulando assim o chamado “efeito perverso”⁶², cuja perversidade está em que os setores sociais menos organizados e influentes terminam por arcar com a sustentação de políticas sociais voltadas para aqueles que não necessitam delas? Essa parece ser a preocupação que move as reflexões desses autores.

Ainda na **Introdução** do PNE/MEC, a ação da iniciativa privada na oferta de serviços educacionais não é desconsiderada como importante estratégia para garantir uma melhor educação para o consumidor do *serviço* educação.

*A presença do ensino privado (...) é indispensável no sentido de oferecer opções em termos de valores culturais e de orientação confessional para a população, além de ampliar a oferta de ensino. Em relação ao ensino privado (...) o papel do poder público deve ser exercido através da avaliação dos serviços prestados, no sentido de garantir sua qualidade.*⁶³

⁶⁰ NOGUEIRA, M. A. *Op. cit.*, p. 175.

⁶¹ *Idem*, p. 17.

⁶² TEDESCO, apud COSTA, M da. A educação em tempos de conservadorismo. In: GENTILI, P. *Op. cit.*, p. 58.

⁶³ PNE/MEC, Introdução.

O Estado brasileiro já desencadeou algumas ações no sentido de proteger o consumidor do *serviço* educação, além de redirecionar a política educacional do país. Como exemplo podem ser citadas: a publicação dos *Parâmetros Curriculares Nacionais*, a realização de exames nacionais de avaliação do ensino fundamental e médio (SAEB e ENEM), além da avaliação dos cursos superiores, dentre outras.

Ao definir as responsabilidades na implementação das metas, o PNE/MEC considera três instâncias de execução:

- União;
- União em associação com Estados, municípios ou organizações da sociedade civil;
- Estados, municípios e organizações da sociedade civil.

Considerar as organizações da sociedade civil como instâncias de implementação das metas propostas parece-nos ilustrativo do papel reservado a elas no projeto de educação defendido no Plano. Parece que o Programa Comunidade Solidária não pode ser visto como algo fortuito nesse cenário, apostando no protagonismo da solidariedade, agora sob o verniz das parcerias com a sociedade civil.

Voltando novamente nosso olhar para o PNE/MEC, partimos para uma análise comentada dos momentos em que a sociedade civil é chamada a colaborar, de forma explícita, nos diversos níveis da educação. Como já aventado na **Introdução**, as organizações não-governamentais são consideradas excelentes modelos de atendimento à **Educação Infantil**.

Diversas formas de atendimento integral ou parcial às crianças de até três anos vêm sendo oferecidas por organizações não-governamentais, igrejas e mesmo através de iniciativas da própria comunidade. (...) é igualmente importante que não se ignore seu

*enorme potencial para prover atendimento adequado às crianças de faixa etária de 0 a 3 anos.*⁶⁴

Defendendo essas iniciativas como a possibilidade de construção de um modelo não rígido e único, o PNE/MEC afirma, porém, que é necessário estabelecer um programa de controle e orientação para evitar que essas iniciativas se transformem em depósitos de crianças. Faz uma ampla defesa da estratégia de atendimento das crianças de 0 a 3 anos por essas “parcerias” com ONGs, como forma de cobrir toda essa faixa etária e defende que, nos municípios pobres, a ação dessas organizações é fundamental como garantia de atendimento a esse nível, *não eximindo a responsabilidade da União em oferecer apoio técnico e financeiro.*

Para atingir as metas traçadas para o atendimento às creches, conta com o apoio das ONGs para “estabelecer, até o final da década, em todos os municípios, (...) programas de orientação e apoio às mães com filhos de 0 a 3 anos”.⁶⁵

Com relação à colaboração da comunidade no atendimento à **Pré-Escola**, essa é chamada a participar “na gestão, na manutenção física, na melhoria do funcionamento das pré-escolas e no enriquecimento dos recursos didático-pedagógicos disponíveis, incluindo atualização de tecnologias educacionais, sem eximir o poder público de suas responsabilidades”.⁶⁶

Assim serão construídas as “parcerias”, num discurso mais poliânico, ou, numa visão mais realista, mais afeita à realidade, como transferência de responsabilidades, contando com a comunidade para manter e equipar as pré-escolas, subentendendo-se que a população que frequenta a escola pública dispõe de recursos financeiros para responder a essas exigências.

⁶⁴ PNE/MEC, Educação Infantil.

⁶⁵ PNE/MEC, Educação Infantil — Creche.

⁶⁶ PNE/MEC: Educação Infantil — Pré-Escola.

Aqui fazemos uma interrupção para uma breve reflexão sobre o significado de privatizar, nesse contexto. Em nosso entendimento, delegar responsabilidades à comunidade para manter e equipar escolas é uma face da privatização. O que pode ser problemático, pois trata-se de ação que por ser focalizada pode propiciar uma grande heterogeneidade na oferta da qualidade do ensino. Assim, comunidades com mais recursos podem investir mais e gerar a diferenciação, ou a falta de equidade, entendendo esta como diferentes níveis de qualidade dentro do sistema público. Ao Estado cabe garantir ensino de qualidade para todos, sem privilégios. Não podemos ignorar que tais premissas — principalmente aquelas vinculadas à melhoria física das condições de ensino — podem colaborar para o crescimento da falta de equidade dentro do sistema. É o que nos esclarece Rus Perez⁶⁷ quando trata do papel da Associação de Pais e Mestres (APM) na manutenção das escolas por clientela. Para o autor, as APMs são o “braço direito” da direção da escola e a sua participação financeira, embora não quantificada, vem crescendo a ponto de, em muitas escolas, chegarem mais recursos privados do que públicos, principalmente quando a clientela é de classe média:

Cruzando a atuação da APM com a tipologia das escolas, conclui-se que nas escolas boas a atuação da APM é mais efetiva do que nas escolas ruins. De fato, a atuação desta entidade de apoio às escolas tem se dirigido a abastecer as escolas com equipamentos, principalmente os pedagógicos, e material didático, além de recursos para a manutenção rotineira. Por meio dessa ajuda na manutenção constante, as escolas conseguem se organizar e superar obstáculos, cuja solução seria mais difícil apenas com os recursos provenientes da Secretaria da Educação. (...) Dessa forma, as escolas de clientela pobre estão totalmente desprovidas de material didático e equipamentos pedagógicos, ficando à mercê da atuação do Estado, que tem se mostrado pouco eficaz.

⁶⁷ RUS PEREZ, J. R. *Avaliação, impasses e desafios da educação pública*. Campinas: Editora da Unicamp, 2000. p. 187.

Democratizar o **Ensino Fundamental** é prioridade de curto prazo. Para isso, espera-se um envolvimento intenso da comunidade na melhoria das condições de funcionamento das escolas, conforme ocorrido em países como Japão, Coréia, Indonésia e Cuba. “Não pode uma sociedade democrática e participativa acomodar-se a uma visão paternalista do Estado, do qual se espera a resolução de todos os seus problemas”⁶⁸. A não-acomodação da sociedade passa pelo apoio da comunidade ao estabelecimento de um padrão mínimo de funcionamento das escolas quanto a: “acervo para bibliotecas; equipamento didático-pedagógico de apoio ao trabalho em sala de aula; telefone e reproduutor de textos; infra-estrutura de informática e de equipamento multimídia”⁶⁹.

A comunidade é citada também para participar na “gestão, na manutenção física e melhoria do funcionamento das escolas, via trabalho voluntário, sem eximir o Poder Público de suas obrigações constitucionais”.⁷⁰

Tratando agora do **Ensino Médio**, é interessante notar que nas **Observações Gerais** em que é traçado um diagnóstico desse nível de ensino, em nenhum momento as organizações da sociedade civil são citadas explicitamente como co-responsáveis pela universalização ou pela melhoria de qualidade do ensino médio. Uma referência com relação ao número de matrículas no ensino privado constatando que tem diminuído, “atestando o caráter cada vez mais público desse nível de ensino”.⁷¹

O crescente interesse do capital por trabalhadores mais qualificados pode estar na origem da explicação para essa constatação? Ou, por outro lado, talvez não seja preciso explicitar isso no Plano, pois esses interesses estão contemplados nas disposições do Decreto 2.208/97⁷² que atendem diretamente o setor produtivo.

⁶⁸ PNE/MEC, Ensino Fundamental.

⁶⁹ PNE/MEC, Ensino Fundamental. Metas.

⁷⁰ PNE/MEC. *Idem, ibidem*.

⁷¹ PNE/MEC, Ensino Médio.

⁷² Decreto 2.208 de 17 de abril de 1997, sobre a educação profissional. Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 42 da Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. As disposições citadas são: I - promover a transição entre a escola e o mundo do trabalho, capacitando jovens e adultos com conhecimentos e habilidades gerais e específicas para o exercício de atividades produtivas; II - proporcionar a formação de profissionais aptos a exercerem atividades específicas no trabalho, com escolaridade

Não há nenhuma referência explícita, nas vinte metas enumeradas, à atuação de organizações não-governamentais ou da sociedade civil. Apenas em uma delas a comunidade é chamada a participar na gestão, manutenção e melhoria de funcionamento das escolas. Como vimos, a abordagem é diversa quanto ao Ensino Fundamental, em que a comunidade é chamada a colaborar desde a aquisição de livros para a biblioteca até a compra de equipamentos de informática.

Com relação à **Educação de Jovens e Adultos**, o documento traça um diagnóstico de 16 milhões de analfabetos no país, chamando a Nação para um esforço concentrado no sentido de superar esse problema. A redução da população analfabeta do país (20,1% em 1991 para 15,6% em 1995) deve-se a programas diversificados voltados para populações específicas, grande parte deles realizados por organizações da sociedade civil. O Poder Público não se eximirá de tão grande tarefa, porém, “é importante ressaltar que, sem uma efetiva contribuição da sociedade civil, dificilmente o analfabetismo será erradicado. (...) Universidades, igrejas, sindicatos, empresas, associações de bairro e inúmeros outros tipos de organizações civis devem ser mobilizados para esta tarefa”.⁷³ Na enumeração das metas, a sociedade civil é chamada de forma intensiva a partilhar as responsabilidades com o poder público:

*Estabelecer políticas que facilitem parcerias para o aproveitamento de espaços ociosos existentes na comunidade, bem como o efetivo aproveitamento comunitário das entidades da sociedade civil (...).*⁷⁴

De forma explícita, a parceria com a comunidade para o aproveitamento de espaços ociosos se torna uma diretriz da política educacional para a educação de jovens e adultos. O

correspondente aos níveis médio, superior e de pós-graduação; III - especializar, aperfeiçoar e atualizar o trabalhador em seus conhecimentos tecnológicos; IV - qualificar, reprofissionalizar e atualizar jovens e adultos trabalhadores, com qualquer nível de escolaridade, visando a sua inserção e melhor desempenho no exercício do trabalho.

⁷³ PNE/MEC, Educação de Jovens e Adultos.

⁷⁴ PNE/MEC, *idem*.

trabalho comunitário deve responder com todo o seu potencial para o atendimento dessa população. Não se define, como nos outros níveis, padrões de funcionamento dos cursos.

Ao tratar de **Formação Tecnológica e Formação Profissional**, o Plano afirma que, nos países desenvolvidos, a qualificação dos trabalhadores também é financiada com recursos da própria empresa e isso deve começar a ocorrer no Brasil. Assim, por ser tarefa complexa, a política de qualificação profissional “exige a colaboração de múltiplas instâncias do Poder Público e da sociedade civil”⁷⁵. Nas metas para esse nível de ensino, as instituições privadas são chamadas a colaborar para estabelecer, em dois anos, um sistema de informações que oriente a política educacional que satisfaça às necessidades de formação da força de trabalho.

Para a adequação e permanente revisão e adequação dos cursos conta-se com a colaboração de empresários e de trabalhadores. A ampliação da oferta da Educação Profissional dar-se-á pelo estabelecimento de parcerias com os diferentes níveis de governo e com a iniciativa privada.

Partindo do diagnóstico de que é necessário ampliar o número de vagas na **Educação Superior**, o Plano defende o estabelecimento de parcerias entre União, Estados e instituições comunitárias.

Das vinte e cinco metas enumeradas para o ensino superior, em treze há ocorrência de indicações de colaboração entre a União, Estados e setores não-governamentais. São elas: ampliação do número de vagas; ampliação do crédito educativo; apoio e incentivo governamental para as instituições comunitárias elevarem a qualidade do ensino oferecido; sistema de educação a distância; autonomia didática, científica e de gestão; diversificação do sistema superior de ensino, favorecendo e valorizando estabelecimentos não-universitários que atendam a demandas específicas: magistério, formação geral, profissional liberal, tecnológica; incentivo à criação de cursos noturnos inovadores (sequenciais ou modulares); dobrar em dez anos o número de pesquisadores via incentivo à pós-graduação; estimular as instituições superiores a consolidar programas de pós-graduação, com recursos públicos; estimular o

⁷⁵ PNE/MEC, Educação Tecnológica e Formação Profissional.

financiamento público à pesquisa científica e tecnológica; implementar políticas que facilitem às minorias, vítimas de discriminação, o acesso a esse nível de ensino. Deve-se ressaltar, como contraponto, que não se prevê no Plano, de forma explícita, a ampliação das vagas nas universidades públicas.

Ao traçar o diagnóstico do atendimento às pessoas com necessidades especiais, no nível da **Educação Especial**, o Plano declara o poder público com pouca experiência no setor e abre caminho para o terceiro setor, via organizações não-governamentais. Nesse discurso vale tudo: ONGs, filantropia, parcerias diversas.

*Há que se observar finalmente, que, nessa área, a colaboração da sociedade civil organizada por meio de associações filantrópicas tem sido de extraordinária importância, especialmente na educação pré-escolar, o que justifica o apoio do governo a essas instituições como parceiras no processo educacional.*⁷⁶

Também para o atendimento a esse nível de ensino, observa-se que das vinte e seis metas enumeradas, quinze contam com a colaboração de setores não-governamentais com diferentes objetivos: implantação de centros destinados ao atendimento de casos mais graves de comprometimento mental e de deficiências múltiplas; parcerias com ONGs para a produção de livros de literatura falados, em braile e em caracteres ampliados; parcerias com ONGs para formar monitores que ensinem às famílias e ao pessoal das escolas a língua brasileira de sinais para surdos; parcerias com organizações da sociedade civil para ampliar o fornecimento e o uso de equipamentos de informática como apoio à educação das pessoas com necessidades especiais; parcerias com ONGs para qualificar profissionalmente pessoas com necessidades especiais.

⁷⁶ PNE/MEC, Educação Especial.

Finalmente, propõe-se a criação de um setor que cuide da Educação Especial, que deverá ser organizado em todos os sistemas de ensino para atuar em parceria com setores da saúde, assistência social e organizações da sociedade civil.

Na área da **Educação Indígena**, nas Observações Gerais, o Plano afirma que tem sido de importância estratégica e imprescindível a atuação de grupos indígenas e de assessores não-indígenas, ligados às organizações da sociedade civil e às universidades. Consta que, embora tenha sido estadualizado o atendimento educacional das populações indígenas, isso “não representou um processo de instituição de parcerias entre órgãos governamentais e entidades ou organizações da sociedade civil, compartilhando uma mesma concepção sobre o processo educativo a ser oferecido para as comunidades indígenas”.⁷⁷

Em relação às metas traçadas, não há referências explícitas à atuação de ONGs, organizações da sociedade civil ou parcerias. Porém, das dezenove metas propostas, onze contam com a colaboração da União com outros setores governamentais e não-governamentais para ser atingidas. São elas: atribuir aos Estados a responsabilidade legal pela educação indígena; universalizar a adoção de Diretrizes para a Política Nacional de Educação Escolar Indígena; universalizar em dez anos programas de educação que correspondam às quatro primeiras séries do Ensino Fundamental; ampliar gradativamente a oferta do ensino de 5ª à 8ª séries; fortalecer e garantir a consolidação de uma educação diferenciada e de qualidade nas áreas indígenas; criar a categoria oficial de escola indígena; reconhecer oficialmente as escolas indígenas e constituir um cadastro nacional de escolas indígenas; estabelecer padrões mínimos de funcionamento, de acordo com o uso social e concepções próprias de cada comunidade indígena; equipar em cinco anos as escolas indígenas com recursos pedagógicos básicos, incluindo bibliotecas e outros materiais de apoio; criar programas voltados para a publicação de materiais didáticos e pedagógicos específicos; estabelecer e assegurar qualidade aos programas de formação do professorado indígena.

⁷⁷ PNE/MEC, Educação Indígena.

A seguir, trataremos de uma das diretrizes centrais do Plano: a **Formação de Professores e Valorização do Magistério**. Nas Observações Gerais, em que se traça um diagnóstico da situação da formação dos professores brasileiros, não há referência explícita à atuação das organizações da sociedade civil nos mesmos moldes que nos outros itens, mas se aponta para a criação dos Institutos Superiores de Educação via setor privado. Afirma-se que a “a qualificação do pessoal docente se apresenta hoje como um dos maiores problemas para o Plano Nacional de Educação e o Poder Público precisa se dedicar prioritariamente à solução deste problema”.⁷⁸ Nas metas, embora as parcerias não sejam explicitamente citadas, a maioria delas prevê a colaboração de setores não-governamentais para sua implementação.

São elas: implementar novos planos de carreira e assegurar a promoção por mérito; incentivar a criação dos Institutos Superiores de Educação e de Escolas Normais Superiores; organizar programas de formação em serviço para atender à qualificação mínima exigida pela LDB; desenvolver, de acordo com os Parâmetros Curriculares Nacionais, programas de Educação a Distância; generalizar, nas instituições públicas de ensino superior, cursos noturnos e modulares; incentivar as universidades e demais instituições formadoras a oferecer cursos temporários de formação de professores.

Ainda nas Observações Gerais, onde se apresenta um panorama da situação na área de **Educação a Distância e Tecnologias Educacionais**, afirma-se que a contribuição do setor privado deve ser considerada pois tem produzido material de boa qualidade e que a colaboração entre os órgãos públicos e o setor privado ainda é incipiente, devendo-se incentivar essa forma de produção de material. Além de contar com o setor não-governamental para implementar algumas metas, há referência explícita dessa colaboração no sentido de promover parcerias com empresas para a produção e difusão de programas de Formação Profissional a Distância: “Promover, em parceria com o Ministério do Trabalho, as empresas, os Serviços Nacionais de Aprendizagem e as Escolas Técnicas, a produção e difusão de programas de Formação Profissional a Distância”.⁷⁹ Além disso, propõem-se também

⁷⁸ PNE/MEC, Formação de Professores e Valorização do Magistério.

⁷⁹ PNE/MEC, Educação a Distância e Educação Tecnológica.

parcerias com instituições de ensino superior para produzir programas de Educação a Distância de nível médio.

O aspecto do **Financiamento e Gestão** é tratado no último item do PNE/MEC. Nas Observações Gerais, que introduzem o tema e onde se definem os recursos disponíveis para atingir as metas propostas, faz-se uma referência ao apoio das organizações não-governamentais no sentido de colaborar com os recursos a serem investidos na Educação de Jovens e Adultos, mormente nos municípios mais pobres, que não possuem renda própria, pelo fato de que para esse nível de ensino os recursos não são previstos no FUNDEF⁸⁰ – mas são, sim, provenientes de impostos e contribuições sociais locais.

As metas estão divididas em dois grupos: financiamento e gestão. Com relação ao financiamento, a União centraliza todo o controle dos recursos sem prever a colaboração sequer de outros setores governamentais. Apenas uma das metas abrange o setor privado, embora não sejam citadas explicitamente as organizações da sociedade civil:

Elevação, na década, através do esforço conjunto da União, dos Estados e municípios e do setor privado, do percentual do PIB aplicado em educação, para atingir o mínimo de 6,5%.⁸¹

Com relação à gestão, não há referência explícita ao setor não-governamental. Das doze metas propostas, conta-se com a colaboração de setores não-governamentais em cinco delas. Há uma referência direta a parcerias com universidades, para estabelecer programas de curta duração para a formação de diretores de escola.

⁸⁰ Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério. Criado pela Lei 9.424, de 24 de dezembro de 1996.

⁸¹ PNE/MEC, Financiamento e Gestão.

A seguir, passamos a refletir sobre o PNE/SB, proposto por setores da sociedade civil ligados à educação e insatisfeitos com o rumo dado à elaboração do PNE/MEC, que acabamos de analisar.

2.4. Plano Nacional de Educação - proposta da sociedade brasileira: o papel das organizações da sociedade civil

Como já esclarecemos, o Plano Nacional de Educação, conhecido como *Proposta da Sociedade Brasileira*, foi elaborado por organizações da sociedade civil que representam os interesses dos trabalhadores em educação. Sua elaboração teve início no I CONED, realizado em Belo Horizonte, em 1996. Lúcia Maria Wanderley Neves, esclarece que “em contraposição ao conteúdo e à forma de fazer política do Governo, o I CONED toma para si a iniciativa de intervir nas políticas educacionais como a única forma de satisfazer as reais necessidades da maioria da população. Nessa perspectiva define e estabelece princípios e uma agenda para dar continuidade à elaboração do PNE/SB”.⁸²

Em 1997, por ocasião do II CONED, as diretrizes e metas da educação escolar para os primeiros anos do próximo milênio foram definidas coletivamente.

Assim, pode-se esperar, por essa referência à elaboração do Plano, a quem são atribuídas as responsabilidades pela educação da população e de que forma a educação é defendida. Vejamos:

A escola, garantida e financiada pelo Estado, é construída por alunos, pais, professores, técnicos-administrativos e funcionários, como espaço público de troca e elaboração de experiências, tendo em vista articulação das ações possíveis e

⁸² NEVES, L. M. W. *Op. cit.*

*necessárias à solução dos problemas de cada comunidade e do desenvolvimento de todos.*⁸³

Faz-se referência às parcerias de modo explícito nesse Plano, uma única vez. Por isso, vale a pena transcrever na íntegra, uma vez que o texto é auto-explicativo:

*Quanto às parcerias – Poder público-empresas privadas – admite-se a adoção dessa estratégia visando a criação de alternativas para saldar a imensa dívida social na área educacional.*⁸⁴

Essa discussão sustenta-se pela assertiva: verbas públicas para a escola pública e educação como um dever do Estado.

Com relação à atuação das organizações da sociedade civil, faz-se menção direta a elas quando se trata da Educação de Jovens e Adultos e Erradicação do Analfabetismo:

*Num verdadeiro esforço nacional para superação desse déficit educacional, mais que isso, para o resgate dessa imensa dívida social, outros segmentos da sociedade civil, além das instituições escolares e universitárias – organizações não -governamentais (ONGs), sindicatos, associações profissionais, movimentos organizados etc. – deverão ser chamados, garantindo-se, no entanto, o financiamento das ações pelo poder público, tornando realidade o preceito constitucional.*⁸⁵

⁸³ Plano Nacional de Educação – Proposta da Sociedade Brasileira, Introdução.

⁸⁴ PNE/SB, Gestão Democrática da Educação: instrumentos e mecanismos da gestão democrática.

⁸⁵ PNE/SB, Educação de Jovens e Adultos e Erradicação do Analfabetismo.

Ao estabelecer metas para o Ensino Médio e para a Educação Profissional, o PNE/SB propõe: “combater parcerias que condicionam investimentos apenas à obtenção de resultados imediatos e atrelados, exclusivamente, à formação de mão-de-obra”.⁸⁶

No item relativo a Formação dos Profissionais de Educação, prevê-se como uma das metas, o estabelecimento de parcerias com universidades e instituições de ensino superior para a formação continuada dos profissionais da educação.

Assim, vemos que o papel atribuído às parcerias no PNE/SB não tem o mesmo peso quando comparado àquele atribuído no PNE/MEC. No PNE/SB, as parcerias são admitidas como *estratégia* de atuação, de forma limitada e pontual. No PNE/MEC, as parcerias são parte da política educacional, na qual as organizações são chamadas a se co-responsabilizarem na implementação das metas em praticamente todos os níveis de ensino. No PNE/SB temos um perfil bem diverso. Não se admite que as organizações da sociedade civil devam assumir responsabilidades na implementação da política educacional. Não se entende o papel dessas organizações como molas propulsoras da educação nacional. Pelo contrário, afirma-se peremptoriamente que o Estado deve financiar e se responsabilizar para universalizar a educação, pois esta é um direito da cidadania.

Constantemente citadas no PNE/MEC, as parcerias são uma boa resposta ao encaminhamento das políticas na área social e evidenciam o papel que desempenharão na política educacional a ser implementada no país, conforme constatamos na **Conclusão** do PNE/MEC: “O PNE deverá se tornar o elemento essencial de direcionamento e articulação das políticas educacionais entre os diferentes níveis de governo”.⁸⁷

Por meio das parcerias e do peso cada vez maior das organizações não-governamentais (ou setores não-governamentais, como constantemente citados no PNE/MEC, o que de certa

⁸⁶ PNE/SB, Ensino Médio e Educação Profissional. Diretrizes.

⁸⁷ PNE/MEC. Acompanhamento e Avaliação do Plano.

forma é mais amplo que apenas ONGs) pode-se perceber que se vislumbram dificuldades advindas da visão de política educacional vinculada às necessidades de competitividade econômica do país, em contraposição à educação como direito de todos e da cidadania. A ênfase dada às parcerias, no principal documento de implementação da política educacional do país, pode indicar que a inclusão e o atendimento com qualidade da parcela mais pobre, representada pela população que só tem como alternativa de educação a escola pública, precisará contar com uma indefinida ética da solidariedade, um chamamento que ecoa cada vez mais, atingindo a todos pelo viés da responsabilidade social via parcerias e voluntariado.

2.5. O Programa *Escola em Parceria* do Governo do Estado de São Paulo – fortalecendo os laços entre escola e sociedade civil

Assim como pudemos verificar que o PNE/MEC estimula e propõe o estabelecimento de parcerias como estratégia para a melhoria de qualidade da educação pública, apoiado nos princípios maiores da reforma do Estado em curso que se evidencia pela focalização dos gastos sociais, descentralização da gestão, privatização e desregulação das normas e legislação social – podemos também constatar que no Estado de São Paulo tais diretrizes são estabelecidas no espectro maior da reforma educacional implementada na gestão do PSDB (1995/1998 e 1999/2002).

Cabe ressaltar que as iniciativas de busca de parcerias na sociedade não são prerrogativas do governo a que nos reportaremos. De acordo com Rus Perez⁸⁸, na gestão Franco Montoro (1983-1987) foi implementado o Programa de Formação Integral da Criança (PROFIC)⁸⁹, com o objetivo, dentre outros, de “*envolver a comunidade em todo o processo*

⁸⁸ RUS PEREZ, J. R. *Op. cit.*, p. 97.

⁸⁹ Os outros objetivos do PROFIC são, de acordo com Rus Perez, propiciar melhores condições para o processo ensino/aprendizagem, transformar a atual pré-escola em educação infantil, criar e ampliar programas educacionais para crianças e jovens de rua e/ou abandonados e para todos os que não têm tido acesso à escola, desenvolver ações que favoreçam a conquista e a preservação da saúde. O autor coloca ainda, como um dos

educacional”. (grifo nosso). Ainda de acordo com esse autor, no governo Orestes Quércia (1987-1991), “foi lançado o Programa SOS Escola, que constituía na utilização de recursos da iniciativa privada para a realização de reformas e manutenção dos prédios escolares. As empresas abateriam tais despesas no Imposto de Renda”⁹⁰. No governo Fleury (1991-1994) foi divulgado um documento intitulado *Programa de parceria empresa-escola pública*, no qual se mantém a finalidade de captação de recursos em empresas e amplia-se o escopo da parceria, apontando para a necessidade da participação dos empresários na gestão do ensino público e abrindo assim, a possibilidade de virem a intervir na organização do trabalho escolar. Não nos aprofundaremos no levantamento histórico dos programas e ações que buscam aproximar-se da comunidade para fins de parceria, uma vez que este não é objetivo deste trabalho, podendo tal investigação ser realizada em outros estudos que possam de forma aprofundada traçar esse panorama.

Para Aparecida Neri de Souza⁹¹, “a reforma educacional em desenvolvimento no Estado de São Paulo é fortemente imbricada com o projeto nacional, implementado pelo Ministério da Educação (MEC) e o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE)”.

Ainda segundo Souza, a política de privatização, que tem o objetivo de reduzir gastos estatais não se realiza pela simples transferência de escolas públicas para o setor privado, mas sim, por ações indiretas, dentre elas o incentivo aos programas de parcerias com as empresas para o financiamento da educação pública. Isso se evidencia no Comunicado SE de 22/03/95, que divulga as diretrizes educacionais propostas pelo governo Covas para o Estado de São Paulo, em que as parcerias são citadas como estratégias importantes:

princípios norteadores do Programa, a necessidade de aproveitar os recursos já existentes, o envolvimento do maior número possível de participantes e a articulação com a comunidade e seus equipamentos sociais.

⁹⁰ RUS PEREZ. *Idem, ibidem*, p. 123.

⁹¹ SOUZA. A. N. de. *As políticas educacionais para o desenvolvimento do trabalho docente*. Campinas: UNICAMP, 1999. Tese de Doutorado.

A proposta de abertura institucional de parcerias com outros setores, dentro e fora do Estado; (...) a capacidade de coordenar a iniciativa e a atuação de diversos parceiros em torno de prioridades estabelecidas determina uma disposição do atual governo de promover uma mudança significativa nos padrões de gestão (...).

Coerente com essa diretriz, a Secretaria da Educação institui através da Resolução SE-234/95⁹² o *Programa Escola em Parceria*, com os seguintes objetivos:

- Promover a realização de projetos educacionais através de parcerias entre a Secretaria da Educação e os diferentes setores da sociedade, tendo em vista a melhoria da qualidade do ensino nas escolas públicas.
- Possibilitar, ampliar e incentivar a participação da sociedade civil na gestão das escolas públicas.
- Captar recursos oriundos da sociedade civil em benefício da escola pública.
- Promover a autonomia da escola, por meio de sua interação com a comunidade.⁹³

O papel da Secretaria nesse processo é o de garantir que os projetos de parceria sejam condizentes com as diretrizes educacionais do governo, ou seja, devem ter objetivos voltados para a melhoria de qualidade do ensino público, envolver a comunidade local, promover a autonomia da escola, enfatizar os aspectos pedagógicos, evitar a ação meramente assistencialista e finalmente, evitar contrapartida financeira por parte da Secretaria. É interessante observar que há um papel importante a ser desempenhado pelas parcerias na política educacional proposta pelo Estado – uma aposta na atuação de parceiros que estão fora dos quadros da Secretaria da Educação e do próprio Estado. À secretaria cabe o papel de assessorar, orientando, colaborando na definição de formas, mecanismos e estratégias de mobilização para que as escolas possam ir atrás dos potenciais parceiros, divulgando experiências de sucesso como mais uma forma de dar visibilidade e ampliar o leque das

⁹² Texto legal disponível no *site* da Secretaria de Estado da Educação de São Paulo. (www.educacao.sp.gov.br).

⁹³ Esses objetivos constam de documento que divulga o programa Escola em Parceria e elaborado pela Fundação para o Desenvolvimento da Educação (FDE).

parcerias. Para isso, mantém uma equipe atuando na Fundação para o Desenvolvimento da Educação (FDE), vinculada a uma Gerência de Fortalecimento Institucional.⁹⁴

Segundo informação de técnicos dessa equipe⁹⁵, a Secretaria da Educação não pretendia, com a publicação da Resolução, centralizar burocraticamente todo o processo de efetivação de parcerias, pois entende que a autonomia da escola constitui princípio básico a ser incentivado. A Secretaria aposta na sua conquista progressiva por parte das escolas. Como indicador dessa afirmação, apontam o fato de que a própria Secretaria não dispõe de um levantamento de todas as parcerias existentes na rede pública, não tendo conseguido fazer um cadastro, apesar de ter até contratado uma ONG⁹⁶ para esse fim. A Secretaria trabalha com estimativas do universo de alunos atingidos por ações de algum tipo de parceria. Os números indicam que há três milhões e meio de alunos nessa situação. As escolas não se sentem obrigadas a comunicar a existência de parcerias. Isso é visto de forma positiva pela Secretaria, como um indicador de autonomia. Segundo Souza, nota-se que “a perspectiva de parceria, por parte do governo, vem sendo ampliada e articulada ao discurso da necessidade de autonomia da escola”.⁹⁷ O que poderia indicar que gradualmente vem se explicitando a intenção de “delegar, a cada escola, a responsabilidade de viabilizar recursos, na sociedade, para melhoria de suas condições, apoiada em padrões de gestão da educação que enfatizam a importância da autonomia administrativa e financeira da escola”.⁹⁸ Ainda segundo a autora, essa é uma tendência internacional, já expressa na proposta da Comissão Econômica das Nações Unidas para a América Latina e Caribe (CEPAL) e da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) para a América Latina no documento *Transformação produtiva com equidade* (1995), no qual são indicadas medidas para implementar estratégias de melhoria da educação, dentre outras “o compromisso financeiro da sociedade com a educação”. Para a autora, os empresários são diretamente convocados para

⁹⁴ Cabe esclarecer que a Coordenadoria de Estudos e Normas Pedagógicas (CENP), órgão da Secretaria da Educação de São Paulo, também trata de questões ligadas a parcerias, além de algumas delas serem implementadas a partir do próprio gabinete da secretária.

⁹⁵ Em entrevista, realizada em 26/10/2000.

⁹⁶ SEE/SP – CTE. *Pesquisa sobre parceria entre Estado e iniciativa privada na prestação de serviços educacionais de 1º Grau* – Relatório Final (1996).

⁹⁷ SOUZA, S. M. Z. L. *Parceria escola-empresa no estado de São Paulo: mapeamento e caracterização*. Educação & Sociedade, ano XXI, n. 70, Abril/00, p. 174.

⁹⁸ *Idem, ibidem*, p. 175.

responder às demandas geradas pelas experiências no seio das escolas públicas, além de valorizar as propostas inovadoras, divulgando-as na rede de ensino”¹⁰².

A relutância na implementação de atividades de manutenção da escola e compra de equipamentos, embora reconhecidamente insumos importantes na melhoria do ambiente de aprendizagem e portanto, geradores de qualidade de ensino, justifica-se pelo fato de tais ações serem caras, não darem retorno de curto prazo para a empresa e poderem tornar-se uma “obrigação” da qual não se pode sair ileso conforme verificamos em documento¹⁰³ que orienta os empresários na sua tarefa de apoio à educação sobre o que não fazer em suas iniciativas de ação social:

A rede pública de ensino, em geral, tem bom nível de cobertura. O que precisa ganhar é qualidade. Reparos e manutenção não são os investimentos mais aconselháveis e custam mais caro para a empresa do que investimentos na capacitação de professores.

Nesse estudo, pudemos relacionar tais conselhos com a orientação do investimento feito pela empresa no *Programa Natura/Escola*, pois os recursos vão migrando do investimento na manutenção do prédio, nos anos iniciais, para os projetos de formação de professores, que passam a ter a prioridade, o que discutiremos a seguir, quando nos determos em traçar o percurso da parceria e seus espaços de concretude.

¹⁰² *Idem.*

¹⁰³ *Cidadania empresarial: como apoiar a educação*. Documento elaborado com a assessoria de Fábio Ribas da Prattein, Desenvolvimento Educacional e Comunitário; Rebeca Raposo, Diretora Executiva do GIFE; Silvana Augusto, Gerente de Projetos da Fundação para o Desenvolvimento da Educação da Secretaria da Educação de São Paulo. (Retirado de www.klick.com.br, acesso em 19/6/00).

essa finalidade, provavelmente trazendo para as escolas seus critérios de organização empresarial, voltados para a eficiência e a eficácia.

E qual é o papel atribuído aos parceiros, sob o ponto de vista da Secretaria? Cabe a eles firmar um protocolo de intenções, estabelecendo metas de acordo com as propostas da Secretaria, investindo e participando do gerenciamento de recursos, por comum acordo, avaliando e cobrando resultados condizentes com as metas estabelecidas. Essas parcerias podem ser do tipo local⁹⁹ ou abrangente¹⁰⁰. As ações localizadas atingem uma escola ou pequeno número de escolas e são sempre iniciativas locais, partindo da base para o centro do sistema. As ações abrangentes dirigem-se a uma parte significativa ou a toda a rede escolar. São iniciativas centralizadas como, por exemplo, a doação de um conjunto de vídeos para toda a rede.

Segundo avaliam os técnicos consultados, a Secretaria tem a compreensão de que as ações locais são as que contribuem de forma mais eficaz para a melhoria da educação pública, por conterem na sua dinâmica uma sinergia que implica revisões constantes e avanços que alavancam a melhoria do processo. Em outras palavras, espera-se que essas ações acabem sinergicamente provocando outras em cadeia, numa dinâmica cada vez mais rica.

Assim, aponta-se como algo não tão interessante o fato de muitas empresas oferecerem pacotes prontos, cabendo à escola ou ao grupo de escolas entrar no figurino apresentado. Isso não configura numa parceria real, mas um eventual aproveitamento de oportunidades que se apresentam e são laçadas, agarradas por instituições carentes de quase tudo.

Outras iniciativas vão sendo lançadas pela Secretaria da Educação, fortalecendo as relações de parcerias com a sociedade numa diversidade de mecanismos que contribuem para

⁹⁹ Constituem exemplos de ações localizadas: *Projeto Achademia Solidário* (doação de 60 computadores para três escolas da região do ABC que se tornam pólos de informática); *Projeto Instituto Qualidade de Ensino* (capacitação de professores e implementação de projeto de reforço pedagógico e avaliação em quatro escolas).

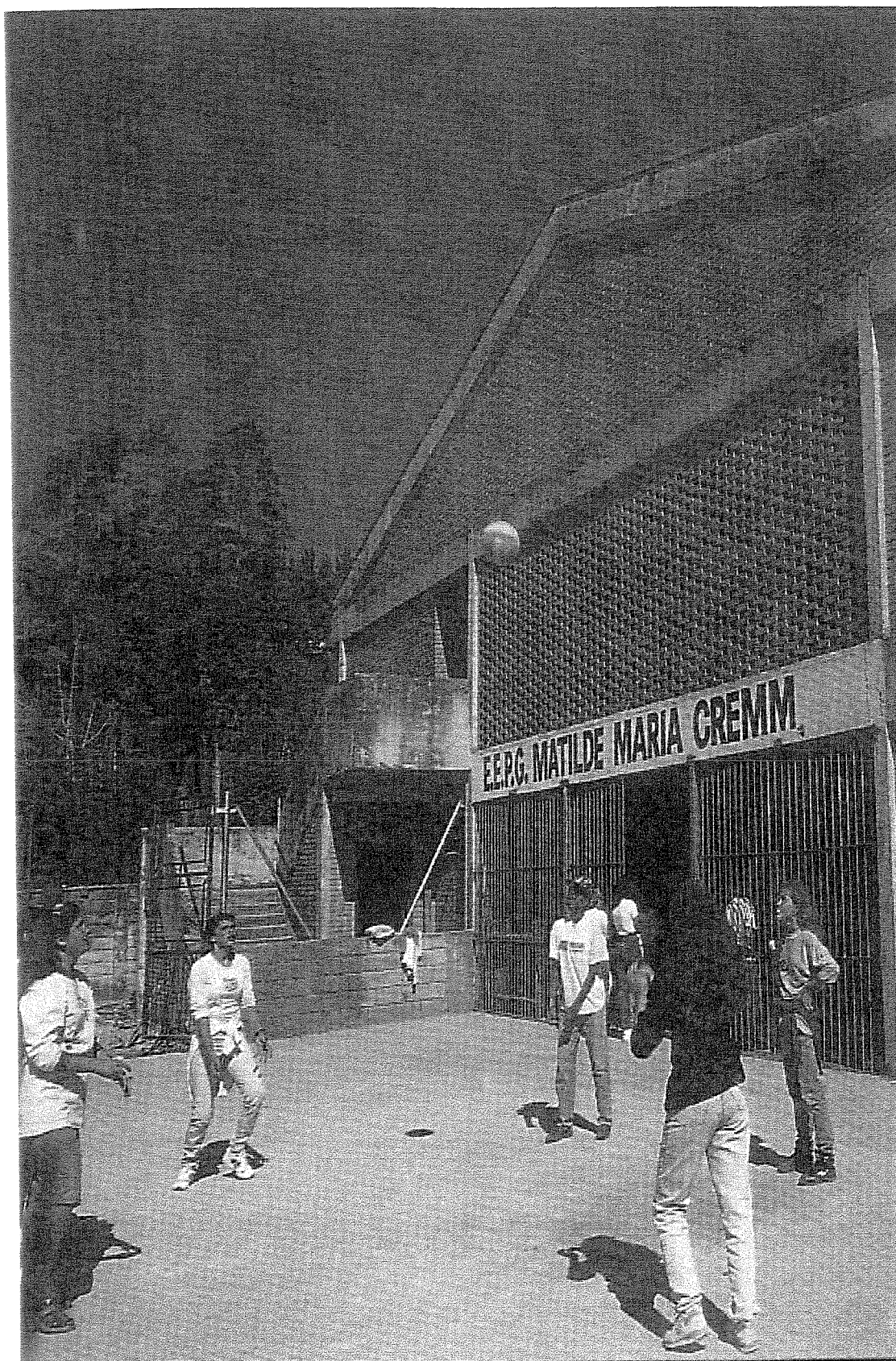
¹⁰⁰ Constituem exemplos de ações abrangentes: *Projeto Tom da Mata* (educação ambiental e musical através de kits com fitas de vídeo, sementes de árvores da mata atlântica e jogo de RPG a 73 escolas de Ciclo II localizadas próximas a áreas de preservação da mata atlântica); *Projeto A OAB vai à escola* (palestras a alunos da 3ª. série do Ensino Médio, com distribuição do livro *A OAB vai à escola*, envolvendo 2.134 escolas).

mudanças nos padrões de gestão e financiamento da educação pública. Dentre elas, podemos citar os projetos: *Comunidade Presente*, *Parceiros do Futuro*, *Prevenção também se ensina* e *Amigos da Escola*. Este último, de âmbito nacional, lançado pela Rede Globo de Televisão com o apoio do Ministério da Educação e do *Programa Comunidade Solidária* e suporte técnico do Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (CENPEC), visa obter a participação da comunidade no dia-a-dia das escolas.

Em Comunicado CENP de 28 de setembro de 1999, a Secretaria da Educação solicita às autoridades educacionais especial empenho na sustentabilidade da iniciativa, lembrando que essa constitui “mais uma efetiva oportunidade de integrar a proposta pedagógica da Escola, uma vez que seu objetivo é o de convocar a participação da sociedade no processo de melhoria da Escola Pública. (...) Esse projeto busca facilitar e ampliar as parcerias entre a escola e a comunidade, estimulando desde o trabalho voluntário individual até o apoio de empresas e instituições especializadas”.

E a empresa, o que pensa dessas iniciativas da Secretaria da Educação? Em contato com responsáveis pelo departamento de Ação Social da Natura Cosméticos, verificamos que tal modelo não está adequado aos anseios de participação pois a empresa entende que uma parceria deve contemplar a busca de objetivos comuns, onde a diversidade enriqueça as relações e o conhecimento, indo além do que o próprio Estado *deve* assumir. As experiências de parceria que se baseiam no modelo proposto pela secretaria podem “levar a uma substituição das funções do Estado, como, por exemplo, reformas físicas e compra de equipamentos”¹⁰¹. A proposta apresentada na Resolução SE 134/95, de firmar-se um Protocolo de Intenções entre os parceiros, não é julgada suficiente, pois um simples termo de adesão “não poderá dar conta das diversas demandas que surgem em uma relação de parceria, que é de construção (...). Aos órgãos centrais cabe normatizar a partir de experiências exitosas, desenvolver indicadores de avaliação, medindo os impactos imediatos e mediatos da ação e

¹⁰¹ Cf. depoimento escrito da pessoa responsável pelo Programa Natura/Escola, no âmbito da empresa. (21/11/2000).



CAPÍTULO III

A PARCERIA E SEUS CONTORNOS: ESPAÇOS DE CONSTRUÇÃO

3.1. Os Parceiros: a escola

A Escola Estadual Matilde Maria Cremm está situada no bairro do Potuverá, no km 294 da Rodovia Régis Bittencourt, município de Itapecerica da Serra, Grande São Paulo. Esse bairro é constituído, praticamente, por um aglomerado de casas em torno de um autoposto de abastecimento de caminhões, à beira da estrada. Ali se instalaram algumas empresas, sendo uma delas a NATURA.

Como cresceu sem infra-estrutura básica, o bairro ainda não possui rede de água e esgoto. Cada casa perfura um poço e constrói uma fossa sem planejamento global, o que vem causando sérios problemas à população e à escola. Potuverá dista 10 km de Itapecerica da Serra. O bairro mais próximo é a Aldeinha da Serra, a 3 km, cuja escola atende somente o Ciclo I, ou seja de 1^a. a 4^a série. Há ainda, no Potuverá, outra escola, a E.E. Salvador de Leone, que atende de 1^a. a 8^a série, enviando a demanda de Ensino Médio para ser atendida no Matilde.

Distante de outros centros, a população sofre as conseqüências de um isolamento sócio-econômico e cultural, uma vez que lhe resta poucas opções de lazer e emprego. A escola Matilde representa assim, para esta comunidade, a possibilidade de encontro e conhecimento, conforme a fala de uma professora moradora do local “aqui é como se fosse a praça da igreja de uma cidade do interior”.

A unidade escolar foi criada em 1966 como Grupo Escolar do São Leopoldo e modificada em 1982, como EEPG do Bairro do São Leopoldo, quando foi transferida para um prédio maior. O prédio atual fica num terreno de 2.450m², com área construída de 426,3 m². Possui doze salas de aula em alvenaria e duas pré-fabricadas (incorporadas no ano de 2001), biblioteca, uma sala de Educação Física (adaptada), um laboratório de Ciências; uma sala de vídeo (adaptada); uma quadra de esportes descoberta; sala para os professores; coordenação; diretoria; secretaria; almoxarifado; cozinha; cantina; zeladoria; banheiros para alunos e para professores.

A escola possui 1.321 alunos, distribuídos em três períodos: manhã (402 alunos), que funciona das 7 h às 12 h, tarde (439 alunos), das 17 h às 18 h e noturno (480 alunos), das 19 h às 23 h. São 38 classes distribuídas da seguinte forma, segundo dados de 2001:

- Ensino Fundamental: três primeiras séries, três segundas séries, duas terceiras séries, duas quartas séries, duas quintas séries, três sextas séries, três sétimas séries e quatro oitavas séries.
- Ensino Médio: cinco primeiras séries, quatro segundas séries e três terceiras séries.
- Telessalas: três do Ensino Fundamental e uma do Ensino Médio.

Conta com o seguinte quadro de funcionários: um oficial de escola contratado, uma auxiliar de serviços, uma agente de serviços escolares efetiva, uma agente de organização escolar efetiva, quatro trabalhadores de serviço geral da Frente de Trabalho, um bibliotecário contratado pela APM, um diretor efetivo, um vice-diretor e dois coordenadores, um para o diurno e um para o noturno. A escola tem 57 professores, sendo 18 PEB I, professor de Educação Básica, Ciclo I, (destes, 6 professores estão afastados); 27 PEB II, Professor de Educação Básica, Ciclo II e Ensino Médio, (destes, 2 estão afastados). A escola conta também com Grêmios Estudantis eleitos pelos alunos.

Em relação aos recursos didáticos, a escola dispõe de alguns equipamentos: vídeo, televisão, antena parabólica, retroprojetor, aparelho de som, máquina de xerox, computador, impressora e internet. A escola conta, ainda, com vários títulos de livros que são emprestados

aos alunos pela biblioteca, que funciona regularmente com um bibliotecário (ex-aluno) contratado pela APM, livros didáticos fornecidos pelo Programa Nacional do Livro Didático (PNLD), assinatura do jornal *Folha de S. Paulo* e da *Revista Nova Escola*. Possui também acesso à TV Escola.

Alguns encontros entre professores da escola são realizados para trocas de experiências, além do Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC) semanal, em que vários assuntos são discutidos, tomando-se decisões em relação ao andamento das aulas e dos projetos e, ainda, alguns textos são lidos e analisados.

A escola tem como objetivos principais, na sua proposta pedagógica, tornar a escola um espaço bonito, limpo, agradável, organizado e propício para relações saudáveis que favoreçam o aprendizado e a adoção de atitudes solidárias e responsáveis. Para isso, pretende capacitar a equipe profissional, envolver a comunidade e desenvolver a auto-estima de funcionários, pais e alunos. A escola procura incentivar o trabalho com projetos de maneira autônoma pelos professores visando uma integração interdisciplinar entre os conteúdos e temas. As atividades pedagógicas mais representativas são apresentadas numa Feira Cultural que acontece anualmente. A Proposta Pedagógica é elaborada em conjunto com os professores, aprovada pela comunidade, através do Conselho de Escola, da APM e do Grêmio Escolar.

As expectativas¹⁰⁴ das famílias em relação à educação das crianças de maneira geral são elementares: ler, escrever e adquirir conhecimentos básicos para ingressar no mercado de trabalho. As oportunidades de continuidade nos estudos são poucas, porém aumentaram quando a escola passou a oferecer o Ensino Médio. Provavelmente, esse grau de expectativa resulta do baixo índice de escolaridade dos pais (55% dos pais e 44% das mães possuem o Ensino Fundamental incompleto; somente 5% têm curso superior e 2% são analfabetos).

¹⁰⁴ Os dados usados para traçar o perfil da comunidade e suas expectativas foram retirados do Censo Escolar, realizado pela equipe da escola, em 1999.

As famílias são compostas, em sua maioria, por 4 a 6 pessoas (72%) e apenas 2% têm mais de 8 pessoas. Cerca de 12% dos pais são caseiros ou agricultores, mas a maioria atua em indústrias ou prestando serviços como pedreiro, sendo que 14% dos pais encontram-se desempregados. A maioria das mães (48%) fica em casa com ocupações domésticas; 22% das que trabalham fora atuam como domésticas. Quanto ao nível de rendimento, 22% têm renda de até 1 salário; 40% das famílias têm renda de 2 a 3 salários mínimos; 25% têm renda de 3 a 5 salários mínimos e 14% recebem mais de 6 salários mínimos. A maioria (67%) reside em casa própria; 21% residem no emprego como caseiro e 11% pagam aluguel. A maioria dos pais é da Região Sudeste (58%). Os demais são do Nordeste (19%), do Sul (13%) e 0,5% vêm da Região Centro-Oeste ou do Exterior. A maioria das famílias (67%) utiliza o Sistema Único de Saúde (SUS) e 29% têm convênio médico.

A maioria dos alunos (70%), reside com pai e mãe; 20% moram só com a mãe; 5% só com o pai e 5% com outras pessoas. Apenas 11% trabalham fora, enquanto 89% não trabalham.

Em relação ao lazer, a maioria assiste televisão (97%); 40% vão ao cinema; 22% vão ao teatro; 52% freqüentam shoppings e 73% praticam esportes na escola (futebol 32% e vôlei 15%). A preferência dos alunos em relação à leitura é de 57% para livro, 57% para revista e 43% para jornal.

A evasão, tomando-se como referência o período entre os anos de 1993 e 2000, vem diminuindo. O índice em 1993 era de 17%; foi caindo e em 1997 chegou a 9%; voltou a subir em 1998 para 10% e vem se reduzindo a partir de 1999, chegando a 5% em 2000. É interessante observar que esse é o período coberto pela parceria com a empresa. Não é possível afirmar que haja uma relação direta; podemos apenas de forma indicativa dizer que a parceria pode ter contribuído para a queda nos índices de evasão juntamente com outras medidas adotadas pela escola, tais como ações em colaboração com o Conselho Tutelar. Os maiores índices de evasão ocorrem no período noturno: 8,8% para o Ensino Fundamental e 17,4% para o Ensino Médio.

Com relação ao índice de ausência dos alunos (faltas às aulas), o período noturno também se sobressai, contribuindo para aumentar os índices da escola: no Ensino Fundamental 13,6% e no Ensino Médio 12,9%. Quando se analisa a porcentagem das faltas nos diferentes cursos, percebe-se que há um desequilíbrio, pois as taxas do noturno são quase o dobro: Ciclo I - 8,5%; Ciclo II diurno - 7%; Ciclo II noturno - 13,6%; Ensino Médio diurno - 9,5% e Ensino Médio noturno - 12,9%.

Quanto à retenção dos alunos, o índice atingiu o pico (14%) em 1994; oscilou em 1995 (6%) e 1996 (11%); começou a se reduzir em 1997 (6%). Em 1998, a Flexibilização do Currículo possibilitou a queda no índice de retenção, porém foi com a implantação da Progressão Continuada que o índice chegou a 1% e continua assim até 2000.

Os principais problemas da escola, segundo os alunos são: falta de funcionários (29%); limpeza (29%), segurança (18%) e disciplina (15%).

Com relação ao desempenho esperado dos professores, aponta-se na proposta pedagógica que as ações dos professores deverão ser de encorajamento dos alunos, levando-os a pensar de maneira ativa, crítica e autônoma; ser comprometido com todo o projeto pedagógico da escola; criar condições para que os alunos exerçam sua cidadania; e agir como facilitadores da aprendizagem.

O perfil da equipe docente configura-se da seguinte forma: dos 57 professores, 48 são do sexo feminino e 9 do sexo masculino. Com relação à situação funcional, 31% do total são efetivos; 55% ocupantes de função-atividade (OFA) e 14% são alunos ou atuam como professores eventuais. A faixa etária distribui-se da seguinte forma: 45% têm de 26 a 35 anos e 21% têm de 36 a 45 anos. O tempo de magistério de 41% dos professores é de 0 a 5 anos e 34% têm de 11 a 15 anos, sendo que 66%, ou seja, a maioria, trabalha na escola de 0 a 5 anos. Esse dado demonstra a grande rotatividade existente na escola. Em relação à formação, 48% dos professores têm nível superior completo; 28% têm nível superior incompleto; 17% com Ensino Médio e 7% são pós-graduados. A maior parte deles (62%) participa ativamente da elaboração da Proposta Pedagógica da escola.

A proposta pedagógica defende uma metodologia baseada na abordagem sócio-interacionista. A avaliação é constante e tem caráter investigativo e diagnóstico. O aluno é avaliado de forma global através de provas escritas, trabalhos (individuais e em grupo), pesquisas, participação, organização de registro da matéria no caderno e observação diária de seu desempenho. Os resultados das avaliações são traduzidos em escala numérica de 0 a 10, fracionadas de meio em meio ponto. A recuperação de conteúdos é feita paralelamente no decorrer do ano (Grupos de Reforço) e de forma intensiva, nas férias de janeiro. Tais critérios estão consubstanciados no Regimento Escolar e estão coerentes com a política educacional implantada nas escolas estaduais paulistas.

3.2. Os parceiros: a empresa

A Natura nasceu em 1969, como um laboratório de manipulação de cosméticos, no fundo de um quintal no bairro da Vila Mariana em São Paulo. Começou a crescer na segunda metade da década de 70, quando adotou o sistema de venda direta, no qual ainda se estrutura, para despontar como a segunda maior indústria de cosméticos do país. Eleita a empresa do ano de 1998, pela revista *Exame*, alguns números podem dar uma idéia de sua dimensão:

- faturou US\$ 631,4 milhões em 1997. Seu volume de negócios (que inclui comissão de consultoras) atingiu US\$ 908 milhões.
- emprega 3.000 funcionários e possui um quadro de 206.000 consultoras.
- a empresa estima deter 14,3% das vendas nos mercados em que opera: perfumes, tratamentos de pele e proteção solar, tratamento de cabelos, banho e barba e maquiagem.
- inaugurou (2001) em Cajamar (SP) uma fábrica-modelo, que quintuplicará sua capacidade de produção, ao custo de US\$ 110 milhões.¹⁰⁵

¹⁰⁵ Revista *Exame*. Jul/1998. Editora Abril, p. 25.

Atenta aos desejos e tendências do mercado, a Natura se inscreve num rol de empresas que se propõem a manejar os negócios orientadas por um conjunto de valores éticos no relacionamento com diferentes públicos. O título de um dos inúmeros catálogos que divulgam as suas ações sociais parece definir bem essa postura: *Parceria. Palavra-chave ou chave que abre portas*. Define, nesse mesmo documento sua missão social como a contribuição,

*(...) de forma inovadora e exemplar, para o aperfeiçoamento da sociedade, provocando mudanças de atitudes e valores que materializem o ideal de uma sociedade mais justa. Autonomia, diversidade de conhecimentos, inovação e mobilização são elementos fundamentais quando pensamos em nossa ação social.*¹⁰⁶

Organiza em 1995, o Departamento de Ação Social, contratando um gerente para articular essa atuação tendo como prioridade a área da educação. A iniciativa com mais visibilidade a que se dedica atualmente é o *Programa Crer para Ver*, em parceria com a Fundação ABRINQ pelos Direitos da Criança. Conforme manifestação da empresa esse Programa “explicita tudo aquilo que a Natura acredita ser necessário para que uma ação social seja um sucesso: inovação, participação integrada, mobilização e autonomia”.¹⁰⁷

O *Programa Crer para Ver* é considerado um ovo de Colombo, pois gera os recursos necessários para se auto-sustentar. Sua estrutura é formada por diversos profissionais internos e externos à Natura, convidados a criar e a desenvolver voluntariamente produtos exclusivos e de qualidade, como cartões, embalagens e camisetas, que são vendidos, também voluntariamente, pelas consultoras da Natura. Os recursos líquidos arrecadados são então destinados ao apoio técnico e financeiro de projetos criativos e inovadores, enviados pela comunidade interessada, que possam melhorar a qualidade de ensino nas escolas públicas brasileiras. A seleção dos projetos contemplados com o financiamento se dá em dois níveis:

¹⁰⁶ A Natura e sua Ação Social – catálogo.

¹⁰⁷ Retirado do cadastro-síntese da Natura no GIFE. (www.gife.org.br)

são analisados e aprovados por um “Comitê Técnico”¹⁰⁸ constituído por especialistas em educação e referendados em caráter irrecorrível pelo Comitê Diretor, formado por representantes da Natura e da Fundação Abrinq”. Os projetos inscritos devem estar em consonância com as seguintes linhas de ação:

- I. Acesso aos conteúdos essenciais
- II. Aprimoramento das práticas educativas
- III. Estímulo à gestão democrática da escola

Alguns critérios devem ser atendidos, para que os projetos possam ser inscritos. Dentre eles destacamos como significativos:

- envolver necessariamente ações na pré-escola (4 a 6 anos) e/ou escola de 1º. Grau (1ª. a 8ª série) públicas, sendo a mesma destinatária e parceira do projeto.
- ter efeito multiplicador e perspectivas de continuidade, uma vez cessado o financiamento do Programa.
- ter no mínimo um ano e no máximo dois anos de duração, de maneira a possibilitar a avaliação de seu impacto no ano letivo.
- promover ações de consolidação, ampliação ou implantação de atividades junto ao público-alvo.

Algumas outras iniciativas também fazem parte do seu catálogo social, porém sem a visibilidade do *Crer para Ver: Programa Empresa Amiga da Criança, Programa Natura/Escola Matilde Maria Cremm, Projeto Natura/Jequitinhonha, Projeto Barracões Culturais da Cidadania, Projeto Cooperativa de Costureiras e Conselho dos Direitos da Criança e do Adolescente de Cajamar*. O público-alvo dessas iniciativas é a sociedade civil em geral, porém com o objetivo de atingir de forma direta ou indireta a comunidade vinculada

¹⁰⁸ Participantes do Comitê Técnico 97/98: Ângela Serino, Cesare de Florio La Rocca, Garren Lumpkin, Maria Mirtes Cordeiro, Miguel Arroyo, Monique Deheinzelin, Nilton Bueno Fischer, Sérgio Haddad, Telma Weiz, Therezinha Fram.

à empresa. O orçamento anual estimado para o Departamento de Ação Social é de US\$ 1,5 a US\$ 2 milhões.

Conforme indicaremos mais adiante, a fase áurea e o esvaziamento do *Programa Natura/Escola* coincidem com o aparecimento e posterior crescimento do *Programa Crer para Ver*. Neste, o Departamento de Ação Social investe todo o *know how* conquistado nas iniciativas iniciais: projetos com começo, meio e fim, custo predeterminado, apresentação de resultados, relações mais distanciadas e, por que não dizer, impessoais, o que diminui sensivelmente o nível de tensão entre as partes. Nesse sentido, a adequação das expectativas da instituição que vai ser apoiada sobre a contribuição da parceria é fundamental. Assim, evita-se o desgaste por parte da empresa ao ter que reafirmar insistentemente os seus objetivos, quando as necessidades materiais se impõem com muita força. Retomaremos essa discussão mais adiante. A culminância da iniciativa do *Crer para Ver* acontece num fórum anual que garante a visibilidade necessária, sem constituir-se numa ação de marketing¹⁰⁹ da própria empresa. Além disso, há a publicação de um *Caderno do Programa Crer para Ver* e do *Video Crer para Ver*, com os objetivos de “potencializar o valor educacional dos projetos e contribuir para a disseminação de suas idéias”.¹¹⁰

3.3. O dia-a-dia da parceria

A parceria Natura/Escola iniciou pelo atendimento de solicitações pontuais feitas pela escola. Posteriormente a empresa propôs uma parceria abrangente que se caracterizou pela amplitude das ações, num período que vai de 1992 a 2000. Tratava-se da primeira ação social desenvolvida pela Natura. Atingiu seu apogeu por volta de 1995/1996 quando começou a entrar em declínio. Esse fato coincide com a estruturação do *Programa Crer para Ver*, que começa a ganhar maior visibilidade na mídia, a partir de 1998.

¹⁰⁹ Retomaremos a discussão sobre marketing social, mais adiante.

¹¹⁰ *Crer para Ver*, 1998. Caderno 2. Out/98. Abrinq e Natura. Endereço eletrônico: www.fundabrinq.org.br

Entre 1992 e 1994, a Natura contratou o CENPEC para dar assessoria à escola Matilde. O CENPEC realizou, então, alguns trabalhos de pesquisa a fim de coletar dados e informações para subsidiar um plano de ação, visando estruturar as relações iniciais. A partir desse trabalho desenvolveu três estudos. O primeiro deles:

- *Estudo Diagnóstico da Escola* com o objetivo de “descrever a situação real e as condições de trabalho daquela unidade e, ao mesmo tempo, detectar os principais entraves e anseios de sua equipe escolar”.¹¹¹

Esse estudo, apontou sugestões para um Plano de Cooperação entre Empresa e Escola e propôs a realização de mais dois estudos. São eles:

- *Estudo diagnóstico do rendimento escolar da EEPSG Matilde Maria Cremm*.¹¹²
- *O despertar da parceria escola-comunidade*, com o objetivo de “estabelecer um perfil da comunidade, favorecer a aproximação desta com a escola e, ao mesmo tempo, mobilizar a escola para uma redefinição de sua função social e o delineamento de um projeto norteador de sua ação educativa”.¹¹³

O Plano de Cooperação entre empresa e escola, parte dos seguintes pressupostos:

- a) O aperfeiçoamento de recursos humanos assume um valor estratégico cada vez maior, diante das profundas mudanças que estão em andamento no mundo todo. No futuro, o poder das organizações estará baseado cada vez mais na força de seus “talentos” humanos.
- b) O investimento na melhoria da qualidade de ensino passou a ser um dever da sociedade como um todo, já que o Estado não tem dado conta, isoladamente, de criar um sistema educacional de qualidade.

¹¹¹ PORTO, Z. & LOMONACO, B. P. *Estudo diagnóstico da escola*. São Paulo: 1992. (mimeo).

¹¹² BRUNSIZIAN, I. & BRUNSTEIN, R. L. *Estudo diagnóstico do rendimento escolar*. São Paulo: 1993. (mimeo).

¹¹³ PIMENTEL, Z. P. & BONINI, M. S. *O despertar da parceria escola-comunidade. Escola Matilde Maria Cremm*. Trabalho realizado pelo CENPEC com o apoio financeiro da Natura. São Paulo: 1994. (mimeo).

- c) A injeção de recursos na escola é condição indispensável para seu aprimoramento, mas ela não pode se caracterizar como uma atuação emergencial. Há que se buscar uma parceria de ajuda mútua permanente entre escola e sociedade civil, definindo compromissos em etapas sucessivas, ao longo do tempo.
- d) Toda intervenção voltada para a formação e a autonomia da equipe escolar não pode separar o saber e o fazer pedagógico cotidianos. A orientação técnica deve alimentar a prática com subsídios teóricos de forma a não perder de vista os fundamentos do ato de ensinar.
- e) O aperfeiçoamento dos professores é um processo lento, que requer tempo e é fundamentalmente coletivo, portanto, seus frutos só se fazem sentir a médio e longo prazos.¹¹⁴

Baseados nesses pressupostos e na análise dos resultados obtidos no primeiro estudo (*Estudo diagnóstico da escola*), a equipe de técnicos do CENPEC apresenta, então, sugestões mais específicas, consolidadas no já citado *Plano de Cooperação Natura/Escola*, em três áreas:

- 1) espaço físico e recursos básicos: aponta dois problemas estruturais sérios — merenda e falta de água — que necessitam de intervenção junto à prefeitura e sugere que a empresa articule a solução desses problemas usando seu poder de influência.
- 2) recursos didáticos: indica a assinatura de um jornal de grande circulação, a compra de materiais didáticos atualizados, tais como mapas e material para equipar o laboratório da escola.
- 3) recursos humanos: essa área é considerada a mais importante, pois seus resultados favorecem professores e alunos, elevando a qualidade de ensino.¹¹⁵

¹¹⁴ PIMENTEL, Z. P. & BONINI, M. S. *Op. cit.*

¹¹⁵ PIMENTEL, Z. P. & BONINI, M. S. *Op. cit.*, p. 42.

A área de recursos humanos merece ser mais aprofundada, por ter sido a que realmente mereceu maior foco nas propostas da empresa para a parceria, conforme já recomendava o estudo do CENPEC. As indicações para o planejamento dessa área apontavam para o atendimento das necessidades sentidas durante o estudo:

- 1) Realizar um estudo diagnóstico do rendimento escolar. Essa sugestão foi colocada em prática no ano de 1993, conforme indicado.
- 2) Assessoria aos coordenadores pedagógicos a fim de que possam orientar os professores de forma contínua. Essa assessoria poderia ser feita em reuniões quinzenais de três horas.
- 3) Treinamento aos professores em áreas específicas, principalmente em Português e Matemática, com reuniões mensais de duas horas com especialistas, atendendo aos professores de 1ª a 4ª séries. Para os professores de 5ª a 8ª séries, seria mais interessante um trabalho conjunto entre professores e alunos. O trabalho mais específico com os professores ficaria a cargo dos coordenadores pedagógicos.
- 4) Realização de trabalho com projetos bimestrais que teria início com um estudo do meio. Cada série ficaria responsável por uma área da pesquisa, coletando informações e sistematizando-as, num relatório interdisciplinar.

Encerrando as sugestões, indica-se um trabalho de pesquisa sobre a população local a fim de que, conhecendo-a melhor, qualquer intervenção pudesse ser mais efetiva e eficaz.

Cabe ressaltar que, apesar de a empresa enfaticamente citar em seus documentos de divulgação da parceria que as ações tinham inicialmente um caráter pontual, os documentos analisados indicam para outra direção, quer seja, a empresa traça, *a priori*, um plano de ação apoiado nas sugestões dos técnicos do CENPEC e o implementa tal e qual planejado, adequando-o, quando possível, às demandas da escola, sem nunca mudar drasticamente de rumo.

Corroborando essa afirmativa e tentando relacionar o Plano de ações indicado pelo CENPEC às ações efetivamente colocadas em prática, apresentamos, a seguir, as principais

Corroborando essa afirmativa e tentando relacionar o Plano de ações indicado pelo CENPEC às ações efetivamente colocadas em prática, apresentamos, a seguir, as principais ações da parceria, a fim de explicitar o quanto elas podem ter contribuído para a melhoria do ensino oferecido pela escola.

3.4. Histórico do Programa de 1993 a 2000

1992

Aproximação inicial. Iniciativa da empresa para firmar a parceria, com objetivos iniciais voltados para a integração com a comunidade.

1993

Caracteriza-se por ações de natureza pedagógica, focalizando a formação de professores através de reuniões com assessoras e apoio material voltado para necessidades emergentes. Pode-se identificar esse período como uma *primeira fase* do programa.

1994

O ano de 1994, marca a intensificação da parceria a partir de pesquisa de caracterização da comunidade que gerou um Plano de ações integrando quatro módulos: pedagógico, cultural, comunitário e apoio material.¹¹⁶ O Plano é coordenado por duas assessoras contratadas pela empresa para esse fim: uma direciona sua atuação junto aos professores de 1ª a 4ª série e a outra, de 5ª a 8ª série, envolvendo também alunos desse segmento, com o desenvolvimento de projetos bimestrais. Essas

¹¹⁶ Ações desenvolvidas em cada módulo durante o ano de 1994: Pedagógico: assessoria nos Horários de Trabalho Pedagógico (HTP), palestras para professores de História e Geografia, trabalhos envolvendo alunos e professores a partir da 5ª. Série, dentre os quais pode-se citar como representativo “II Guerra Mundial – sua influência na atualidade”. Cultural: excursões levando alunos para o cinema. Comunitário: curso de culinária para mães de alunos, para elaborarem doces para a Festa Junina da escola, palestra para pais, visita de psicopedagogas à casa de alunos envolvidos em acompanhamento psicopedagógico. Apoio Material: reforma na cozinha, instalação de alambrado na quadra, reforma do laboratório, aquisição de Atlas geográfico, material de educação física, uniformes esportivos.

profissionais atuam em vários campos, dentre os quais: levantamento das necessidades pedagógicas dos professores para o trabalho em sala de aula, visita às salas de aulas, planejamento de feiras culturais, preparação de seminários para apresentação de trabalhos realizados durante projetos desenvolvidos com alunos, coordenação de reuniões com especialistas convidados para palestras com professores. Pode-se observar, na prática desenvolvida por essas assessoras, um papel específico de coordenadores pedagógicos paralelos, o que será um fator de desestabilização nas relações com os dois coordenadores pedagógicos da escola, que passam a ser meros expectadores e auxiliares. Não se prioriza um trabalho de capacitação dos coordenadores, o que caracteriza uma inversão de papéis e uma clara interferência na autonomia pedagógica da escola. Há um trabalho forte por parte da empresa para ajuste de expectativas entre as duas instituições, elaborando-se a concepção de parceria adequada ao *Programa Natura/Escola*, em que haja uma integração com objetivos comuns. Essa negociação é permeada por momentos de tensão, aos quais faremos referência mais adiante. Publica-se, em agosto de 1994, um informativo com o objetivo de divulgar aos vários setores da escola as realizações da parceria. Esse período, pode ser identificado como *segunda fase* do programa, lançando-se bases para a fase que se seguirá, quando a abordagem por projetos passará a ser enfatizada.

1995

Início da concepção do Programa pelo estabelecimento de projetos. São eles: *Se liga Matilde*, que aborda a questão da educação ambiental, com dois sub projetos, *Horta e Oficina de Reciclagem de Papel*; *Avaliação do Aluno* e *Formação de Professores*.

Observa-se ênfase na capacitação de professores por meio da realização de cursos, envolvendo em dado momento outras escolas da região. Esse ano encerra-se com o desligamento das duas assessoras do programa de forma traumática, por não poderem conciliar os interesses da escola e os da empresa, gerando inúmeros momentos de confronto. A empresa institui um departamento de Ação Social e contrata uma assessora que passará a articular o *Programa Natura/Escola* e os demais projetos sociais da empresa. Trata-se da tentativa da empresa de profissionalizar o Programa, e por consequência, toda a sua ação social, desvencilhando-se de vez de um possível

educacionais. Cabe lembrar que nesse momento, é lançado o *Programa Crer para Ver* que incorpora de certa forma o aprendizado da empresa na relação com a escola Matilde. Nesse momento do Programa, a escola é constantemente assediada pela imprensa, através do departamento de relações públicas da empresa.¹¹⁷

1996

Formatação definitiva da ação através de projetos, dentre os quais se prioriza o de *Formação de Professores* por meio de cursos com especialistas contratados que vêm à escola semanalmente desenvolver atividades de capacitação em Língua Portuguesa e Matemática. Tenta-se, ainda, envolver outras escolas da região. Além disso, os projetos iniciados de forma incipiente em 1995 são replanejados, outros são implementados e todos passam a ser coordenados por professores da escola, que recebem uma ajuda de custo variável de acordo com o número de horas trabalhadas. Os projetos são os seguintes: *Matilde Qualidade em Números* com o objetivo de traduzir em estatísticas as possíveis melhorias advindas da parceria para que possam ser estudadas e servir com referência para planejamentos futuros; *Avaliação do Aluno*, numa abordagem teórica e prática, com a elaboração de instrumentos de avaliação e a implantação da avaliação através do conceito único, em que o aluno é avaliado globalmente; *Se liga Matilde*, abordando a educação ambiental; *Centro de Informação e Criação (CIC)*¹¹⁸ que se caracteriza por uma visão ampliada da biblioteca escolar, inicialmente uma proposta da escola-padrão, que passa a ser dinamizada pela parceria com a capacitação dos professores responsáveis por esse espaço. Um marco dessa fase é a criação de uma Comissão Tripartite, formada por representantes da escola, da empresa e dos pais, introduzindo-se pela primeira vez o orçamento participativo e a prestação de contas dentro da parceria, como resposta às inúmeras pressões por transparência feitas pela equipe escolar. Caracteriza-se essa fase, ainda, por uma centralização do controle e acompanhamento dos investimentos e das ações planejadas para a parceria, por parte

¹¹⁷ Um dos momentos de grande visibilidade dá-se numa reportagem feita pela revista *Time*, *The light of Learning*, de 20 de abril de 1998, p. 16-17.

¹¹⁸ CIC: Centro de Informação e Criação. Previsto no projeto inicial das escolas padrão da Secretaria da Educação, como espaço de leitura, com equipamentos multimídia. Na escola Matilde, a biblioteca passou a ser chamada de CIC, sem as características originais do projeto da SEE.

equipe escolar. Caracteriza-se essa fase, ainda, por uma centralização do controle e acompanhamento dos investimentos e das ações planejadas para a parceria, por parte da empresa, conforme se pode inferir dos seguintes trechos retirados de atas de reuniões realizadas durante esse ano:

O professor coordenador do projeto Se Liga Matilde falou sobre a insuficiência do número de latões de lixo, ao que a representante da empresa retrucou dizendo que envolver pessoas é básico num projeto e que ele deveria apresentar ao corpo docente suas dificuldades (...) que tentasse propor novas fórmulas de mobilização (...) que é muito mais fácil pedir do que tentar arrumar.(...) Quanto à horta, o professor deverá envolver alunos do período diurno, pois o projeto deverá caminhar, mesmo que recomece do zero.(2/7)

Mais adiante:

Foi apresentado à representante da empresa o resultado da sistematização de dados referentes ao primeiro bimestre, que pediu que se registrassem os comentários feitos pelos professores e entrevistas.(4/7)

1997

Dinamização do projeto de *Formação de Professores* com a realização de atividades de capacitação fora do espaço escolar, num hotel fazenda próximo à escola. Essa organização atinge um número menor de professores, em comparação com as atividades de capacitação oferecidas na escola. Contratação da ONG Litteris para capacitar professores de Português e coordenadores do CIC. Continuidade dos projetos coordenados por professores da escola. Contratação de uma assessoria aos coordenadores do projeto de *Apoio à Avaliação*. Nesse momento, a empresa entende

que um dos objetivos principais de 1997 é “a mobilização e participação dos diferentes agentes da escola e da comunidade através da criação de canais ágeis e efetivos (reuniões, atividades conjuntas, informativo da escola, murais etc.)”.¹¹⁹ Propõe então a realização de fóruns com o objetivo de envolver mais a comunidade, denominados de “Assembléias de apoio à parceria”, inicialmente com periodicidade mensal. Consegue-se realizar apenas um, em julho. Pode-se identificar pontos de crítica de representantes da escola à atuação da parceria, no trecho de ata que registrou o I Fórum:

Os professores de 1ª a 4ª séries falaram sobre o investimento que a Natura faz na escola com os projetos e que nem tudo está sendo aproveitado, que todos os projetos estão em desenvolvimento, mas não se está conseguindo, devido a diversos fatores, e que em vez de devolvermos em forma de alunos melhores, devolvemos papéis e relatórios. (2/7)[sic]

Em reunião realizada em setembro, introduz-se pela primeira vez de forma oficial a discussão sobre a continuidade da parceria, pensando-se em como a escola poderia continuar os projetos sem apoio da empresa. Em novembro, a empresa retoma a questão da continuidade da parceria e apresenta a possibilidade de a escola continuar tendo um apoio após o encerramento da parceria, através do *Projeto Barracões Culturais*¹²⁰, de iniciativa da Prefeitura Municipal de Itapeceira da Serra, com o patrocínio do Governo do Estado de São Paulo e participação da Natura. Inicialmente, foram propostas três oficinas a serem oferecidas na escola para pais e alunos, com possibilidade de ampliação no futuro.

¹¹⁹ Documento interno distribuído para subsidiar o planejamento de ações para 1997.

¹²⁰ Esse projeto se constitui na construção de barracões em vários bairros da cidade, com material alternativo como madeira de eucalipto, bambu, resgatando a estrutura física e a memória da comunidade. Nesses barracões pretende-se desenvolver atividades artísticas, culturais e educativas, organizando-se como centros de convivência. Na escola, funcionou por dois anos, oferecendo oficinas de dança, teatro, tambores, violão, dentro do próprio espaço da escola, tendo sua continuidade comprometida por inadequação de espaço físico e apoio material.

1998

Podemos considerar que a partir desse momento a parceria entra em sua *fase final*, perdendo gradativamente a sua força. Há a continuidade dos projetos que já vinham sendo desenvolvidos nos anos anteriores, com exceção do CIC, que é desativado, em consequência da organização dos espaços da escola em salas-ambiente, conforme projeto da Secretaria da Educação. O projeto *Matilde Qualidade em Números* começa a ser assumido pela escola de forma autônoma, a partir de proposta da representante da empresa. Cria-se um jornal de divulgação da parceria, o *Pensa Matilde*¹²¹, com o objetivo de aprimorar a comunicação entre escola e comunidade, retomando os objetivos do *Boletim da Parceria*, editado em 1994. Quanto à continuidade da parceria, a empresa introduz a discussão sobre a possibilidade de a escola apresentar um projeto para participar do *Programa Crer para Ver*, em virtude da articulação com os *Barracões Culturais* não ter sido bem-sucedida. Identifica-se uma redução do montante financeiro destinado ao programa. Nesse momento, há grande visibilidade do *Programa Crer para Ver*.

1999

Os projetos *Apoio à Avaliação e Formação de Professores* são fundidos e o *Se Liga Matilde* também permanece. Considera-se incorporado à rotina da escola o projeto *Matilde Qualidade em Números*. Algumas oficinas do projeto dos *Barracões Culturais* (dança e tambores) são oferecidas aos alunos. A escola solicita recursos para melhorar o equipamento de rádio usado para desenvolver o *Projeto Rádio Matilde*, de iniciativa da escola, no que é atendida. Tentativa infrutífera de articulação de um programa com a comunidade, a partir da aproximação com a ONG Ação Comunitária. Para a empresa, o trabalho com a comunidade continua sendo fundamental, pois “para dizer que a parceria cumpriu sua função, está redonda, falta uma intervenção nesse sentido”.¹²² Retoma-se¹²³, mais uma vez, de forma incisiva, a discussão que objetiva sensibilizar a

¹²¹ São publicadas quatro edições do jornal *Pensa Matilde*, durante o ano de 1998. As tentativas de continuidade do jornal são infrutíferas, pois esbarram na questão material, quando a empresa não mais assume o seu financiamento.

¹²² Ata de acompanhamento da Parceria, de 29/6/99.

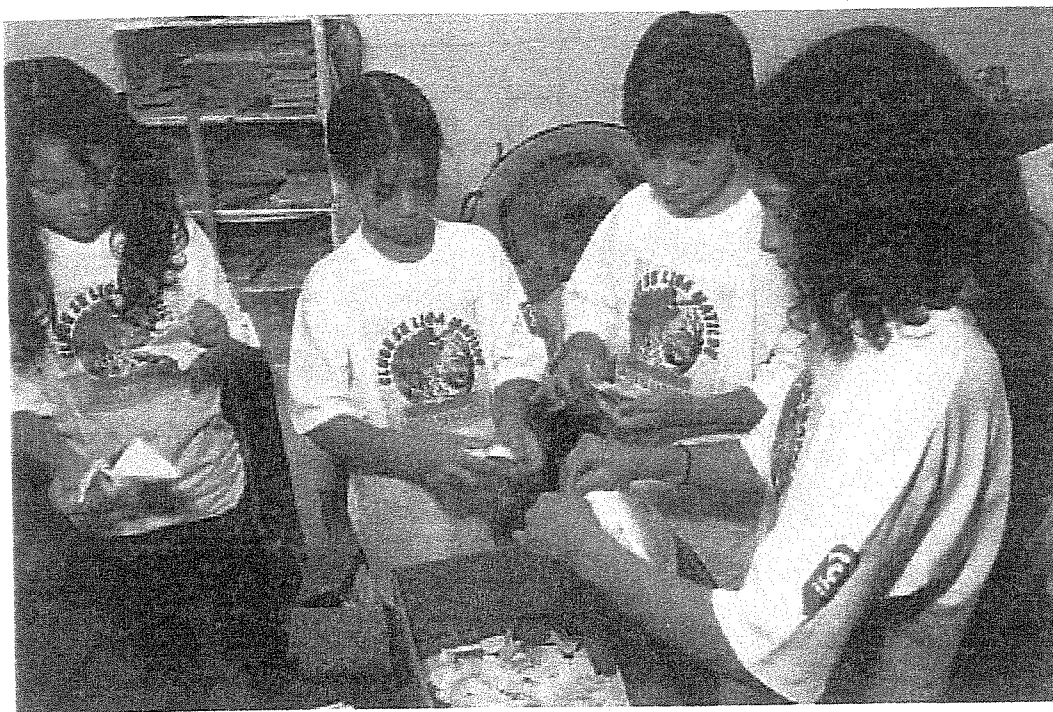
¹²³ A reunião citada nesse trecho encontra-se registrada em Ata de acompanhamento da Parceria, de 30/3/00.

equipe escolar para inscrever um projeto no *Programa Crer para Ver*. Avaliando essa posição da empresa, um professor manifestou-se assim: “na reunião do início do ano ela [a empresa] tinha tirado um pé fora, agora tirou os dois”. (professor C). Colaboração na montagem de uma sala de informática, por meio da doação de cinco equipamentos não mais utilizados pela empresa.

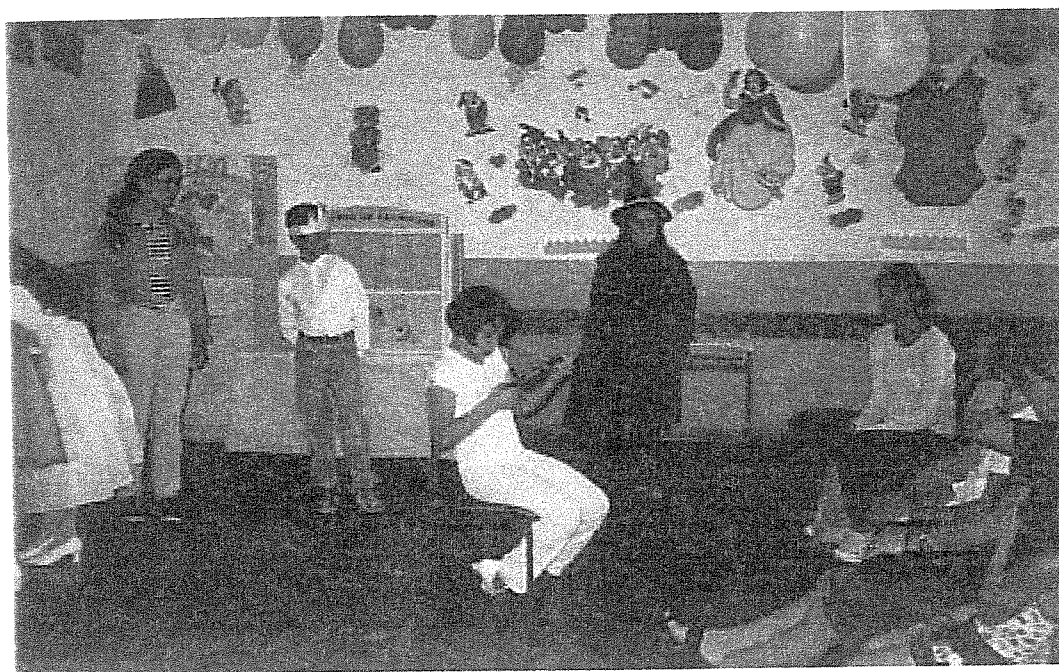
2000

Repasse de recursos para expansão do *Projeto Rádio Matilde*. Curso de Informática para treinamento dos professores. Esse ano, consolida a desativação da parceria, não havendo por parte da empresa um planejamento *a priori*, como nos anos anteriores. No final do ano e início de 2001, podia-se constatar a seguinte situação de algumas das ações implementadas nos anos anteriores:

- a) a oficina de reciclagem do *Projeto Se Liga Matilde* foi desativada, pois o espaço precisou ser utilizado como sala de aula. No local onde havia a horta, foram construídas mais duas salas de aula para atendimento à demanda.
- b) quanto à formação de professores, ponto forte da parceria, a escola continua a fazer a capacitação que já fazia anteriormente no espaço do horário de trabalho pedagógico coletivo (HTPC).
- c) a edição do *Jornal Pensa Matilde* foi suspensa por falta de recursos financeiros para sustentar o projeto.
- d) os equipamentos da *Rádio Matilde* são usados pelos alunos, principalmente durante o recreio, para atividades musicais e de divulgação.
- e) a *Sala de Informática* foi desativada por falta de espaço físico.



Atividade de reciclagem de papel - Projeto Se Liga Matilde



Feira Cultural realizada com o apoio do Programa
Natura/Escola (1999)

3.5. OS espaços da institucionalidade da parceria

Como já afirmamos anteriormente, o primeiro contato com a empresa aconteceu por iniciativa da escola solicitando ônibus para excursões de alunos e doações para festa junina. A partir do interesse demonstrado pela empresa em institucionalizar a parceria o relacionamento vai se constituindo primeiramente de forma não organizada, ou seja, os contatos não são programados e vão se estruturando com contrapartidas da empresa. Ao fazer as doações para a festa junina, a empresa sugere que as mães sejam convidadas a elaborar os alimentos e bebidas que serão oferecidos, em cursos realizados na cozinha do restaurante da empresa. Tal ação se concretiza e assim a relação vai se constituindo. A escola faz um novo pedido: quer reformar seu laboratório de ciências. A empresa atende, porém sugere que os professores sejam treinados pelos técnicos da empresa e uma aproximação com o pessoal do laboratório se delinea.

Com a contratação das coordenadoras pedagógicas, os espaços de encontro vão se estruturando e passam a acontecer semanalmente nas reuniões pedagógicas dos professores, todas registradas em atas. A seguir, um trecho do registro de um dos encontros:

Esta crônica está sendo feita no início da reunião, pois não foi possível fazê-la antes. Nosso HTP do dia 03/05 começou com o João lembrando os incentivos prometidos pela Natura na reunião do final de 94. Entre as necessidades levantadas pela escola estavam o bebedouro, cursos e planos de saúde. A coordenadora argumentou que os incentivos seriam diferenciados em função da necessidade de cada um e do interesse demonstrado na participação dos projetos. (...) Em seguida o grupo se manifestou contra a escrita da crônica, argumentando que era um trabalho a mais. (...) Volta o ambiente de insatisfação que acompanhou o grupo durante o ano de 1994. (Ata de reunião com a coordenadora da parceria, 10/5/95).

Pelo tom da crônica realizada durante a reunião, podemos constatar um grau de insatisfação com a relação de parceria, mas por outro lado, verificamos também que houve espaço para explicitação dos descontentamentos. Cabe ressaltar que o relato acima foi redigido pela própria coordenadora, uma vez que ninguém no grupo se dispôs a fazê-lo, conforme se pode verificar no conteúdo do registro.

Essa sistemática de encontros semanais perdurou durante os anos de 1993 a 1995. No ano de 1996, com a saída das coordenadoras que trabalhavam na escola regularmente, os encontros da pessoa responsável pela parceria na empresa diretamente com os professores passaram a ser mais espaçados, ficando restritos a basicamente dois: um no início do ano letivo, quando se discutia o orçamento e outro no final, quando se fazia uma avaliação mediante um questionário elaborado e distribuído pelo Departamento de Ação Social da empresa. Segue relato de um dos encontros realizados no início do ano:

O principal assunto da reunião é tratar do Programa Natura/Escola para fechar o projeto para o ano de noventa e seis. Participou da coordenação da reunião a senhora Ângela Serino, responsável pelo Programa Natura/Escola. Inicialmente, a senhora Ângela distribuiu uma cópia do programa já refeito a partir as observações feitas pelos professores durante o planejamento. Discutiu-se novamente o documento e esclareceu-se as dúvidas dos professores com relação a alguns pontos (...) o montante aplicado é fixo e a prioridade é a formação do professor e as questões pedagógicas. [sic] (Ata de reunião pedagógica, 28/2/96).

Ainda no ano de 1996, tentou-se organizar uma comissão tripartite, para envolver os pais na parceria, mas tal iniciativa mostrou-se infrutífera, pois a participação não se deu da forma esperada. Nos anos de 1997 a 1999, o relacionamento continuou com a mesma sistemática, com encontros duas vezes por ano com todos os professores e mensalmente com a direção para discussão do orçamento e acompanhamento dos gastos. Além disso, havia

também reuniões com os professores da escola que coordenavam os projetos e que recebiam um adicional para isso. Nesses encontros, discutia-se o planejamento dos trabalhos e fazia-se a prestação de contas dos resultados. No último ano da parceria, 2000, os encontros se deram somente com a direção, que se encarregava de manter os professores informados quanto ao orçamento.

3.6. Tensões

Para iniciar as reflexões acerca das tensões, situações conflituosas, desconfortáveis dos anos da parceria, citamos uma situação de certa forma inusitada. Durante os dois primeiros anos do programa as reuniões entre professores e representantes da empresa são permeadas pela tensão, provocada principalmente, pela falta de transparência quanto aos recursos financeiros¹²⁴ destinados e aplicados. A situação atinge tal limite que um diretor do alto escalão da empresa, solicita uma reunião com a direção da escola com o objetivo de acabar com a desconfiança. Dessa reunião, a portas fechadas, participam também o professor coordenador pedagógico do noturno e a vice-diretora. Durante duas horas, esse diretor falou e não ouviu, numa atitude autoritária, dando uma raspança que deixou a todos boquiabertos. O teor do discurso pode ser ilustrado com o trecho retirado de ata feita pelos participantes da reunião:

(...) quando eu quero vender potes de creme eu compro trinta segundos no horário nobre da rede Globo. Eu não preciso desse programa (Natura/Escola) para promover a empresa.

Por que negar o óbvio? Afinal, empresas desenvolvem projetos sociais basicamente com dois objetivos: exercer filantropia empresarial e desenvolver estratégias de marketing

¹²⁴ O levantamento dos recursos investidos na parceria pode ser encontrado nos Anexos, no final do trabalho.

com base em ações sociais e, portanto, a transparência de papéis, a clareza do que cada um ganha ou perde na relação é fundamental para que algum benefício possa advir. Do contrário, terá sido um embate inútil. O conceito de marketing se situa nessa questão. Relaciona-se a uma ação pensada, planejada, articulada para ser mostrada, vista. Quando se reveste de adjetivação social, uma contradição se apresenta, pois será mais eficiente quanto menos for deliberadamente mostrada. O marketing social¹²⁵ ganha em eficiência quando é descoberto pela mídia, quando ganha adeptos na grande imprensa e passa a ser objeto de divulgação implícita, de adesão pela iniciativa. Aos departamentos de Ação Social das grandes empresas, cabe criar eventos, seminários, fóruns, que dêem visibilidade sem fazer propaganda explícita. Uma coisa é vender potes de creme, outra coisa é conseguir a fidelidade do consumidor.

Durante o período de existência do Programa Natura/Escola algumas iniciativas são propostas pela equipe escolar, o que parece indicar que o grupo de profissionais da escola tenta delimitar seu espaço de atuação e implementar ações que atendam suas necessidades. Porém a empresa, contraditoriamente ao que apregoa em seus documentos de divulgação, tem uma concepção clara do seu papel e abre pouco espaço para uma real negociação. Em decorrência disso, vários são os momentos de tensão que permeiam a relação, principalmente nos primeiros anos do programa, quando a equipe da escola ainda tenta direcionar a parceria, de acordo com suas necessidades. Essa disputa torna-se explícita nas falas de professores, colhidas em entrevistas:

(...) até dá pra entender que a empresa não vai resolver tudo, mas como colocar em prática propostas que exigem material que a gente não tem? Ou você acha que dá pra dar uma avaliação mais caprichada passando tudo na lousa... (Professor A)

¹²⁵ Os tipos de marketing social são: marketing de filantropia (doação de equipamentos, vendas especiais cuja parte do volume dos recursos obtidos é doada a entidades beneficentes); marketing das campanhas sociais, por exemplo, a Campanha contra a fome, do Betinho, com arrecadação de alimentos; marketing de patrocínio de projetos sociais, que podem ser da própria empresa — estratégia cada vez mais adotada — ou de terceiros, como a colaboração nos programas da Comunidade Solidária; marketing de relacionamento com base em ações sociais que se caracteriza pela utilização do pessoal de vendas da própria empresa para orientar clientes como usuários de serviços sociais, tais como orientar mulheres sobre a prevenção do câncer de mama; marketing de promoção social do produto e da marca, também denominado *marketing de causa*, consistindo no licenciamento do nome ou logo de uma entidade sem fins lucrativos ou de uma campanha social do governo para uma empresa em troca de porcentagem do faturamento, prática comum entre as empresas de cartões de crédito. Cf. MELO NETO & FROES C. *Op. cit.*, p. 152-159.

Também pode ser citada como ilustrativa desses pontos de tensão a saída intempestiva das duas coordenadoras pedagógicas (final de 1995) que haviam sido contratadas pela empresa para atuar na escola uma vez por semana assessorando os professores e a direção no encaminhamento de questões pedagógicas. Após sofrerem grande pressão por parte dos professores para defenderem os interesses da escola na negociação junto à empresa — o que se tornava quase que impossível, pois tais profissionais eram pagas pela empresa — durante uma reunião as coordenadoras declararam não ser mais possível a continuidade. Conforme avaliam os professores, podem ser indicados como situações que engendraram esse momento de ruptura, os seguintes fatos:

- não se discute o montante de dinheiro aplicado (não há transparência).
- a escola é visitada constantemente por equipes de reportagem que “forçam” situações para obter registros que, na visão dos professores, são maquiados. Nesse momento a questão da disputa entre privilegiar o pedagógico ou o material é muito forte. As solicitações materiais nem sempre são atendidas.
- o vice-presidente, responsável pela articulação das ações sociais na empresa, visita a escola para ser fotografado sorridente com as crianças.

Podemos citar também, como indicativas dessa reflexão, as propostas feitas pelos docentes para a continuidade da parceria para o ano de 1998,¹²⁶ que passamos a relatar na íntegra:

- continuidade dos projetos, com maior participação dos professores e principalmente dos alunos.

¹²⁶ No encerramento de cada ano letivo, a escola faz uma reunião geral de avaliação do trabalho, sendo que um dos itens analisados é a parceria. Além disso, a empresa distribui um questionário para que os professores avaliem a parceria. As propostas citadas no trecho dizem respeito às que foram indicadas pelos professores ao responderem ao questionário proposto pela empresa.

- maior discussão sobre os projetos da parceria.
- maior agilidade nos processos.
- a parceria deve servir à escola, principalmente aos alunos e não aos interesses da empresa (marketing).
- priorizar o CIC, para ser utilizado pela escola de forma mais eficiente.
- priorizar a educação ambiental, preservação do prédio e coleta de lixo no *Projeto Se Liga Matilde*.
- melhorar a comunicação do projeto *Apoio à Avaliação do Aluno*.
- priorizar o atendimento dos alunos de CB a 4ª. série, e o trabalho com Matemática.
- levar em conta as modificações estruturais da escola, ou melhor, a estrutura de salas-ambiente, ao planejar a parceria para 98.¹²⁷

Em documento de avaliação do *Projeto de Formação de Professores* (1998), elaborado por assessores contratados pela empresa para capacitação na área de História, pode-se identificar um descompasso entre a coordenação do *Programa Natura/Escola* e a direção da escola. Destacamos os seguintes trechos, como indicativos dessa afirmação:

(...) nessa tarefa de convencimento e arregimentação de aliados sentimos particularmente a falta de algum cúmplice no setor da Direção da Escola. (...) como não houve esse entrosamento com a estrutura da escola, faltou-nos interlocutor, alguém com quem pudéssemos fazer um diagnóstico da situação e, talvez, tentar revertê-la.

A diretora da escola, por sua vez, manifesta-se quanto ao ocorrido, assim:

¹²⁷ *A visão do corpo docente frente ao trabalho desenvolvido em 97.* Relatório de avaliação elaborado pela empresa, ao final do ano de 97, com propostas para 98.

Por tudo isso e para falar claramente que eu não gostei do ocorrido, muito menos do relatório que a mim me pareceu um “boletim de fofoca”, a partir de hoje não quero mais nenhum contato direto ou indireto com essas senhoras e pelo que me caiba, essa assessoria não mais existe para esta unidade escolar.

Segundo depoimentos colhidos,¹²⁸ é interessante observar que a tensão diminui na medida em que a equipe escolar procura adotar o seu papel e a sua atuação, tentando tirar partido da relação e entendendo que era preciso ceder em muitos pontos para que o processo pudesse ter continuidade.

(...) chega um momento que a gente desiste, pára de pedir, de tentar conseguir, a gente vê o que dá pra conseguir e aproveita. (Professor A)

A receptividade da ação da empresa na escola, contudo, não é homogênea. Nos depoimentos a seguir, podemos observar que há adesão ao Programa como também uma visão mais crítica:

(...) amadurecemos muito, antes achávamos que sozinhos seria impossível. A gente via a parceria assim: vocês têm que dar tudo. (...) Levamos muito tempo para entender a parceria, a gente não sabia o que era isso. Hoje sabemos que isto não vai morrer. (Coordenador do Projeto Avaliação)

(...) agora, esse tipo de parceria tem tudo para dar certo, desde que haja total transparência. Por exemplo, é necessário que fique claro o que a Natura ganha ou outra empresa qualquer ganha fazendo uma parceria na área da educação. Ganha

¹²⁸ Depoimentos colhidos em entrevistas com os professores e com aqueles professores que coordenaram os projetos do Programa (CIC, Se Liga Matilde, Avaliação, Matilde, qualidade em números). 1999 e 2000.

visibilidade? Quanto dinheiro é investido? O que cada um ganha com isso.(Professor B)

Quem trabalha com educação tem que aprender a ver os interesses da empresa, colocar seus interesses e se adequar. Tem que haver menos medo da iniciativa privada e mais objetividade nesse tipo de relação. (Professor C)

Um outro momento representativo do quão tensas são as relações entre instituições com objetivos tão diversos, pode ser identificado nos seguintes trechos, retirados de ata de reunião da parceria, realizada em setembro de 98.

Em seguida, falou-se sobre uma pesquisa¹²⁹ feita junto aos pais de alunos em relação à Natura/Escola. A partir dessa pesquisa, a representante da empresa não achou viável esse tipo de pesquisa, antes, teria que sentar e discutir qual a melhor maneira de se fazer isso. Segundo ela, a parceria não é assistência, é uma ajuda em parceria e não consertar prédio ou doar material para alunos.

Num trecho mais adiante, destaca-se uma fala mais conciliatória:

Avaliando o relacionamento em reuniões da parceria, uma professora colocou que os encontros foram mais tranquilos, onde houve [sic] discussões mais produtivas para o desenvolvimento dos projetos.

¹²⁹ A pesquisa foi uma iniciativa da escola que pretendia legitimar seus pedidos de apoio material junto à empresa. Foi realizada sem o conhecimento da empresa o que gerou a manifestação da representante conforme o relato da reunião. Foram devolvidos 124 questionários do total enviado aos pais. A questão mais polêmica foi: em quais dos itens abaixo a Natura poderia direcionar os recursos que dispõe? A) cursos para professor – 25 indicações. B) cursos para pais – 18 indicações. C) curso especial para turmas de alunos – 68 indicações. D) materiais para sala de aula – 40 indicações. E) investimento na parte visual da escola – 32 indicações. F) contratação de funcionários para limpeza – 84 indicações. G) livros para biblioteca – 38 indicações.

Como pudemos verificar, a execução dos projetos e das ações é complexa e demorada em razão dos interesses que se impõem e isso gera momentos de tensão seguidos por outros de distensões. Afinal, sintonizar expectativas de instituições tão diferentes não é uma tarefa fácil.

O ponto que se coloca como de maior conflito para a equipe escolar é o comprometimento da autonomia da escola, pois há dificuldades em acordar as prioridades de cada instituição — há sempre a expectativa de que a empresa consiga impor os seus interesses. É acertado falar em autonomia nesse contexto? Ou seria mais apropriado referir-se a ingerência? Azanha alerta para o fato que “ninguém poderá fazer pela escola aquilo que só ela pode fazer. Só a escola, com seu diretor, seu corpo docente, seus funcionários, suas associações de pais tem que examinar sua própria realidade específica e local. (...) Não há plano de melhoria empacotado por qualquer outro órgão que possa realmente alterar, substancialmente, a realidade de cada escola”.¹³⁰ Essa consideração nos parece apropriada para iluminar a reflexão sobre se a autonomia da escola fica ou não comprometida na relação de parceria com a empresa.

Conforme pudemos verificar no histórico que traçamos sobre as ações da parceria, a empresa oferece um pacote pronto de ações a serem desencadeadas na escola, por considerá-las as mais adequadas para que a escola conquiste a autonomia e possa seguir adiante após o encerramento da parceria. Essa posição contém uma visão de magnificência que ultrapassa a compreensão do quanto se pode redirecionar o percurso da escola e considera a autonomia como um fim. Mas o processo de construção da autonomia é complexo e feito de muitos recomeços.

Acrescente-se a isso que não se pode achar que a escola se amolda como massa amorfa. Ela cria mecanismos subjetivos de reação, visando beneficiar-se tendo em vista o seu projeto pedagógico. Ao organizar a parceria a partir de projetos, a empresa adota uma postura de resultados, dentro da racionalidade que baliza seu comportamento. A escola tem

¹³⁰ AZANHA, J. M. *Melhoria do ensino e autonomia da escola*. In: Educação: temas polêmicos. São Paulo: Martins Fontes, 1995, p 24.

dificuldade em acertar o passo na conciliação dos seus interesses com os da empresa. Porém, ao perceber que organizar a parceria a partir de projetos era um pressuposto não negociável, a escola adota esse discurso na arena de negociação.

3.7. O que ficou segundo os parceiros

Segundo a gerente de Ação Social “(...) a Natura não adotou a escola. Nós temos clareza de que a adoção é uma relação assistencialista que não gera nenhum tipo de transformação”. Essa postura está afinada com o discurso de que as empresas sejam realmente protagonistas de mudanças na sociedade e que ao mesmo tempo melhorem a sua imagem diante do consumidor. Parece que, cada vez mais, no Brasil, a filantropia empresarial deseja desvencilhar-se da conotação negativa de assistencialismo, preferindo os valores relacionados à cidadania empresarial.

Pudemos discutir que os grandes percalços na formação da parceria entre o empresariado e a sociedade civil são os preconceitos e as desconfianças que cada setor tem um do outro. Vencer essas desconfianças e tirar proveito da relação é o desafio da instituição escolar, pois, como vimos, nem sempre a empresa tem a real dimensão das necessidades da escola. As manifestações de professores colhidas indicam para essa compreensão e — como pudemos verificar — não sem momentos de tensão. A empresa entra na relação de parceria defendendo uma posição da qual não abre mão durante todo o percurso. Cabe à escola adequar-se, tal qual um camaleão.

No final do ano 2000, a empresa publica um documento¹³¹ no qual registra, sob sua ótica, as conquistas e contribuições do *Programa Natura/Escola* para a qualidade de ensino. Vale a pena a transcrição de um trecho longo, por representativo que se revela:

¹³¹ *Programa Natura/Escola: o caminho de uma parceria*. Documento de avaliação da parceria, editado pela Natura Cosméticos. 2000.

Quem vem de fora e chega bem na hora do recreio fica impressionado com o alto-astrol da meninada. Na quadra à direita do pátio, os alunos, animados, batem uma bola com os professores. O vôlei rola solto no espaço ao lado, com garotos que aproveitam a hora do recreio para curtir seu esporte preferido. Num terreno que fica atrás do prédio, em meio à brincadeira de crianças menores, tem mais gente pequena entretida em cuidar de uma hortinha caprichada. A surpresa só não é superada quando se entra no pátio e se depara com adolescentes, centenas deles, de ouvido colado nas caixas de som que transmitem o programa 100% Alegria, um trabalho dos próprios alunos, com recadinhos de amor, muita música e até declamação de poesia. Os locutores da rádio são colegas da escola. Mais surpresas: ali mesmo, no pátio, sentadas em mesinhas dispostas em fileiras, há crianças ocupadíssimas reciclando papel! Para completar, uma simpática professora, a Izabel, passa distribuindo para todos um exemplar do Pensa, Matilde, o jornalzinho da escola. Não, não é ficção. Esse é o astral da Matilde Maria Cremm, uma instituição estadual de ensino.(...) Uma escola diferente, sem dúvida, mas por quê?

O tom do discurso prossegue. Mais adiante indica, como resultados da parceria:

(...) a escola, aprendendo a se abrir e se relacionar interna e externamente com diferentes agentes; a empresa, exercitando sua responsabilidade social e sua crença de que tem um papel na construção de uma sociedade mais justa.

Ainda de acordo com esse documento, a empresa viu no *Programa Natura/Escola* a primeira oportunidade de não ficar só no discurso e “transformar seus ideais em ação, voltada para a base de tudo, a educação”, conforme palavras de Guilherme Leal, presidente-executivo da Natura, que continua: “Além disso, quem adota práticas socialmente responsáveis é valorizado pelos consumidores, que exigem cada vez mais uma postura ética das empresas”.¹³² E às empresas interessa estabelecer essa relação de fidelidade com seus clientes, o que assegura o objetivo maior da sua existência: lucro.

Os alunos reproduzem praticamente o mesmo nível de receptividade dos professores: alguns aderem, outros têm uma visão mais crítica. Essas diferentes visões podem ser conferidas nas seguintes falas:

(...) muita gente pensa que a Natura tem que sustentar a escola, mas isso quem tem que fazer é o governo. (Aluno A, Ensino Médio, noturno)

(...) acho que a Natura ajuda através de projeto para alunos. Ela lança projetos e assim a gente aprende coisas novas, assim como a reciclagem. (Aluno B, Ensino Médio, manhã)

(...) falta alguma coisa na parceria: mais material na sala de aula, por exemplo, em física e química. (Aluno C, Ensino Médio, manhã)

Pudemos colher também depoimentos que não negam ter havido melhorias, embora pontuais. Ao se solicitar aos professores que indicassem de que forma e em que aspectos a parceria contribuiu para melhorar a qualidade de ensino na escola, verificamos que aspectos positivos e negativos são apontados, conforme trechos abaixo:

¹³² *Programa Natura/Escola: o caminho de uma parceria. Op. cit.*

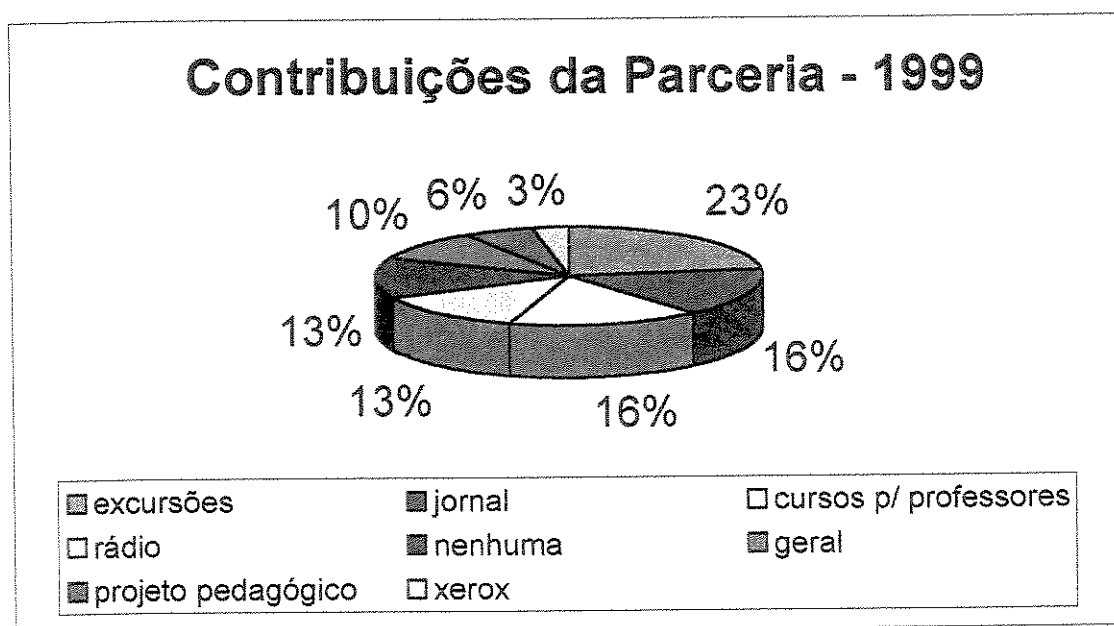
Positivos? Cursos, excursões e projetos. Negativos? Negar-se a dar ajuda material.
(Professor A)

Todos os cursos, excursões e projetos foram enriquecedores e complementares para atividades na sala de aula.(...) Nós, professores, ainda não soubemos aproveitar a contento o investimento da empresa, talvez por comunicação falha.(Professor B)

A parceria durante alguns anos ajudou, contribuiu diretamente na melhoria do trabalho e da aprendizagem dos alunos.(Professor C)

Na Figura 3, com dados sistematizados da avaliação realizada pelo Departamento de Ação Social da empresa, ao final do ano de 1999,¹³³ podemos verificar de que forma os professores percebem as melhorias proporcionadas pela parceria.

Figura 3 - Contribuições da Parceria - 1999



¹³³ Citamos dados de 1999, por ser essa a última avaliação sistemática realizada sobre a parceria.

O enriquecimento cultural de uma parcela dos alunos que estiveram na escola durante o período em que a parceria perdurou, pela possibilidade de participar de excursões¹³⁴ culturais e recreativas, é apontado pelos professores como ação mais destacada. Seguem-se o jornal escolar e os cursos de capacitação com 16% e, depois, a rádio escolar. É interessante observar o expressivo registro dos que não observam nenhuma contribuição (10%) e daqueles que não sabem identificar os pontos de melhoria (6%), perfazendo um total de 16%. Isso pode ser atribuído à forma não-homogênea como os professores são atingidos pelas ações da parceria, dada a rotatividade do corpo docente. Isso também prejudica o ganho de qualidade a partir da capacitação, apontada como uma das maiores contribuições da parceria fazendo com que o processo não seja cumulativo. Cabe ressaltar que outros benefícios não foram apontados pelos professores, pelo mesmo motivo já reportado anteriormente – o não-acompanhamento de toda a trajetória da parceria. Dentre eles, podemos destacar a reforma do laboratório da escola e a máquina de xerox colocada à disposição da secretaria e professores. Com relação à máquina de xerox, uma situação inusitada se impôs: como retirá-la da escola após o término da parceria? As negociações continuam já ao final de 2001, quando a parceria encerrou-se há quase um ano. Pode-se perceber que os representantes da empresa consideram que podem ter sua imagem arranhada se privarem a escola e sua comunidade de equipamento tão importante. Assim, a máquina de xerox continua como resquício último de um relacionamento de quase uma década. Gostaria de encerrar este capítulo, com uma citação:

*Para uma ação de cidadania empresarial, não basta usar a inteligência. O coração também deve estar plugado.*¹³⁵

¹³⁴ Dentre as excursões realizadas podem ser destacadas: Ouro Preto com os alunos da 3ª série do ensino médio, para um estudo do barroco brasileiro; Salesópolis, com alunos de 3ª e 4ªs séries para um estudo de meio sobre o Rio Tietê; sessão de cinema – A lista de Schindler – para um estudo sobre a II Guerra Mundial com 7ª e 8ª série, dentre outras.

¹³⁵ Declaração de Guilherme Leal, executivo da Natura, retirada do documento *De Coração Plugado*, publicado no site www.klick.com.br (acesso em 19/6/00).

Plugado: conectado numa corrente elétrica, por uma peça com dois pinos conhecida como plugue. Desplugado: desconectado da corrente elétrica pela retirada do plugue.

Se imaginarmos metaforicamente a relação plugue/despluge como a relação de parceria empresa/escola podemos inferir que o ato de *desplugar* passa por algumas reflexões que nos ajudam a compreender melhor a parceria como uma relação de poder na qual a escola detém a menor parcela: quem define quando se pluga e quando se desplugar? Em que condições se mantém o interesse de se manter plugado? E quando não interessa mais se manter plugados? Quem tem poder e força para decidir o momento de desplugar? Considera-se a necessidade do outro para tomar essa decisão? Como desplugar sem passar uma imagem negativa de abandono do parceiro à própria sorte? Essas questões perpassam a relação de parceria. No caso estudado, a empresa optou (para desplugar) por seguir o caminho da desarticulação de programas que não interessam mais política e/ou economicamente: redução drástica de recursos, avaliação técnica do percurso seguida de uma publicação dos resultados caprichada, bem-cuidada, visualmente bonita, que indica para o parceiro (nesse caso, a escola) os possíveis aspectos que deverão ser considerados para a continuidade das ações sem a colaboração do outro parceiro, quer seja, a conquista da autonomia para caminhar sozinha, tirando proveito da aprendizagem ocorrida durante o período em que foi “amparada”. O caminho está traçado, basta segui-lo.

Sob o ponto de vista de que a ação social da empresa não é uma política pública, que supõe planejamento, continuidade, ação sistemática, financiamento e prestação de contas, a lógica do processo se impõe como verdadeira: enquanto houver interesse da empresa a parceria continuará, atrelando-se à ruptura o discurso de *que isso é o que foi possível fazer* e que essa experiência sirva como inspiração para outras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Gostaria de indicar aqui algumas questões que emergem das reflexões que fizemos durante esse trabalho.

A primeira delas refere-se ao fato de que parcerias entre empresas e escolas não são fatos isolados, fortuitos. Na realidade incorporam e reproduzem elementos presentes nas propostas educacionais de institutos, confederações e organismos nacionais e internacionais, tais como CNI, Ethos, Câmara Americana de Comércio Brasil/Estados Unidos, Banco Mundial, Cepal etc. Todas essas propostas consideram estreitas as relações entre educação e setor produtivo. A educação de qualidade deve garantir o acesso universal aos códigos da modernidade elencados a partir das exigências do setor produtivo. O pressuposto básico que aciona essas ações é o de que o desenvolvimento humano resulta em maior desenvolvimento econômico. Investir em pessoas reverte em ganhos para a produtividade. O Estado atua, nesse sentido, como articulador de políticas balizadas por esse pressuposto, contando com todos os setores da sociedade civil para concretizá-las. Tais premissas estão claramente articuladas no Plano Nacional de Educação.

Como segunda reflexão, vimos que a ação social desenvolvida pelas empresas não é sinônimo de amadorismo. Tais ações caracterizam-se cada vez mais pelo profissionalismo. Para tal, a empresa define políticas, procedimentos e expectativas de resultados. A nosso ver, há ainda necessidade de aperfeiçoar mecanismos que garantam maior transparência, uma vez que estamos tratando, em última instância, de recursos públicos via dedução de impostos. Em decorrência de sua atuação social a empresa consolida uma imagem de “empresa-cidadã”. Os estímulos à consciência social e à responsabilidade com o desenvolvimento comunitário são fortes determinantes para aumentar o nível de satisfação e de identidade dos colaboradores

com sua empresa e fidelização dos clientes, pois a competência estratégica da empresa é um diferencial poderoso quando empregada na modelagem de sua atuação social.

Outro ponto a ser destacado diz respeito ao relacionamento. Consideramos que a relação entre a escola e a empresa — instituições tão diferenciadas — é sempre uma corda esticada, tensa. Para ser útil à escola, fica a necessidade de fazer concessões, sem falsas ingenuidades, buscando tirar partido dos recursos financeiros necessários para implementação do projeto pedagógico. Esses caminhos são tortuosos e indicam que a escola sempre gera no seu interior respostas e adequações, não reproduzindo meramente intenções externas, ou seja, a escola não fica à mercê das intenções e dos interesses da empresa. No dia-a-dia, a parceria é ressignificada a partir de uma leitura, de um saber que é próprio da escola, que não é expropriado a partir do momento em que a escola torna-se parceira. O novo saber decorrente da relação de parceria será ou não incorporado, dependendo das necessidades internas da escola.

Outra questão, decorrência da anterior, é a do grau de confiança que se consegue estabelecer na relação. Um dos nós górdios das relações entre empresariado e sociedade civil parece ser o controle dos atos praticados por essas organizações, pela ausência de mecanismos de fiscalização e controle. Há sempre uma desconfiança pairando no ar. Podemos discutir, sem a pretensão de esgotar o tema, haja vista ser o mesmo abrangente o suficiente para objeto de trabalho de maior escopo, que a questão da transparência, da ética nas relações são pano de fundo para balizar as parcerias, de tal modo que não se constituam numa relação de mão-única, em que o parceiro com poderio econômico sobreponha os seus interesses em detrimento daqueles da instituição escolar. Assim, aperfeiçoar a compreensão sobre o relacionamento de instituições tão diferentes pode indicar a elaboração de mecanismos de controle social e político dessas organizações. Essa tarefa passa a ser imprescindível. O risco que apontamos durante o percurso dessa reflexão é o da criação de mecanismos de distanciamento da equidade, pela focalização das ações que se balizam por interesses particulares de empresas ou outras instituições.

Finalmente, só vislumbramos a viabilidade dessas iniciativas desde que atuando com um viés de cooperação, de complementaridade à política educacional do Estado. A situação *privilegiada*¹³⁶ da escola envolvida numa relação de parceria é passageira – durante esse período as condições de cumprimento da sua função social se otimizam, fato esse que permanecerá durante a duração da parceria. Esgotado o prazo de execução, a escola voltará à situação anterior, pela impossibilidade de o poder público dar continuidade ou dar a ela o mesmo atendimento *especial* que garantiu melhores condições de funcionamento durante certo período.

A nosso ver, sem a possibilidade da transparência, do acompanhamento e direcionamento da ação social pelos órgãos responsáveis pela política educacional do país, corre-se o risco de se dar mais aos mesmos (efeito perverso). Isso significa que, ao se eximir de acompanhar o investimento que tem sido feito pelos empresários nos setores sociais, o governo corre o risco de afastar-se do princípio da universalidade da política educacional, convivendo sempre com diferentes qualidades e condições de atendimento na educação pública. Dar mais aos mesmos significa, assim, aplicar recursos onde podem não ser tão necessários. As ações de parceria, ao ficarem à mercê dos interesses do setor produtivo, exclusivamente, podem colaborar para aprofundar o fosso entre as escolas que oferecem uma vaga de qualidade para poucos e as escolas que oferecem *uma* vaga para todos.

¹³⁶ FONSECA, M. O banco Mundial e a educação brasileira: uma experiência de cooperação internacional. In: OLIVEIRA, R. (org.). *Política educacional: impasses e alternativas*. São Paulo: Cortez, 1998. p.111.



Alguém poderia objetar que quanto mais a obra tende para a multiplicidade dos possíveis mais se distancia daquele *unicum* que é o *self* de quem escreve, a sinceridade interior, a descoberta de sua própria verdade. Ao contrário, respondo, quem somos nós, quem é cada um de nós senão uma combinação de experiências, de informações, de leituras, de imaginações? Cada vida é uma enciclopédia, uma biblioteca, um inventário de objetos, uma amostragem de estilos, onde tudo pode ser continuamente remexido e reordenado de todas as maneiras possíveis.

Mas a resposta que mais me agradaria dar é outra: quem nos dera fosse possível uma obra concebida fora do *self*, uma obra que nos permitisse sair da perspectiva limitada do eu individual, não só para entrar em outros eus semelhantes ao nosso, mas para fazer falar o que não tem palavra, o pássaro que pousa no beiral, a árvore na primavera e a árvore no outono, a pedra, o cimento, o plástico... (Ítalo Calvino, Seis propostas para o próximo milênio: **multiplicidade**).

BIBLIOGRAFIA

ANDERSON, P. Balanço do Neoliberalismo. In SADER, E. & Gentili, P. (org.). *Pós-Neoliberalismo – as políticas sociais e o Estado democrático*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 9-23.

AFONSO, F & ARAIA, E. Os empresários cidadãos. *Revista Planeta*. Editora Três. Ano 26, Ed. 312. n. 9. Set/98. p.27-33.

AZANHA, J. M. *Educação: temas polêmicos*. São Paulo: Martins Fontes, 1995.

BLECHER, N. Excelência Perfumada. *Revista Exame*. Editora Abril. Ano 31, ed. 665. Jul/1998. p. 20-27.

BRUNO, L. (org.). *Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo*. São Paulo, Atlas, 1996.

BOBBIO, N. *Estado, Governo, Sociedade: para uma teoria geral da política*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

BORON, A. A sociedade civil depois do dilúvio neoliberal. In SADER, E. & Gentili, P. (org.). *Pós-Neoliberalismo – as políticas sociais e o Estado democrático*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 63-118.

CALVINO, I. *Seis propostas para o próximo milênio*. São Paulo: Companhia das Letras, 1990.

CEPAL. UNESCO. *Educação e conhecimento: eixo da transformação produtiva com equidade*. Brasília: Ipea/Cepal/Inep, 1995.

COSTA, Frederico Lustosa da. A reforma do Estado e as organizações sociais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro 32 (5): 209-213, Set/Out. 1998.

COSTA, M da. A educação em tempos de conservadorismo. In: *Pedagogia da Exclusão: crítica ao neoliberalismo em educação*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995. p. 43-76.

DAGNINO, E. (org.). *Anos 90: Política e Sociedade no Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 1994.

DEMO, P. *Pesquisa: princípio científico e educativo*. São Paulo: Cortez, 1997.

DRAIBE, Sônia. As políticas sociais e o neoliberalismo. In: *Dossiê Liberalismo/Neoliberalismo*. *Revista USP*, no. 17, Mar/Abr/Mai, 1993.

ECO, U. *Como se faz uma tese.* São Paulo: Perspectiva, 1999.

ESTEVES, S. A. P. (org.). *O Dragão e a borboleta – sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios.* São Paulo: Axis Mvndi/AMCE, 2000.

FAZENDA, I. (org.) *Metodologia da pesquisa educacional.* São Paulo: Cortez, 1997.

FERNANDES, R. C. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina.* Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FIORAVANTI, C & BENCINI, R. Alianças que realizam sonhos. *Nova Escola.* Ed. Abril. Ano XIII, no. 117. nov/98. p.10-17.

FONSECA, M. O banco Mundial e a educação brasileira: uma experiência de cooperação internacional. In: *Política educacional: impasses e alternativas.* OLIVEIRA, R. (org). São Paulo: Cortez, 1998. p. 85-121.

FORRESTER, V. *O horror econômico.* São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1997.

FRIGOTTO, G. Os delírios da razão: crise do capital e metamorfose conceitual no campo educacional. In: *Pedagogia da Exclusão: crítica ao neoliberalismo em educação.* Petrópolis, RJ: Vozes, 1995. p. 77-108.

GENTILI, P. (org.). *Pedagogia da exclusão: crítica ao neoliberalismo em educação.* Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

GOES DE PAULA, S. G & ROHDEN, F. Filantropia empresarial em discussão: números e concepções a partir do estudo do Prêmio Eco In: *Ações em sociedade: militância, caridade, assistência, etc..* Rio de Janeiro: NAU, 1998. p.173-239.

GRAJEW, O. Da crítica para a parceria. *Revista Senac SP*, ano 4, n. 16: 9, jan/fev/mar 2001.

_____. Negócios e Responsabilidade Social. In: Esteves, S. P. A. (org). *O Dragão e a Borboleta — Sustentabilidade e Responsabilidade Social nos Negócios.* São Paulo. Axis Mvndi/AMCE, 2000. p. 39-49.

HARVEY, D. *A condição pós-moderna.* São Paulo: Loyola, 1993.

INSTITUTO HERBERT LEVY/FUNDAÇÃO BRADESCO. *Ensino Fundamental e competitividade empresarial. Uma proposta para a ação do governo.* 1993.

LODOVICI, E. S; & BERNAREGGI, G. M. (orgs). *Parceria público-privado: cooperação financeira e organizacional entre o setor privado e administrações públicas locais.* São Paulo: Summus, 1992.

LANDIM, L. (org.) *Ações em sociedade: militância, caridade, assistência etc.* Rio de Janeiro: NAU, 1998.

LUDKE, M & ANDRÉ, M. E. D. A. *Pesquisa e educação: abordagens qualitativas.* São Paulo: EPU, 1986.

LOUREIRO, W. L. *Escolas conveniadas: condições de ensino e privatização de recursos públicos.* Tese de Doutorado. PUC-SP, 1993.

YOUNG, R. S. Inteligência empresarial e o papel das redes. In Esteves, S. P. A. (org). *O Dragão e a Borboleta — Sustentabilidade e Responsabilidade Social nos Negócios.* São Paulo. Axis Mvndi/AMCE, 2000. p.173-186.

MARTINS, A. M. *Autonomia e gestão da escola pública: entre a teoria e a prática.* Tese de Doutorado. UNICAMP-CAMPINAS, 2001.

MELO NETO, F. P & Froes, C. *Responsabilidade social e cidadania empresarial – a administração do terceiro setor.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MELLO, Guiomar Namo de. *Cidadania e competitividade: desafios educacionais do terceiro milênio.* São Paulo: Cortez, 1997.

MERENDA, Daniel. *A importância das parcerias na educação.* CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DA EDUCAÇÃO. GESTÃO EDUCACIONAL: TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS. São Paulo: CENPEC, 2000. p. 176-185.

MONFREDINI, I. *Relação de parceria empresa/escola: o projeto “qualidade no ensino” patrocinado pela Câmara Americana de Comércio Brasil-Estados Unidos.* Dissertação de Mestrado. PUC-SP, 1997.

NEGRÃO, J. J. *Para conhecer o neoliberalismo.* São Paulo: Publisher Brasil, 1998.

NOGUEIRA, M.A. *As possibilidades da política: idéias para a reforma democrática do Estado.* São Paulo: Paz e Terra, 1998.

NEVES, L. M. W. *Relações de Poder no Brasil dos Anos 90 e Dois Planos Nacionais de Educação.* Texto apresentado no Minicurso sobre LDB e Plano Nacional de Educação, durante a 21ª Reunião Anual da ANPED, realizada de 20 a 24 de setembro de 1998. (mimeo.)

OLIVEIRA, R. P. (org). *Política educacional: impasses e alternativas.* São Paulo: Cortez, 1998.

PADGETT, T. The light of learning. *Time.* April 20, vol. 151. n15. 1998. p. 15-19.

PERLES, C. C. *O social a quatro mãos: o jogo Estado/empresa no Brasil*. Dissertação de Mestrado. PUC-SP, 1989.

PIMENTA, C. C. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. *Revista de Administração Pública*, 32 (5): p.173-199. Set/Out, 1998.

PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO – Proposta da Sociedade Brasileira. Consolidado na Plenária de Encerramento do II CONED. Belo Horizonte (MG), 9 de novembro de 1997.

RODRIGUES, J. *O moderno príncipe industrial: o pensamento pedagógico da Confederação Nacional da Indústria*. Campinas, SP: Autores Associados, 1998.

RUS PEREZ, J.R. *Avaliação, impasses e desafios da educação básica*. Campinas, São Paulo: Editora da Unicamp, 2000.

SADER, E. & Gentili, P. (org.). *Pós-Neoliberalismo – as políticas sociais e o Estado democrático*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

SALOMON, D. V. *Como fazer uma monografia*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

SOUZA, A. N. de. *As políticas educacionais para o desenvolvimento do trabalho docente*. Tese de Doutorado. UNICAMP, Campinas, SP: 1999.

SOUZA, S. M. Z. L. Parceria escola-empresa no Estado de São Paulo: mapeamento e caracterização. *Educação & Sociedade*, Revista Quadrimestral de Ciência e Educação. Ano XXI, Abril/2000. p. 171-188.

TEDESCO, J. C. *O novo pacto educativo: educação, competitividade e cidadania na sociedade moderna*. São Paulo: Ática, 1998.

_____. El rol del Estado em la educación em América Latina. In: Franco & Zibas (orgs.). *Final do Século: desafios da educação na América Latina*. São Paulo: Cortez, 1990.

_____. *Principais Tendências Regionais e Internacionais*. CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DA EDUCAÇÃO. GESTÃO EDUCACIONAL: TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS. São Paulo: CENPEC, 2000. p. 41-51.

TELLES, V. da S. A “nova questão social” brasileira. *Praga*, n. 6. Hucitec: setembro de 1998.

VASSALLO, C. Fazer o bem compensa? *Revista Exame*. Editora Abril. Abr/1998. p. 22-30.

_____. Por que as escolas são tão caras? *Revista Exame*. Editora Abril. Mar/1998. p. 26-36.

SILVA, M. V. *Empresa e escola: do discurso da sedução a uma relação complexa*. Tese de Doutorado. UNICAMP, Campinas, SP: 2001.

ARTIGOS DE JORNAL E INTERNET

ABRAHÃO, T. Trabalho voluntário se especializa. *Folha de S. Paulo*. 16/01/2000. C. Empregos. p 2.

_____. Empresas apóiam funcionário voluntário. *Folha de S. Paulo*. 16/01/2000. C. Empregos. p 3.

ALVES, M. A. Crise acentua responsabilidade social das empresas. *Integração: a revista eletrônica do 3º. setor*. (<http://200.18.123/notas.html> acesso em 6/6/99).

ATHIAS, G. Empresas aplicam R\$ 593 mi na área social. *Folha de S. Paulo*. 22/5/01. C. Cotidiano. .C7.

CHAUI, M. Fantasias da Terceira Via. *Folha de S. Paulo*, 19/12/1999. Mais!

_____. A Universidade Operacional. *Folha de S. Paulo*, 09/05/1999. Mais!

DE LUCCA, E. A. O Voluntariado e as empresas. *Folha de S. Paulo*, 14/5/01. A 3.

MARTINELLI, A. C. Empresa Cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. *Integração: a revista eletrônica do terceiro setor*. (<http://200.18.123/administ.html> acesso em 6/6/99).

MAYRINK, J. M. Natura ajuda a educar 120 mil alunos. *Jornal do Brasil*. Rio de Janeiro, 29/12/97, p. 5. Brasil.

MEREGE, L. C. O terceiro setor e a nova ética empresarial. *Integração: revista eletrônica do terceiro setor*. (<http://200.18.48.123/editoria.htm>. acesso em 6/6/99).

MODERNA. Educar é essencial. Acreditar, também. *Imagem Moderna*. São Paulo, n.1, jun/2000, p. 28-29.

SEIDL, A. C. Empresas já reduzem projetos sociais. *Folha de S. Paulo*, 02/04/1999. Dinheiro, p. 1.

FONTES DOCUMENTAIS

A Natura e seu papel social. Folheto explicativo. S/d

A visão do corpo docente frente ao trabalho desenvolvido em 1997.

Ação social da Natura. Folheto. 1998.

Avaliação do trabalho na EEPSPG Matilde Maria Cremm.(CENPEC). Trabalho realizado por Maria Beatriz P. Cortese e Izabel Brunsizian.1993.

Avaliação parcial do trabalho na EEPSPG Matilde Maria Cremm. (CENPEC). Trabalho realizado por Maria Beatriz P. Cortese e Beatriz P. Lomônaco. 1993.

Boletim da parceria. Agosto/Novembro. 1994. (mimeo).

Calendário Escola. E.E. Matilde Maria Cremm. 1994-2000.

BRASIL. *Decreto 2.208 de 17/4/97.* Dispõe sobre a educação profissional. Regulamente o § 2º. do art. 36 e os arts. 39 a 42 da LDB (Lei 9.394/96).

_____. *Lei 9.131 de 24 de novembro de 1995.* estabelece a criação do Conselho Nacional de Educação, composto pelas Câmaras de Educação Básica e de Educação Superior. Brasília: [s.n], 1995.

_____. *Lei 9.394.* Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional (LDB). Promulgada em 20/12/96.Lei 9.131, de 24/11/95. Normatiza o funcionamento do Conselho Nacional de Educação.

_____. *Lei 9.424, de 24/12/96.* Dispõe sobre o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério, na forma prevista no art. 60, §7º, do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, e dá outras providências
Escola em parceria. (SEE/SP). Folheto explicativo.

_____. *Plano Nacional de Educação.* Aprovado pelo Congresso Nacional em 2000. Disponível em www.mec.gov.br/acs/fip/pne.doc.

_____. *Parâmetros curriculares nacionais.* Brasília: MEC/SEF, 1997.

Estudo diagnóstico do rendimento escolar. (CENPEC). Trabalho realizado por Izabel Brunsizian e Raquel Léa Brunstein. 1993.

Jornal Pensa Matilde. Edições 1 a 4.

Livro de atas de reuniões pedagógicas. 1992 a 2000.

Livro de atas das reuniões da parceria. 1995 a 2000.

Livro de registros de HTPCs. 1ª. a 4ª. série. 1992 a 1996.

Nosso papel social. Folheto explicativo. S/d.

O despertar da parceria escola-comunidade. (CENPEC). Trabalho realizado por Zita P. Pimentel e Maria Silvia Bonini. 1994.

Participação da Natura na melhoria da gestão e d qualidade da educação. (CENPEC). 1993.

Perfil Natura. S/d

Pesquisa sobre parceria entre o Estado e a iniciativa privada na prestação de serviços educacionais de 1º. grau. (SEE/SP/CTE). Relatório final. 1996.

Programa empresa amiga da criança. (ABRINQ). Folheto explicativo. Maio de 1995.

Programa Natura/Escola: proposta para 1995.

_____ : proposta para 1996.

_____ : proposta para 1997.

_____ : proposta para 1998.

_____ : proposta para 1999.

Programa Natura/Escola: o caminho de uma parceria. Documento de avaliação da parceria. Natura. 2000.

Projeto crer para ver. (ABRINQ E NATURA). Folheto explicativo. 1999.

Projeto Barracões culturais da cidadania. S/d.

Projeto Formação de professor do programa Natura/Escola. Relatório da assessoria em história. Documento elaborado por Sonia Maria Brandão e Mônica Maria Fleury Camargo. Jan/1998.

_____. Relatório da assessoria em história. Documento elaborado por Sonia Maria Brandão e Mônica Maria Fleury Camargo. Jul/1998.

Projeto qualidade no ensino. Câmara Americana do Comércio. S/d

Previsão Orçamentária: recursos da parceria. Quadros de 1996 a 2000).

Projeto Avaliação: proposta para 1996.

_____: proposta para 1998.

Projeto de apoio à avaliação: relatório final. 1998.

Projeto Matilde qualidade em números: proposta para 1998.

Questionário de avaliação do Programa Natura/Escola. 1999.

Registros relativos ao Programa Natura/Escola. Sonia Maria Madi Resende. 1994.

Relatório anual Natura/Escola. 1998.

SEE/SP. *Comunicado CENP, de 28/09/00. Solicita empenho na divulgação e adesão às autoridades educacionais ao Programa Amigos da Escola (Rede Globo).*

SEE/SP. *Resolução SE-234, de 2/10/95. Institui o Programa Escola em Parceria. Disponível em www.educacao.sp.gov.br*

Seminário Crer para Ver. Programa Natura/Escola: relato de experiência. Setembro de 1998.

Síntese dos projetos da EEPSG Matilde Maria Cremm. 1997.

Suplemento Ser Natura. Ciclo 3. Ação social: educação é o futuro. 1997.

_____. *Ciclo 7. Crer para ver: e o programa continua.... 1998*

SITES RELACIONADOS

www.natura.com.br
www.gife.org.br
www.ethos.org.br
www.rits.org.br
www.mec.gov.br/acs/ftp/pne.doc
<http://www.cenpec.org.br>
www.educacao.sp.gov.br
www.aprendiz.com.br
www.klick.com.br
www.abong.org.br
www.ceamodas.com.br
www.voluntarios.com.br

REDES E INSTITUIÇÕES

Nacionais

<http://www.fea.usp.br/adm/ceats/index.htm> **Centro de Estudos em Administração do terceiro setor – FEA/USP** – Departamento de Administração Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Av. Prof. Luciano Gualberto, 908. 05508-900 Cidade Universitária - São Paulo - SP. Tel: (011) 818- 5836 / 211-6526. E-mail: ceats@edu.usp.br – O CEATS é um espaço multidisciplinar da USP para reflexão e aplicação do conhecimento sobre o campo do terceiro setor. Tem como objetivo estudar e desenvolver a gestão das organizações da sociedade civil, através da produção, disseminação e aplicação de conhecimento, tecnologia e informação de natureza organizacional. Coordenação da professora Rosa Maria Fischer.

Centro de Estudos terceiro setor – CETS – Fundação Getúlio Vargas/RJ – Praia de Botafogo, 190. Rio de Janeiro, RJ. Tel. (021) 536-9146/536-9122. Coordenação do prof. Fernando Guilherme Tenório.

<http://www.fgvsp.br/programas/CETS/home.htm> Centro de Estudos terceiro setor – CETS – Fundação Getúlio Vargas/SP - O CETS foi criado com a finalidade de introduzir a área de Administração para organizações sem fins lucrativos na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV). O Centro atua nas áreas de ensino, pesquisa, consultoria e treinamento para a gestão de organizações do terceiro setor. Coordenação do prof. Luiz Carlos Meregé.

Internacionais

<http://www.aspeninst.org/index.html> Aspen Institute Nonprofit Sector Research Foundation - Apóia estudos que investiguem proposições básicas acerca do papel e do valor das organizações sem fins lucrativos, e a tradição da filantropia, nas seguintes áreas: O papel das organizações sem fins lucrativos e da filantropia na sociedade; Políticas públicas: seu impacto nas organizações sem fins lucrativos e o público a que serve; Governo, gerência e contabilidade no setor sem fins lucrativos.

<http://www.philanthropy.org/> Center for the Study of Philanthropy – O Centro desenvolve um projeto de estudo em voluntarismo e filantropia multicultural, buscando compreender a relação fundamental entre filantropia e democracia participativa. Os vários programas do Centro estão concentrados em quatro áreas principais: mulher e filantropia; multiculturalismo; pesquisa comparativa e internacional; e a Cidade de Nova Iorque.

<http://www.ksg.harvard.edu/hauser/index.html> Harvard Faculty Conducting Research on Nonprofit Organizations/Hauser Center – o Centro funciona como um local para acadêmicos, estudiosos e pessoas diretamente engajadas no setor que compartilhem um interesse a respeito das práticas e lideranças relacionadas ao setor sem fins lucrativos. Além disso, apóia pesquisas sobre o setor. O trabalho do Centro está distribuído entre cinco áreas temáticas principais:

1. O setor sem fins lucrativos e as políticas públicas;
2. O setor sem fins lucrativos nos países em desenvolvimento e a comunidade internacional;
3. Filantropia e investimento social;
4. Liderança e administração do setor sem fins lucrativos para um bom desempenho;
5. Engajamento político e comunitário do setor sem fins lucrativos.

<http://www.philanthropy.iupui.edu/> Indiana University Center on Philanthropy – Através de seus programas acadêmicos, o Centro prepara administradores para ocupar posições nas organizações sem fins lucrativos. Além disso, forma estudiosos, práticos e

cidadãos nos contextos históricos e cultural da filantropia, bem como oferece aos estudantes de graduação e pós-graduação um *background* em filantropia e organizações sem fins lucrativos. Entre as áreas de especialidade encontramos: religião e filantropia; economia e filantropia; saúde e filantropia, história e filantropia, relações governo e organizações sem fins lucrativos; ética e práticas de captação de recursos.

<http://www.inom.org/about2.htm> Institute for Nonprofit Organization Management Research – University of San Francisco - Desenvolve estudos sobre os valores filantrópicos e as atividades sem fins lucrativos na Califórnia. O Instituto tem apoiado o desenvolvimento de pesquisas sobre importantes tópicos relacionados à liderança e gerência no setor sem fins lucrativos.

<http://www.jhu.edu/%7Eistr> International Society for Third Sector Research - Associação de pesquisadores fundada em 1992 com o objetivo estimular a produção de conhecimento e o debate internacional sobre as organizações da sociedade civil. ISTR promove um fórum permanente de discussão e publica uma revista interdisciplinar, *Voluntas - International Journal of Voluntary and Non-Profit Organizations*. Realiza conferências internacionais a cada dois anos.

<http://www.jhu.edu/~ips/civil.soc.html> The Center for Civil Society Studies (CCSS) at the Johns Hopkins Institute for Policy Studies - O Centro se propõe a desenvolver programas e pesquisas no sentido do fortalecimento das bases institucionais da democracia no mundo encorajando o desenvolvimento de organizações sem fins lucrativos e promovendo o auto governo local. Os principais projetos do centro são os seguintes: *The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*; *The International Philanthropy Fellows Program*, and *The Third Sector Project*.

<http://www.urban.org/> The Urban Institute Staff - Center on Nonprofits and Philanthropy - Criado em 1996, busca explorar o papel e o impacto das organizações sem fins lucrativos nas sociedades democráticas. O Centro prioriza a construção de um instrumental de pesquisa, contribuindo para o aprimoramento da teoria e desenvolvendo aplicações que tornem possível iluminar tanto a política quanto a prática relacionadas às organizações sem fins lucrativos.

<http://www.yale.edu/divinity/ponpo/> Yale's Program on Nonprofit Organizations (PONPO) - Programa acerca das organizações sem fins lucrativos e que tem operado como um centro internacional de estudos multidisciplinares em Filantropia, Voluntarismo e Organizações sem fins lucrativos. Os projetos de pesquisa do Programa se dividem nas seguintes áreas: Instituições Religiosas e Sociedade; Ongs Internacionais; O "Sem Fins Lucrativos" na Nova Política: regimes de contrato, regulamentações e tarifas; Políticas de Saúde.

ANEXOS

TABELA 1 - ORÇAMENTO DO PROGRAMA NATURA/ESCOLA

AÇÕES/RS	1996	1997	1998	1999	2000**
Investimento em capacitação/recursos humanos	30.640,00	43.950,00	34.379,00	7.708,00	-----
Material didático/equipamentos	3.200,00	4.250,00	5.5000,00	12.180,11	-----
Excursões	3.500,00	1.800,00	3.500,00	3.826,00	-----
Cesta básica	4.400,00	-----	-----	-----	-----
Manutenção do prédio	3.000,00	-----	-----	-----	-----
Reforço escolar	1.000,00	-----	-----	-----	-----
Jornal <i>Pensa Matilde</i>	-----	-----	-----	640,00	----
Projeto Rádio	-----	-----	-----	2.386,00	3.000,00
Total anual	45.740,00	47.395,90	39.724,45	26.740,11	3.000,00

** Nas despesas de 2000, a empresa incluiu a publicação do documento *Programa Natura/Escola: o caminho de uma parceria*. Documento de avaliação da parceria, editado pela Natura Cosméticos, cujo orçamento não foi divulgado.

Fonte: Quadros orçamentários e atas de acompanhamento da parceria.

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO (1999) *

Programa Natura/Escola
Reflexão dos Professores/99

A parceria Natura/Escola teve uma característica diferenciada este ano, na medida em que os projetos especiais desenvolvidos, como o *Matilde Qualidade em Números*, o *Se Liga Matilde*, entre outros, encontram-se incorporados ao cotidiano escolar. Outras propostas surgiram na escola e foram desenvolvidas, como a Rádio Escolar e a Sala de Informática. Isto demonstra uma maior autonomia da escola, um dos objetivos do Programa. Para pensarmos a continuidade da parceria, solicitamos que respondam às questões abaixo.

1. De modo geral, você considera que a parceria contribuiu para a escola em 99? Por quê?
2. A parceria possibilitou a participação dos professores nos trabalhos desenvolvidos em 99?
3. O projeto Se liga Matilde trouxe oportunidades de trabalho com temas ambientais? Como você vê a participação das mães na Oficina de Reciclagem?
4. Os encontros de Formação de Professores trouxeram mais instrumentos para sua prática pedagógica? Quais os problemas surgidos ao longo do período?
5. O jornal Pensa Matilde está cumprindo o papel de informar sobre os projetos e atividades desenvolvidas na escola?
6. Como vê a Rádio Escolar?
7. Como pensa trabalhar a sala de informática em sua disciplina? De que recursos técnicos necessita?
8. Comentários gerais e propostas para 2000.

*Elaborado e tabulado pelo Departamento de Ação Social da Natura. Figura 3.

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO (2000) *

1. Qual a sua opinião sobre a parceria?
2. Em sua opinião, que aspectos pode ser destacados como:
 - a) positivos
 - b) negativos
3. Indique de que forma e em que aspectos a parceria contribuiu para melhorar a qualidade de ensino na escola.
4. Por que, na sua opinião, a empresa mantém essa parceria?
5. Cite uma ação (pelo menos) desenvolvida pela parceria da qual você participou e que tenha sido fundamental para melhorar a sua prática na sala de aula.

* Questionário elaborado pela pesquisadora e distribuído aos professores da escola que permaneceram durante todo o período da parceria. Os dados estão incorporados na reconstituição do percurso da parceria.