



FACULDADE DE EDUCAÇÃO
NAIRA RESSURREIÇÃO ROCHA

**A PRESENÇA DO INSTITUTO NATURA NA ESCOLA PÚBLICA PAULISTA:
APORTES AO DEBATE**

CAMPINAS
2013
NAIRA RESSURREIÇÃO ROCHA

R.A. 082350

**A PRESENÇA DO INSTITUTO NATURA NA ESCOLA PÚBLICA PAULISTA:
APORTES AO DEBATE**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação
apresentado no curso de Pedagogia na
Universidade Estadual de Campinas –
UNICAMP.

Orientadora: Profa Theresa Maria de Freitas
Adrião

CAMPINAS

2013

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA
DA FACULDADE DE EDUCAÇÃO/UNICAMP**

Rosemary Passos – CRB-8^a/5751

R582p

Rocha, Naira Ressurreição, 1989-

A presença do Instituto Natura na escola pública paulista: aportes ao debate / Naira Ressurreição Rocha. – Campinas, SP: [s.n.], 2013.

Orientador: Theresa Maria de Freitas Adrião.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) –
Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de
Educação.

1. Instituto Natura. 2. Educação. 3. Parceria público-privada. 4. Escolas públicas - São Paulo (Estado). I. Adrião, Theresa Maria de Freitas, 1965- II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Educação. III. Título.

13-090-BFE

NAIRA RESSURREIÇÃO ROCHA

**A PRESENÇA DO INSTITUTO NATURA NA ESCOLA PÚBLICA PAULISTA:
APORTES AO DEBATE**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação
apresentado no curso de Pedagogia na
Universidade Estadual de Campinas –
UNICAMP.

Orientadora: Profa Theresa Maria de Freitas
Adrião

Comissão Examinadora

Theresa Maria de Freitas Adrião (orientadora)

Elisangela Maria Pereira Schimonek

CAMPINAS

2013

Dedico esse trabalho à minha mãe – por me permitir vir ao mundo na melhor família possível, por todos os seus esforços e sacrifícios pra que eu tivesse a educação que tive e pela torcida e incentivo em tudo que faço.

AGRADECIMENTOS

À Faculdade de Educação, por permitir a minha formação integral e o contato com alguns professores brilhantes que me mostraram um novo mundo, mesmo não sendo este, muitas vezes, na perspectiva mais positiva.

A todos os professores, especialmente os de sociologia, filosofia e história, que aumentaram minha sede por conhecimento.

À professora Theresa Adrião, pela paciência e prontidão nas orientações.

À minha família linda, que é a razão pela qual acordo todos os dias em busca de novas conquistas, em especial à minha tia Meire, que é a personificação da bondade na terra.

À minhas amigas Kátia, Aline e Cássia, pela parceria ao longo dos anos, pelas conversas filosóficas, pelos momentos de indecisão e insegurança e também pelos muitos momentos de alegria compartilhada - foram vocês que por muitas vezes não me deixaram desistir.

Ao meu amor e *partner in crime* Kurtis, pela compreensão e apoio incondicional em por a minha formação em primeiro lugar e por me garantir que tudo terminaria bem. Temos um futuro lindo pela frente.

“Eu sou um intelectual que não tem medo de ser amoroso, eu amo as gentes e amo o mundo. E é porque amo as pessoas e amo o mundo, que eu brigo para que a justiça social se implante antes da caridade.”

Paulo Freire

RESUMO

Este trabalho faz parte do conjunto de pesquisas do “Grupo de Estudos e Pesquisas em Política Educacional – GREPPE”, da Universidade Estadual de Campinas e busca contribuir para o debate sobre a presença do setor empresarial na educação pública paulista, situação que tem crescido a partir dos anos 1990 e criando uma nova configuração de gestão. Tal perspectiva relaciona-se, por sua vez, a tendências e estratégias de privatização da educação pública observadas em outros países. Por meio de pesquisa documental em várias fontes primárias e secundárias e por entrevista realizada com representante do Instituto Natura buscou-se atender ao objetivo deste trabalho: compreender as razões e justificativas que levam o Instituto Natura a investir em educação pública e entender seu envolvimento na política educacional do governo estadual paulista, mais especificamente no Programa Ensino Integral.

Palavras-chave: Educação; Parceria Público-Privada; Instituto Natura; Estado de São Paulo; Ensino Integral

ABSTRACT

This paper consists of research produced by the “Group of studies and research in Educational Politics – GREPPE”, from the State University of Campinas and seeks to contribute to the debate that involves the presence of private companies in the public education of São Paulo, a situation that has grown since 1990 and created new management configurations to public schools. Such perspective is related to tendencies and strategies of public education privatization watched in other countries. Through documentary research in many primary and secondary sources and an interview conducted with a representante of Natura Institute, it sought to attend to the goal of this work: to understand the reasons and justifications that motivated the Natura Institute to invest in public education and recognize its involvement into the educational politics used by the Government of São Paulo, more specific the Program 'Full time School'.

Keywords: Education; Public-Private Partnership; Natura Institute; State of São Paulo; Full time school.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CA	–	COMUNIDADE DE APRENDIZAGEM
CN	–	CONSULTORA NATURA
CONSED	-	CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO
CREA	-	CENTRO DE INVESTIGAÇÃO SOCIAL E EDUCATIVA DA UNIVERSIDADE DE BARCELONA
ECSP	-	PROGRAMA “EDUCAÇÃO: COMPROMISSO DE SÃO PAULO”
EF	–	ENSINO FUNDAMENTAL
EJA	–	EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS
EM	–	ENSINO MÉDIO
FINEP	–	FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS
GREPPE	–	GRUPO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM POLÍTICA EDUCACIONAL
ICE	-	INSTITUTO DE CO-RESPONSABILIDADE PELA EDUCAÇÃO
ICEP	–	INSTITUTO CHAPADA DE EDUCAÇÃO E PESQUISA
IN	–	INSTITUTO NATURA
ISP	–	INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO
N/A	–	NÃO SE APLICA
NIASE	-	NÚCLEO DE INVESTIGAÇÃO E AÇÃO SOCIAL E EDUCATIVA DA UNIVERSIDADE DE SÃO CARLOS
ONG	-	ORGANIZAÇÃO NÃO-GOVERNAMENTAL
PNBE	–	PENSAMENTO NACIONAL DAS BASES EMPRESARIAIS
SEE	-	SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO
UNICAMP	–	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 – Organograma do IN a partir de declaração da entrevistada	23
Figura 2 – Organograma Completo Instituto Natura.....	25
Figura 3 – Organograma do ‘Book de Gestão de Projetos’	26
Figura 4 - Quadro de projetos finalizados e em andamento da Natura e Instituto Natura de 2005 a 2013.	33

SUMÁRIO

Introdução	12
Capítulo I - A Natura e O Instituto Natura	14
1. A Natura	14
2. O Instituto Natura	17
2.1.Histórico	17
2.2.Estrutura e Administração	21
2.3. Gestão de projetos	27
2.4. Concepções, valores e missão	30
2.5. Projetos educacionais vigentes em 2013	33
Capítulo II - Considerações sobre responsabilidade Social Empresarial	41
Capítulo III - O Instituto Natura no Cenário Educacional Paulista: atuação e relações	53
1. Projetos do Instituto Natura no estado de São Paulo	54
1.1. Programa "Educação: Compromisso de São Paulo"	55
1.2. Programa Escola de Tempo Integral	61
Considerações finais	68
Referências Bibliográficas	73

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa se insere no conjunto de pesquisas do Grupo de Estudos e Pesquisas em Política Educacional – GREPPE, que é um grupo formado por docentes, pesquisadores, alunos de graduação e pós-graduação que se reúnem com o objetivo de refletir, pesquisar e promover o aprofundamento teórico no que diz respeito à política educacional brasileira (UNESP, 2013). As discussões ocorridas no GREPPE nas seções de Campinas -UNICAMP- contribuíram para a pesquisa apresentada a seguir e foram coordenadas pela professora doutora Theresa Adrião.

O interesse pelo assunto aqui tratado nasce ao relacionar os conteúdos aprendidos no curso de Pedagogia - especialmente em aulas relacionadas à gestão pública - ao contato indireto que tive com os projetos do Instituto Natura, enquanto estagiava na Área de Recursos Humanos na Natura no ano de 2012. Surge, com isso, a curiosidade em entender a dinâmica dessa parceria público-privada, que é a análise que se segue.

A partir dos anos 1990 no Brasil, têm acontecido uma mudança na organização das esferas públicas e privadas no Brasil. Seja por meio de ideias provindas de outros países ou de segmentos com ideologias neoliberais, cresce cada vez mais a participação de empresas em vários setores, antes de responsabilidade do Estado. Segundo Gonçalves Jr (2008), as justificativas para essa reorganização são várias: as crises fiscais, o “mito” da eficiência do modelo privado e a regulação pelo mercado levaram à venda de várias companhias estatais e a privatização em várias áreas. Nesse contexto, temos também o crescimento da participação de empresas privadas nas mais variadas áreas sociais e de diferentes formas, o que transforma a relação entre Estado, a esfera privada e sociedade civil.

Tem-se observado a atenção especial das empresas à educação. Nessa área, o investimento geralmente ocorre de três formas distintas segundo Souza (2000), de

acordo com mapeamento da Financiadora de Estudos e Projetos¹ (FINEP) (1995): empresas que mantêm sistema próprio, como o exemplo da Fundação Bradesco², que oferta a seus empregados ou a seus filhos uma escolaridade inicial ou complementar; as que se utilizam de sistema de ensino terceirizado, estabelecendo convênio com equipes de escolas particulares e especialização em ensino para trabalhadores, utilizando-se, muitas vezes de grandes sistemas de ensino; e as que se inserem e colaboram com sistemas públicos de ensino. É essa terceira forma de investimento empresarial que este trabalho pretende analisar por meio de um estudo de caso, a fim de entender os papéis assumidos pelo segmento empresarial na educação paulista.

Por estudo de caso, segundo Ponte (2006), entende-se:

uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenômeno e interesse.

O fenômeno global de interesse nesta pesquisa é a atuação da esfera privada no sistema escolar público e o caso selecionado é o Instituto Natura. Entende-se que a análise desse caso abordará de forma específica essa dinâmica que ilustra o funcionamento de outros Institutos. A metodologia utilizada foi a pesquisa documental e institucional além do cruzamento de bibliografia sobre o tema. Recorreu-se também à entrevista com representante do Instituto Natura, selecionada por seu papel de destaque na compreensão do problema deste trabalho. A entrevista seguiu roteiro precário e foi semiestruturada.

¹ Finep: A Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), é uma empresa pública brasileira de fomento à ciência, tecnologia e inovação em empresas, universidades, institutos tecnológicos e outras instituições públicas ou privadas sediada no Rio de Janeiro. A empresa é vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia. (<http://www.finep.gov.br/>)

² A Instituição Fundação Bradesco é uma instituição benemerente com 40 escolas próprias e outras iniciativas de inclusão social. Seus curadores são membros da diretoria do Bradesco ou membros da diretoria da Cia Cidade de Deus. Na área estudantil, a Fundação Bradesco é a maior instituição filantrópica do Brasil, e está entre as cinco maiores da América Latina. (www.fb.org.br/)

A presente pesquisa é composta por três capítulos, descritos a seguir:

No primeiro capítulo será apresentado o representante do setor empresarial em destaque neste estudo: a Natura e o seu Instituto – seu histórico na educação pública, sua estrutura, objetivos e os resultados pretendidos.

No segundo capítulo analisa-se a presença do setor empresarial na educação por meio de ações de responsabilidade social empresarial. Para tanto, apoiado em pesquisa bibliográfica sobre o tema, desenvolveu-se um breve histórico a respeito dessas iniciativas no Brasil.

No terceiro capítulo analisa-se a parceria Instituto Natura-Estado de São Paulo por meio das parcerias criadas nos projetos em andamento no estado.

Têm-se, portanto, como objetivos deste trabalho:

- Compreender que interesses e justificativas motivam a Natura a investir em parcerias com o setor público, no caso aqui em destaque, a educação;
- Caracterizar a presença do Instituto Natura nos Programas em que atua no estado de São Paulo, especialmente o programa "Ensino Médio Integral";
- Entender como se dá a divisão de responsabilidades – Instituto, consultoria, governo - no programa estudado;
- Compreender os critérios de escolha do Instituto Natura pelo programa especificado.

CAPÍTULO I

A NATURA E O INSTITUTO NATURA

Para iniciarmos o estudo deste caso, apresentamos a história do representante do setor empresarial que se escolhe pesquisar: A Natura e o Instituto Natura (IN). Pretende-se caracterizar brevemente a empresa Natura e o que levou à criação do IN, de onde partiu a iniciativa e o porquê, além de apresentar o Instituto Natura mais detalhadamente: origem, objetivos declarados e difundidos para, então, detalhar sua participação no projeto “Ensino Médio Integral”.

As informações sobre a Natura foram coletadas a partir da página institucional da empresa na internet. Informações do IN foram provenientes de entrevista semiestruturada respondida pela coordenadora de projetos de gestão educacional Sandra Denise Pagel, além de consultas a documentos institucionais e ao *website* do Instituto Natura no período de agosto de 2012 a abril de 2013. (INSTITUTO NATURA, 2013a)

1. A NATURA

Para posteriormente entender as concepções nas quais o Instituto Natura se baseia, precisamos entender que valores a Natura, como empresa, prioriza. Segundo entrevista com Sandra Pagel, coordenadora de políticas públicas do IN,

o Instituto Natura nasceu como um embrião em 1995, quando a empresa Natura criou a linha “Crer pra ver”. Claro que antes já estava colocado [a intenção de ter um Instituto] na questão dos seus valores. Acredito que todas as questões de valores e premissas da empresa definem que [a Natura] gostariam de investir e colaborar na educação pública, como umas das formas de ter uma sociedade diferente, mais saudável e sustentável (PAGEL, 2013).

Segundo a entrevistada, os valores do instituto são condizentes e baseados nos valores que existem desde a fundação da empresa. No *website* da companhia, podemos encontrar a seguinte definição da empresa e sua postura no ambiente empresarial:

Em nosso comportamento empresarial, buscamos criar valor para a sociedade como um todo, gerando resultados integrados nas dimensões econômica, social e ambiental. Acreditamos que resultados sustentáveis são aqueles alcançados por meio de relações de qualidade e, por isso, buscamos manter canais de diálogo abertos com todos os públicos com quem temos contato, em um exercício contínuo de transparência (NATURA, 2013a).

Nota-se que no *website*, sob o título “Princípios de Relacionamento”, há a descrição abaixo elencada dos "valores" que a empresa considera na construção da sua trajetória, e, dentre eles, está a ética nas relações. Em função disso, foram criados os princípios de relacionamento, comuns para todos os públicos e parceiros³:

- Valorizamos o indivíduo. Respeitamos suas características, preferências e interesses. Procuramos personalizar nosso tratamento e acolher a cada um de forma única.
- Queremos construir um mundo melhor. Buscamos nos conectar e promover a aproximação de pessoas que compartilham desse ideal e assim fortalecer uma grande comunidade comprometida em cuidar da sociedade e do planeta em que vivemos.
- Acolhemos e estimulamos a diversidade. Repudiamos qualquer tipo de discriminação. Tratamos todas as pessoas com respeito e dignidade, sem distinção de qualquer espécie, seja de raça, cor, sexo, língua, religião, opinião política ou de outra natureza, origem nacional ou social, riqueza, nascimento, seja de qualquer outra condição.
- Buscamos estabelecer diálogo aberto com todos os públicos. Queremos ouvir, valorizamos as opiniões recebidas e procuramos incorporar tudo aquilo que possa nos fazer evoluir. Acreditamos que, a partir da diversidade de ideias e opiniões, se constroem novos caminhos e oportunidades.
- Aprendemos por meio dos nossos relacionamentos. *Consideramos que as nossas relações podem e devem ser uma oportunidade de desenvolvimento profissional e pessoal para todos.*
- Propiciamos um ambiente favorável à inovação. Garantimos que em nossas relações haja espaço para o surgimento de ideias novas e criativas.
- Mantemos sigilo de informações confidenciais. Preservamos as informações de nossa empresa ainda não divulgadas ao mercado e ao público em geral, bem como as informações de pessoas e de empresas com as quais nos relacionamos.
- Conduzimos nossos relacionamentos de forma transparente e verdadeira. Fornecemos informações claras, amplas e verídicas sobre nossos processos, produtos, serviços, práticas, compromissos e crenças.
- Pautamos nosso comportamento por elevados padrões éticos. Honramos os compromissos assumidos explícita e implicitamente e agimos de maneira íntegra e honesta em todas as nossas relações e atividades.

³ Por públicos e parceiros a Natura entende ser todos os indivíduos envolvidos no andamento da empresa, sendo estes o público interno, os fornecedores, o governo e os consumidores. (NATURA, 2013b)

Não fazemos pagamentos ou recebimentos ilícitos. Proibimos atitudes que se caracterizem como fraude, propina, corrupção e suborno.

- Garantimos um bom ambiente de controles internos, que compreende um conjunto de políticas, normas e procedimentos. Esse ambiente visa proteger os ativos corporativos, a gestão eficiente de operações e a divulgação de informações contábeis precisas e completas. Os controles são conhecidos, mantidos e de responsabilidade de nossos colaboradores, terceiros e parceiros.
- Temos também como premissa que, *em uma sociedade democrática, as empresas, assim como entidades ou movimentos sociais, têm o direito e também o dever de se empenhar na defesa de seus interesses*. Dessa forma, mais do que cumprir a legislação em todos os países onde exercemos atividades, *procuramos influenciar, de maneira ética e transparente, o processo de construção das leis relativas aos nossos interesses, dos setores em que atuamos e da sociedade* (NATURA, 2013b, grifo meu).

Podemos verificar na primeira parte grifada a ideia que a Natura tem de sua responsabilidade social - que através da relação se pode desenvolver todos pessoalmente e profissionalmente. Na segunda parte grifada, destaca-se o reconhecimento por parte da Natura de que as empresas devem se envolver na democracia além do cumprimento da legislação, para também influenciar a criação de leis baseadas em seus interesses. Pode se supor que este envolvimento defendido seja no âmbito público, que trataremos neste trabalho, e que a intenção em se envolver seja uma forma de influenciar leis a seu favor.

A Natura é uma empresa brasileira atuante no ramo de cosméticos. Segundo o *website* da empresa (NATURA, 2013d), a Natura é no Brasil a líder no mercado de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal. Sua inauguração se deu na cidade de São Paulo no ano de 1969 e hoje está presente em sete países, sendo seis da América Latina - Argentina, Chile, México, Peru, Colômbia, Brasil - e França. (NATURA, 2013c,d)

Sua sede está localizada em Cajamar, no estado de São Paulo desde 2001 e a companhia tem em torno de 7 mil funcionários no total. Desde 1974, a empresa utiliza exclusivamente o sistema de venda direta, que consiste na venda através de Consultoras Natura (CN), que, por sua vez, são revendedoras autônomas que compram e revendem os produtos da marca. Hoje, tem-se em torno de 1,421 milhão de consultoras, sendo 1,175 milhão no Brasil e cerca de 246 mil no exterior (NATURA,

2013c,d). No *website* da marca temos a seguinte caracterização das consultoras Natura:

Consideramos as consultoras e os consultores nossos primeiros consumidores. É por meio deles que os produtos Natura chegam às mãos de seus clientes, com quem incentivamos que estabeleçam relações de qualidade, baseadas no entendimento e no atendimento de suas necessidades. Para isso, faz parte da atividade da consultoria o conhecimento, a utilização e a vivência dos benefícios dos produtos Natura e de seus conceitos antes de oferecê-los a parentes, amigos, conhecidos. (...) Estimulamos o desenvolvimento pessoal, material e profissional de nossas consultoras e nossos consultores e os encorajamos a se tornarem agentes de transformação, contribuindo para a disseminação do conceito do bem estar bem e para a construção de uma sociedade mais próspera, mais justa e mais solidária (NATURA, 2013a).

Desde 2004, a empresa abriu o seu capital, integrando-se ao Novo Mercado da Bovespa⁴ (NATURA, 2013c,d).

2. O INSTITUTO NATURA

2.1 HISTÓRICO

Segundo informações institucionais contidas no *website* do Instituto Natura (2013b), o Instituto nasceu em 2010 com o propósito de expandir as iniciativas de melhoria da educação iniciadas na empresa Natura em 1992 com o programa 'Natura Educação'⁵. Segundo Sandra Denise Pagel (2013), coordenadora na gestão de políticas públicas do Instituto Natura, o programa "Crer pra Ver" criado em 1995 tem total ligação com a fundação do Instituto:

Em 1995, a Natura criou a linha "Crer pra Ver", que são produtos em que as consultoras abrem mão do seu lucro e a empresa também e, com esse dinheiro, investem em projetos para escola pública. Acho que foi dali que nasceu efetivamente essa questão considerando todos os propósitos e valores da Natura. Se desenvolveu muitos projetos dentro da natura e, com o desenrolar do tempo, a natura percebeu que seria muito importante ter seu próprio instituto, como outras empresas, pelo potencial de toda a articulação com a força de vendas e com os propósitos, pra que tivesse um lugar com uma

⁴ Bolsa de Valores de São Paulo.

⁵ Não foi encontrado no *website* ou em outros documentos a definição do que tenha sido o 'Natura Educação'.

expertise efetiva pra desenvolver e implementar os projetos. Então o Instituto nasce em 2010. Ele está se construindo ainda, é na verdade uma coisa muito nova enquanto Instituto, mas, nesse período a gente percebe que ele é muito reconhecido pelo país.

Na descrição da história do Instituto, encontra-se que a Natura iniciou o interesse para com a educação pública em 1992 e em 1995, criou uma linha de produtos chamada “Crer pra ver”. Essa linha consiste em um portfólio diferenciado de produtos, que foge do ramo cosmético da Natura, sendo geralmente produtos como embalagens, cartões, canecas, livros, camisetas, lápis de cor, que levam o nome da linha. A venda se dá da mesma forma que os outros produtos, através de consultoras, mas nos produtos “Crer pra Ver” a Natura e as CNs não obtém lucro para que este dinheiro seja investido nos projetos do Instituto Natura. Ainda segundo Pagel (2013) ao ser perguntada sobre o interesse específico na educação pública, ela defende que esse interesse é alinhado aos valores da Empresa Natura, pois esta considera questões econômicas, ambientais e sociais na tomada de suas decisões. Investir na melhoria da educação pública é uma atitude que faz parte do conceito de sustentabilidade desta gestão de negócios:

Esse contato (do Instituto com os governos) já é desde sua concepção, a partir do momento que a empresa Natura, dentro de sua premissa e valores, definiu que o investimento seria em educação pública. Tendo como premissa as questões do *bottom line*⁶ e sustentabilidade, pois a sustentabilidade já pressupõe uma educação de qualidade (PAGEL, 2013).

Com a criação em 1995 da linha de produtos ‘Crer pra ver’ em parceria com a Fundação Abrinq⁷, segundo o *website* do Instituto Natura (2013b), iniciou-se o investimento em alguns projetos regionais. O primeiro foi o projeto ‘Xadrez nas escolas’, em Londrina/PR que, ainda segundo o *website* atendeu em 1996, 69 escolas públicas e alcançou cerca de 34 mil alunos. Esse projeto foi iniciativa da Secretaria de Educação do Estado do Paraná e teve o apoio financeiro da Natura para incentivar o ensino e a prática do Xadrez nas escolas, pois segundo o Portal Educacional do Estado do Paraná

⁶ Triple Bottom Line é um livro escrito por Andrew W. Savitz e Karl Weber (2006) que sugere que a gestão do negócio deve considerar igualmente questões econômicas, ambientais e sociais.

⁷ A Fundação Abrinq é uma organização social fundada em 1990 pautada pela Convenção Internacional dos Direitos da Criança (ONU, 1989), Constituição Federal Brasileira (1988) e Estatuto da Criança e do Adolescente (1990) (<http://www.fundabrinq.org.br/quemsomos.php>).

(2013), o governo acreditava que essa atividade contribuiria para o desenvolvimento da inteligência, do raciocínio lógico, e das emoções dos seus praticantes.

Em 1997, o programa "Crer pra Ver" apoiou o projeto "Chapada", na Chapada Diamantina, Bahia. Segundo o *website* do Instituto, o Projeto, ainda em 2013, atua na formação continuada de educadores e tem como principal objetivo garantir que os estudantes, até os 8 anos de idade, consigam ler e produzir textos (INSTITUTO NATURA, 2013b).

Em 1998, foi criado pela Natura o Prêmio 'Crer pra Ver', no qual CNs que se destaquem na venda dos produtos dessa linha são reconhecidas com uma premiação. Além disso, o portfólio da linha foi aumentado, constituindo-se então de cartões, camisetas, embalagens para presentes, etiquetas adesivas, sacolas em papel reciclado, sacos embalagem em papel creponado, cadernos e canetas estampados com a logomarca do programa. Nesse mesmo ano, o programa recebeu o prêmio PNBE⁸ (Pensamento Nacional das Bases Empresariais) de cidadania como o melhor projeto de Educação do Ano (INSTITUTO NATURA, 2013b).

Em 1999, as camisetas infantis passaram a fazer parte do portfólio de produtos do "Crer pra Ver" e no ano 2000 tem-se o novo projeto consultoras-professoras que tinha o objetivo de sensibilizar e envolver as consultoras para discutir a melhoria do ensino no Brasil (INSTITUTO NATURA, 2013b).

No ano de 2001, por iniciativa da Natura nasceu o projeto 'Promotoras representantes', no qual as promotoras – que não tem uma descrição clara de quem são na descrição do projeto – disseminariam os conceitos do programa para toda a rede de Consultoras Natura. Em 2002, aconteceu a Semana 'Crer pra ver' que contou com seminários, encontro de promotoras, exposição e festa para comemoração dos 7 anos do programa (INSTITUTO NATURA, 2013b).

Em 2004, o grupo empresarial da Natura elaborou uma campanha com a intenção de utilizar as CNs para incentivar adultos de suas comunidades a voltarem a estudar por meio da matrícula na EJA – Educação de Jovens e Adultos. Até o final de

⁸ O Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE) foi fundado em 1987 por um grupo de jovens líderes empresariais e tem o "objetivo de articular empresários e associações para tornar o país economicamente mais desenvolvido, socialmente mais justo e politicamente mais democrático". (<http://www.pnbe.org.br/category/institucional-2>)

2005, o número de matrículas totais no Brasil na EJA era de 66.660, segundo informações no *website* do Instituto. No mesmo ano, foi criado, em parceria com o Ministério da Educação (MEC), o 'Prêmio EJA', que de acordo com o Instituto Natura (2013b), este reconheceria as boas iniciativas e práticas no país nesse segmento. Em outra iniciativa, nasceu o projeto 'Em cada saber, um jeito de ser' que capacitou 160 professores em três municípios do semi-árido baiano (INSTITUTO NATURA, 2013b).

No ano de 2006, a Natura assumiu a gestão integral do programa "Crer pra ver" e encerrou parceria com Fundação Abrinq. Ainda em parceria na EJA, distribuiu pelo Brasil acervo de 50 livros e materiais de orientação aos professores e alunos de 1500 escolas públicas, os quais atenderam 263.788 alunos, segundo informações institucionais. A parceria para a EJA foi encerrada em 2008. Neste mesmo ano, nova linha de produtos foi lançada com novo design. Em 2007, o programa "Crer pra Ver" passou a atuar em parcerias com o setor público e organizações da sociedade civil, sendo que as iniciativas passaram a ter como foco prioritário a leitura em escolas de educação infantil e no mesmo ano o IN apoiou a criação do Instituto Chapada de Educação e Pesquisa – ICEP, Instituto criado a partir do "Projeto Chapada" o qual era "uma iniciativa que combinava a formação continuada de coordenadores pedagógicos e ações de mobilização social em prol da melhoria da qualidade da educação pública na região da Chapada Diamantina, estado da Bahia (INSTITUTO CHAPADA DE EDUCAÇÃO E PESQUISA, 2013 e INSTITUTO NATURA, 2013b)".

Segundo o *website* institucional, com o projeto 'Participação', de 2008, o Instituto Natura promoveu e incentivou canais de participação e articulação entre profissionais de educação que atuaram em Cajamar, SP - cidade sede da Natura, o que atendeu 11.160 alunos e educadores. Em 2009, foi lançado o 'Projeto Trilhas', carro chefe do Instituto ainda em 2013 e que tem destaque por atuar em todos os estados do Brasil, tendo o alcance de mais de três mil escolas de 210 municípios espalhados pelo Brasil. Em 2010, quando o programa "Crer pra Ver" completou 15 anos e renovou sua linha, logomarca e modelo de gestão, nasceu também o Instituto Natura, o qual tem como objetivo "gerir, ampliar e organizar os projetos já criados e novos", ainda se utilizando dos recursos provindos da venda da linha "Crer pra Ver" (INSTITUTO NATURA, 2013b).

Pode-se verificar com esse breve histórico que, mesmo anterior à criação do Instituto Natura, a empresa atuava em diferentes aspectos da educação pública.

2.2 ESTRUTURA E ADMINISTRAÇÃO

Segundo informações institucionais do Instituto Natura (2013a), esse é uma organização sem fins lucrativos com sede independente, gestão autônoma e governança própria.

Na dissertação de mestrado de Pulhez Jr (2010), o autor faz uma busca nas Constituições brasileiras no período republicano para encontrar a caracterização ou classificação no que diz respeito à natureza jurídica dos Institutos. Para o autor, encontram-se algumas referências ao termo Instituto, mas em nenhuma é definido o seu caráter jurídico. Tem-se então, a explicação feita por Maria Nazaré Lins Barbosa (BARBOSA, 2003, apud PULHEZ Jr, 2010, p. 89):

E o que são institutos, organizações não governamentais (ONGs), organizações da sociedade civil (OSCs), organizações sociais (OSs), organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPs) etc? Todas essas denominações referem-se a entidades de natureza privada (não-públicas) sem fins lucrativos, que juridicamente ou são associações ou fundações. Essas associações ou fundações, conforme o caso, podem pleitear a obtenção de determinados títulos ou qualificações (título de utilidade pública, qualificação como organização da sociedade civil de interesse público etc.). No entanto, sob o aspecto jurídico, a característica básica da entidade é ser associação ou fundação.

Para esta pesquisa, portanto, entenderemos Instituto como uma associação ou fundação de direito privado sem fins lucrativos.

As verbas para a manutenção operacional do Instituto são provenientes de 0,5% do lucro líquido da Natura e os recursos destinados aos projetos apoiados provêm da venda de produtos exclusivos da linha “Crer pra Ver”. Para isso, o Instituto conta com a participação ‘voluntária’ das Consultoras Natura, que tanto vendem os produtos da linha “Crer pra Ver”, como ajudam na divulgação desse programa. Para viabilizar os projetos, a Natura estabelece parcerias públicas e privadas e incentiva iniciativas de terceiros. (INSTITUTO NATURA, 2013a)

Como vimos, desde a criação do “Crer pra Ver”, a Natura não tinha uma linha de atuação clara e delineada. Mais recentemente, em 2011, o Instituto definiu suas diretrizes e ênfases de atuação na educação pública que são:

Apoio na gestão pública de educação

Incorporar as melhores práticas aos sistemas brasileiros apoiando também o redesenho do sistema de gestão educacional público.

Inovações em Tecnologias Educacionais

Propor inovação em práticas educacionais, alinhando uma nova pedagogia com Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs).

Transformação Educacional e Social:

Apoiar projetos que fomentem a transformação social a partir da educação, incorporando princípios de Comunidades de Aprendizagem (INSTITUTO NATURA, 2013d, p. 6).

A governança do Instituto Natura foi organizada em 2011 e a estrutura é formada por três conselhos: de administração, consultivo e fiscal.

O termo governança utilizado aqui foi transcrito das informações institucionais do Instituto e, para ele buscamos definição na literatura. Ao fazer uma análise abrangente do uso do termo governança, Alcindo Gonçalves (2013) traz algumas definições dependendo do contexto em que o termo é utilizado. Para o contexto de uma instituição do terceiro setor, “o conceito compreende a ação conjunta de Estado e sociedade na busca de soluções e resultados para problemas comuns” (p.14). Como não é incluída no organograma do Instituto Natura a participação do Estado, podemos também tomar a definição de governança no contexto empresarial ou a chamada governança corporativa que “são as práticas e os relacionamentos entre os Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital (ALCINDO GONÇALVES, 2013).

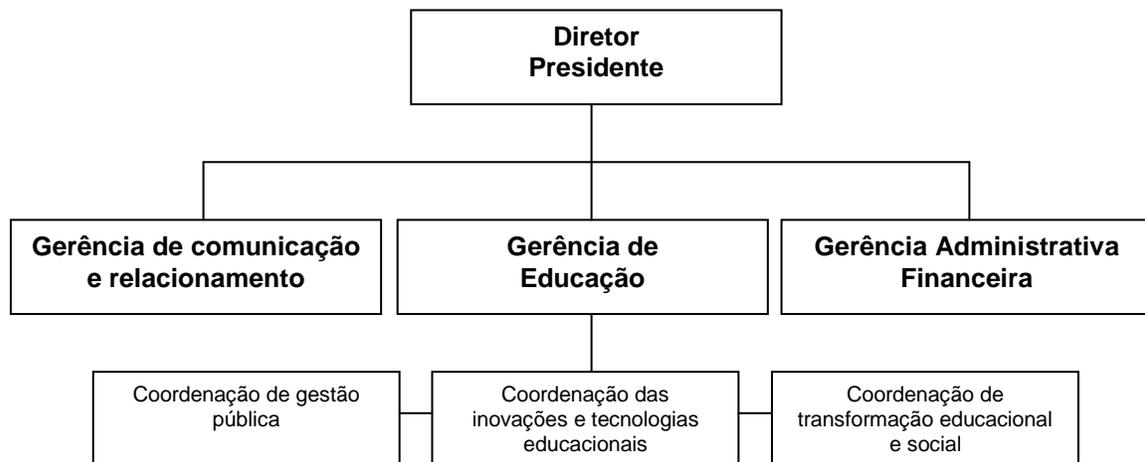
No *website* do Instituto Natura e na entrevista dada por Sandra Pagel, encontramos detalhamento da hierarquia no Instituto. A entrevistada explica:

Nós temos três gerências. Uma gerência de comunicação e relacionamento que faz toda essa parte de comunicação institucional do Instituto Natura, mas também tem uma responsabilidade de mobilização social no envolvimento da força de vendas enquanto 'CNs pela educação' (...) então essa gerência cuida disso e de outras questões como eventos, comunicação institucional, enfim. Outra gerência é a gerência de educação. Dentro da gerência de educação nós temos três grandes eixos que aí são coordenadorias que a gente chama. Então

tem um setor, que é essa minha coordenação (apesar que estou num período de transição, vou fazer uma rede de ancoragem que tranversa os projetos) mas até o momento eu ainda sou responsável por esse eixo de gestão pública, então essa é uma coordenação. Como o instituto é muito novo, as coisas estão se redesenhando. Tem a Lucila que é coordenadora das inovações e tecnologias educacionais, e a outra área que a gente chama de transformação educacional e social que entra a outra gerência pois trabalham de forma transversal e a gerência administrativa e financeira, além do diretor presidente. (PAGEL, 2013)

Segundo essas informações, o organograma descrito por Sandra pode ser representado como segue:

Figura 1 – Organograma do IN a partir de declaração da entrevistada



Fonte: a autora

No *website* institucional aparece também a descrição da governança seguido da descrição de três conselhos e de seus membros, como abaixo:

- **Conselho de administração**

Funções: Acompanhar o andamento dos projetos, decidir novas ações e realizar o ‘ciclo anual de planejamento’, reunindo-se quatro vezes ao ano.

Membros: Alessandro Carlucci, Guilherme Peirão Leal, Antônio Luiz da Cunha

Seabra, Pedro Luiz Barreiros Passos e Antônio Jacinto Matias (INSTITUTO NATURA, 2012b, p. 8).

- **Conselho Consultivo**

Funções: 'Trazer visão externa e ampliada da educação no país', reunindo-se quatro vezes ao ano, sendo duas reuniões realizadas com o conselho de administração.

Membros: Fernando abruzzo, da Fundação Getulio Vargas (FGV); Germano Guimarães; Maria Alice Setubal; Maria Helena Castro Guimarães; e Mozart Neves Ramos, do Instituto Tellus (INSTITUTO NATURA, 2012b, p. 8).

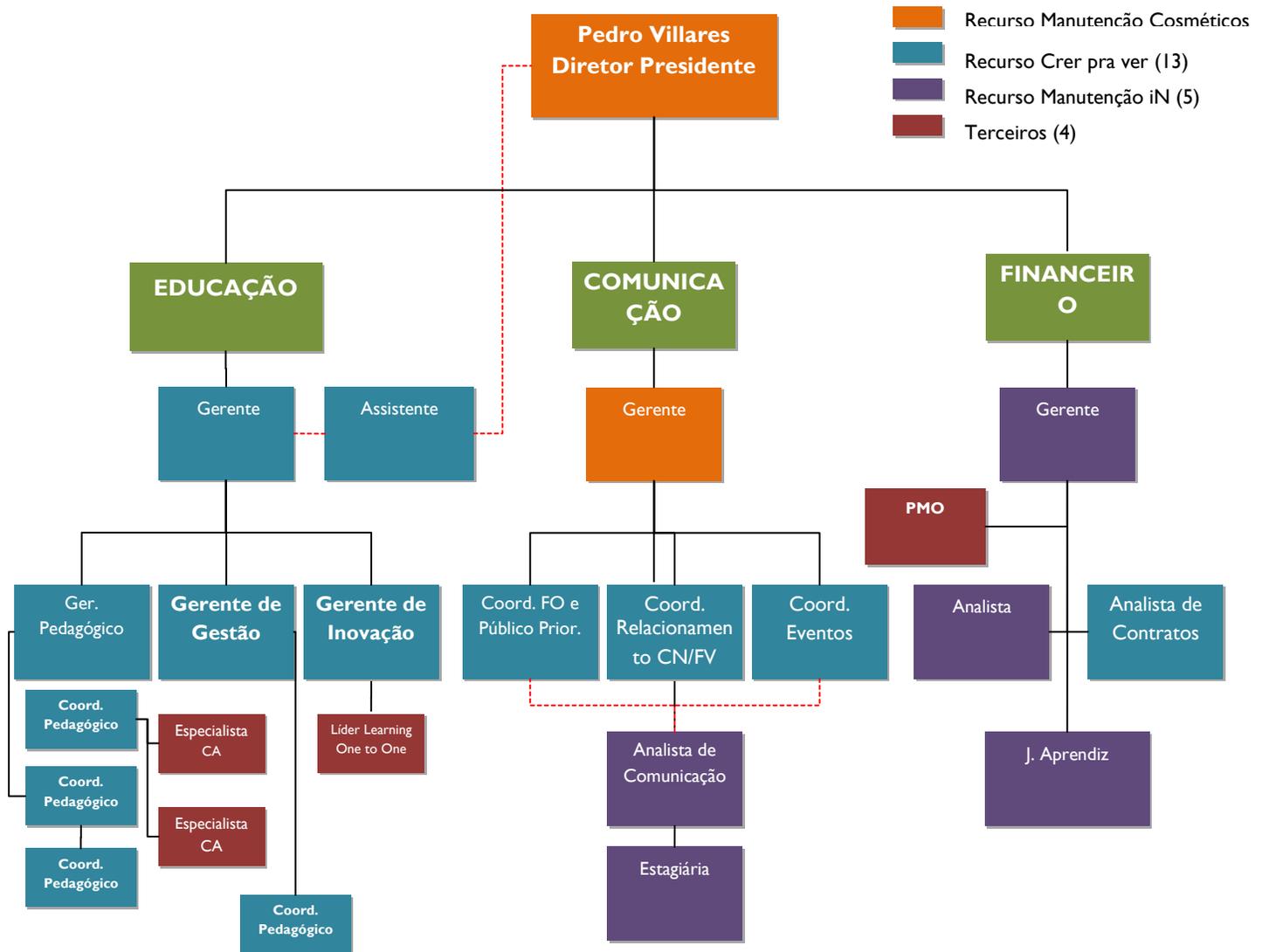
- **Conselho Fiscal**

Funções: Discutir demonstrativos financeiros e realizar auditoria, reunindo-se duas vezes ao ano.

Membros: Gilberto Mifano, Lucilene Prado e Taiki Hirashima (INSTITUTO NATURA, 2012b, p. 8).

No material recebido por Sandra Pagel (2013), tem-se um organograma mais completo e definido em que consta também a informação da origem da verba utilizada em cada contratação. Verifica-se que, segundo esse organograma, as maiorias dos cargos são pagos com verba do programa 'Crer pra ver'.

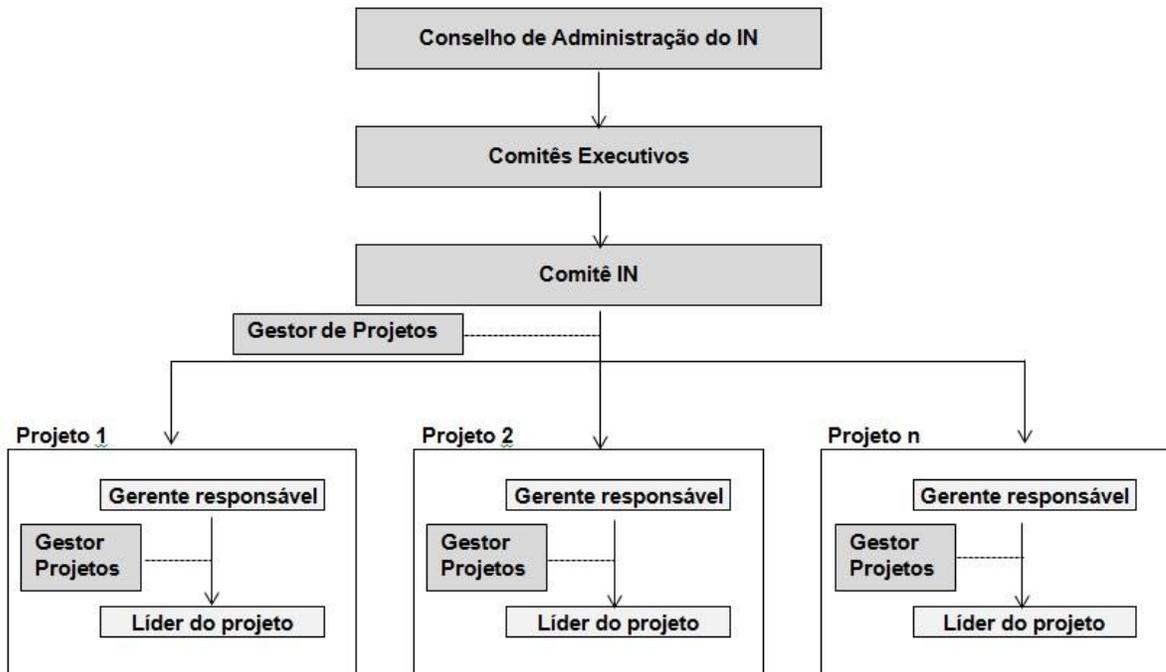
Figura 2 – Organograma Completo Instituto Natura



Fonte: Sandra Pagel

No material de nome 'Book de Gestão de projetos' (INSTITUTO NATURA, 2012a), temos o organograma detalhado na parte chamada 'como gerimos os projetos' e o organograma abaixo é chamado de 'Instâncias do Modelo de Governança':

Figura 3 – Organograma do ‘Book de Gestão de Projetos’



Fonte: Instituto Natura, 2012a

Pode-se perceber o aparecimento dos termos ‘Comitês Executivos’ e ‘Comitê IN’, não citados em nenhum outro documento, e o não aparecimento dos Conselhos Consultivo e Fiscal como discriminado anteriormente. A hipótese é de que os termos estejam apenas com nomes diferentes nos dois documentos, sendo a mesma coisa. Apresenta porém, um detalhamento melhor das funções na gestão de projetos.

Segundo o ‘Book de Gestão de Projetos’, disponibilizado no *website*, as funções do ‘Conselho de Administração do IN’ são direcionar e validar as estratégias dos projetos e do relacionamento com públicos externos; O ‘Comitê Executivo’ é responsável por apresentar visões de fora para incorporar às estratégias, gerenciar riscos/conflitos do projeto, sejam estes internos ou externos, e traçar planos de ação; A função do ‘Comitê Instituto Natura’ é garantir o alinhamento dos projetos com a estratégia criada pelos ‘Conselho de Administração’ e ‘Comitê Executivo’ e garantir também o cumprimento dos prazos e da qualidade determinada anteriormente para cada projeto (INSTITUTO NATURA, 2012a).

A partir da aprovação de um projeto e a definição da estratégia para sua implementação, esse projeto passa a ter um acompanhamento específico por uma equipe composta por um 'Gerente Responsável', um 'Líder do Projeto' e um 'Gestor do Projeto'.

Segundo o detalhamento das funções encontradas no *website*, o 'Gerente Responsável' tem por função coordenar e orientar o 'Líder do Projeto' para que este execute as atividades do projeto no prazo e qualidade definidos pelas outras instâncias. O gerente toma decisões no projeto específico de sua alçada ou encaminha a decisão para o 'Comitê IN', identificando os pontos de atenção. Também é responsável por reportar o andamento do projeto ao 'Comitê IN' (INSTITUTO NATURA, 2012a).

O 'Líder do Projeto', segundo o Instituto, implementa as atividades do projeto no prazo e qualidade definidos pelos comitês e conselho e gerencia riscos, recursos e parceiros envolvidos na entrega do projeto. É subordinado ao 'Gerente responsável' e deve passar informações do projeto a esse (INSTITUTO NATURA, 2012a).

O 'Gestor de Projetos', segundo a página, "possui diferentes papéis e responsabilidades dependendo da instância na qual ele se encontra na gestão dos projetos" (INSTITUTO NATURA, 2012a). Se ele vier logo abaixo do 'Comitê IN' como mostrado no organograma, ele tem a função de ter a visão geral dos projetos do Instituto para assim analisar a capacidade de gestão e possibilitar a priorização de novos projetos. Além disso, deve garantir que o 'Modelo de Governança (organograma)' esteja sendo cumprido em todas as instâncias e projetos. Se ele for 'Gestor' de um projeto mais específico e vier abaixo do 'Gerente Responsável', ele tem o papel de garantir o cumprimento de atividades e prazos, planejar/acompanhar a implementação do projeto, auxiliar a execução e implementação do projeto em geral e apoiar a construção dos planos de ação baseados nos riscos do projeto (INSTITUTO NATURA, 2012a).

2.3 - GESTÃO DE PROJETOS

A partir da definição dos ‘Papéis e Responsabilidades’ de cada segmento do organograma, o ‘Book de Gestão de Projetos’ continua por detalhar as ferramentas utilizadas para a Gestão de Projetos.

De acordo com informações institucionais, a Gestão de Projetos no Instituto Natura envolve quatro áreas principais: 1) educação - responsável pela seleção, concepção e implementação dos projetos; 2) comunicação - responsável pela comunicação dos projetos para públicos internos e externos; 3) gestão de projetos - responsável por planejamento e gerenciamento dos projetos e 4) administrativo/financeiro - responsável pela orçamentação dos projetos (criação e controle) (INSTITUTO NATURA, 2012).

Segundo Pagel (2013), os projetos que o Instituto Natura seleciona podem se dar a partir de propostas que o Instituto recebe ou conforme iniciativa própria do Instituto. Para selecionar quais projetos serão apoiados, planejados ou geridos pelo Instituto a partir das propostas recebidas, é inicialmente enviado um Formulário para o proponente com o objetivo de identificar se o projeto se encaixa nas diretrizes de atuação do Instituto. Cada proposta recebida gera ‘pontos’ que resulta na aprovação ou não desse projeto. Essa contabilização de pontos se dá com uma ferramenta que avalia o projeto segundo cinco critérios com os seguintes pesos: Comunidades de Aprendizagem (50%), Professores (10%), Currículo e Avaliação (10%), Gestão (10%), Uso de Tecnologias/TICs (20%). Com base nesses critérios, é gerada uma nota final de 0 a 100 e, faz-se então a seleção e a decisão se o projeto fará parte do Instituto Natura ou não (INSTITUTO NATURA, 2012a).

Caso o projeto seja aprovado, é necessário encaixá-lo nos níveis de prioridade do Instituto. A definição da prioridade desse projeto é detalhadamente descrita no ‘Book de Gestão de Projetos’ mas, resumidamente, se dá a partir da elaboração de uma matriz que mede o potencial do projeto quanto à sua aplicação e alcance versus o que ele pode trazer de transformação. Quanto maior o resultado desses critérios, maior a priorização (INSTITUTO NATURA, 2012a).

Após a seleção e priorização do projeto, parte-se para o planejamento, também chamado no material do Instituto de ‘Arquitetura da Implementação’, que é feito pela área de Educação e Gestão de Projetos e que engloba as seguintes etapas:

- **Abertura do projeto** - define o que é escopo ou não é escopo do projeto.
- **Definição de frentes de trabalho e produtos finais** – define os líderes e envolvidos no planejamento e os produtos finais esperados.
- **Elaboração do plano de trabalho/cronograma** – é feito através de reuniões com cada líder de projeto e com envolvidos para definir as atividades necessárias para entrega dos produtos finais, os responsáveis para cada atividade, os prazos e interdependências entre atividades.
- **Elaboração do Mapa de Produtos finais** – é formulada uma planilha com todos os produtos finais esperados, os responsáveis por aquele produto final, os prazos de execução e o status desses produtos finais.
- **Análise de riscos** – Pretende planejar com antecedência para minimizar/evitar os riscos do projeto. Analisa-se a natureza dos riscos, a probabilidade de acontecer e, caso aconteça, os impactos causados.
- **Análise de recursos** – quantifica a carga de trabalho dos recursos envolvidos no projeto.
- **Análise de custos** – controla as despesas por projetos comparando o valor das despesas com o orçamento já previsto pela área administrativa.
- **Plano de Comunicação** – detalhação de todos os momentos em que os públicos envolvidos no projeto serão comunicados e a forma que isso será feito. Esse plano deve ser aprovado pela Gerência de comunicação.
- **Plano de Stakeholders**⁹- esse plano é atualizado com dados de parceiros sempre que um novo projeto é planejado pelo Instituto e busca identificar os parceiros que precisam ser gerenciados. Utiliza-se uma ferramenta que consta o nome do parceiro, cargo, status e o grau de alinhamento e de aceitação do parceiro em relação ao projeto (INSTITUTO NATURA, 2012a).

Com o planejamento do projeto concluído, segue-se a gestão dos projetos a fim de garantir a entrega dos produtos finais nos prazos definidos. “A principal premissa para nortear o desenho de Governança é a simplificação de rituais para evitar

⁹ Stakeholder significa público estratégico segundo website.significados.com.br (último acesso em 06/05/2013)

sobrecarga no dia-a-dia dos envolvidos nos projetos, além de garantir efetividade no acompanhamento dos mesmos.” (INSTITUTO NATURA, 2012a, p. 30).

O Instituto Natura descreve sua forma de atuar nos projetos baseados em quatro itens: conexão e integração, encantamento, inovação e catálise. A definição desses termos, feitos pelo próprio instituto, considera que ‘conexão e integração’ são importantes para conectar e integrar responsáveis pela educação, unindo as várias iniciativas em andamento em uma plataforma comum e atuando em rede. ‘Encantamento’ significa “trazer conscientização sobre a importância da educação de forma encantadora” (INSTITUTO NATURA, 2012b, p. 8) além de ter compromisso com a educação movido pelo prazer, orgulho e desejo de participar, educar e aprender. ‘Inovação’ para o Instituto consiste em “buscar tecnologia de informação e criatividade nas formas e nos meios de educar e aprender, incluindo, mas não se restringindo, a tecnologia” (INSTITUTO NATURA, 2012b, p. 8) e, por fim, catálise expressa nesse contexto “permitir a emergência de soluções a partir de plataformas que viabilizem e estimulem a auto-organização” (INSTITUTO NATURA, 2012b, p.8).

O Instituto Natura define também o que eles chamam de ‘cinco pilares’ que, norteiam o processo de planejamento estratégico do Instituto: 1) melhores sistemas educacionais, incorporando melhores práticas do sistema brasileiro; 2) radicalização no modelo educacional inovando e aliando nova pedagogia com TICs (tecnologia da informação e conhecimento); 3) todas escolas com CNs (Consultoras Natura) educadoras, engajadas em uma educação de e para todos; 4) mobilização da sociedade para a educação e 5) otimização do Investimento Social Privado¹⁰(ISP) por meio de parcerias e políticas públicas transformadoras (INSTITUTO NATURA, 2012a).

2.4 - CONCEPÇÕES, VALORES E MISSÃO

¹⁰ Segundo *website* do GIFE, Investimento social privado é “o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público.” (http://www.gife.org.br/ogife_investimento_social_privado.asp)

A missão¹¹ do Instituto de acordo com o material Relatório Instituto Natura II (INSTITUTO NATURA, 2012b) seria

Dar o primeiro passo em direção à grande mudança que se acredita que deva existir e descobrir um novo conjunto de crenças e valores que ajude a religar o indivíduo a si mesmo, à sua cultura, ao seu país, ao planeta. A educação é um dos portais para esse novo tempo.

A visão¹² do Instituto é, de acordo com os textos publicados, “criar condições para cidadãos formarem uma comunidade de aprendizagem” (INSTITUTO NATURA, 2012b, p.3). O conceito de ‘Comunidades de aprendizagem’ para o Instituto Natura se refere a uma

comunidade humana e territorial, com projeto educativo e cultural próprios, orientados para o bem comum, para o desenvolvimento local e para o desenvolvimento humano. Uma comunidade que entende a educação como uma necessidade e tarefa de todos e que, com a aprendizagem são condições essenciais para a qualidade de vida e construção da cidadania e transformação social. (INSTITUTO NATURA, 2012b, p.7)

O Instituto Natura acredita que investir na construção de Comunidades de aprendizagem “é investir em um processo contínuo de desenvolvimento do indivíduo desde a infância por meio da transmissão de valores, atitudes, conhecimentos e competências que contribuam para a construção de uma nova sociedade (INSTITUTO NATURA, 2012b, p.7)”.

O material institucional do Instituto defende que toda empresa tem um compromisso com a sociedade que vai além da sua atuação empresarial. No caso do Instituto Natura, esses objetivos são

melhorar e transformar a educação através da formação de cidadãos desde a infância por meio da transmissão de valores, atitudes, conhecimentos e competências; engajar as consultoras Natura cada vez mais para que conheçam os projetos e participem ativamente deles (INSTITUTO NATURA, 2012b p.7).

¹¹ O sentido atribuído ao termo ‘missão’ no interno de uma organização ou corporação é: “razão de ser da empresa. Conceituação do horizonte, dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar no futuro”. (OLIVEIRA, 2005, p. 326)

¹² ‘Visão’: “identifica os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa.” (OLIVEIRA, 2005, p. 290)

Numa análise dos documentos do IN, podemos encontrar os sentidos atribuídos à Educação em que o Instituto se pauta:

Educação como mecanismo de ampliação de oportunidades:

- “Educação de qualidade abre horizontes, amplia consciências e gera oportunidades, sendo a base da construção de um mundo melhor” (INSTITUTO NATURA, 2012b, p.7);
- “Uma educação de qualidade é fator decisivo para o sucesso das pessoas e para a competitividade de um país” (INSTITUTO NATURA, 2012b, p.7);

Educação como “redentora”:

- “A educação que une o pensar e o sentir sistematicamente pode transformar o mundo” (INSTITUTO NATURA, 2012b, p.9);
- “A educação é o princípio gerador de indivíduos conscientes e autônomos, que cooperam entre si, com alegria, formam comunidades harmônicas e países bem-sucedidos” (INSTITUTO NATURA, 2012b, p.4);

Educação como elemento para o desenvolvimento pessoal:

- “Pretende-se uma abordagem de educação multidimensional, plural, afetiva e inclusiva, que promove aprendizagens ao longo de toda a vida, dentro e fora da escola” (INSTITUTO NATURA, 2012b, p.4);

Educação para a sustentabilidade:

- “Um processo contínuo de desenvolvimento do indivíduo como protagonista da construção de uma civilização planetária” (INSTITUTO NATURA, 2012b, p.4);
- “Todos somos responsáveis. Todos aprendemos. Todos ensinamos” (INSTITUTO NATURA, 2012b, p.3);
- “Educação para a sustentabilidade” (INSTITUTO NATURA, 2012b, p.7).

A política educacional para o IN deve compreender

1) aprendizagem como algo permanente - crianças, jovens e adultos aprendendo sempre; 2) educação como processo escolar e extraescolar; 3) aprendizagem se dá em ambientes formais, não formais e informais; 4) sistema escolar a partir de uma visão sistêmica e unificada e, 5) as escolas como rede de instituições educativas, com projetos comunitários (INSTITUTO NATURA, 2012b, p. 7).

2.5 PROJETOS EDUCACIONAIS VIGENTES EM 2013

Desde a criação da linha “Crer pra Ver” em 1995 até o ano de 2013, conforme informações do *website* institucional, a Natura e o Instituto Natura atuaram em 20 projetos, alguns em andamento, outros ainda em fase de concepção e outros já finalizados. A descrição dos projetos abaixo vem ajudar a caracterizar as ações do IN desde anteriormente à sua criação em 2010, apresentando seus “parceiros” e resultados divulgados pelo IN.

Com base nos dados retirados do *website* institucional do Instituto, criamos a tabela abaixo que mostra os projetos finalizados e em andamento, o valor investido pelo Instituto/Natura assim como a região do Brasil em que foi aplicado, a etapa de escolaridade e o número de escolas que o projeto atinge/atingiu (INSTITUTO NATURA, 2013c).

Figura 4 - Quadro de projetos finalizados e em andamento da Natura e Instituto Natura de 2005 a 2013.

Legenda:	
N/A - não se aplica	■ Projetos anteriores à criação do Instituto
“-“ – não há informação	

Projeto	Valor investido*	Status	Região do Brasil	Etapa de escolaridade	N° escolas*
Círculos de Leitura	R\$ 200.530,00	Finalizado	Periferia SP	-	27
Ensina!	R\$ 200.000,00	Finalizado	Rio de Janeiro	6°-9° ano EF	13
Pesquisa de melhores práticas	R\$ 478.731,00	Finalizado	9 municípios	-	-
Apoio ao <i>website</i> descomplica.com	R\$ 270.000,00	Finalizado	Todos os estados	EM	N/A
Apoio ao Congresso Internacional "Educação: uma agenda urgente"	R\$ 122.000,00	Finalizado	-	N/A	N/A

Trilhas em Leitura	R\$ 2.326.865,00	Em andamento	Todos os estados	1º ano EF	4378
Projeto Chapada	R\$ 266.362,00	Em andamento	Chapada Diamantina	1º-5º ano EF	525
Campanha Chapada e Semiárido pela Educação 2012	-	Em andamento	Chapada Diamantina	Comunidade	N/A
Pesquisa sobre CAs	-	Em andamento	Todos os estados	N/A	N/A
Conviva Educação	-	Em andamento	Todos os estados	Gestão escolar	N/A
Parceria com Projeto Âncora	-	Em andamento	Cotia/SP	-	-
Educação: Compromisso de SP	R\$ 500.000,00	Em andamento	Estado de SP	Todas	-
Programa de Educação Integral	R\$ 230.340,00	Em andamento	Estado de SP	EM	16
Progestão Online	-	Em andamento	17 estados	Gestão escolar	-
Khan Academy nas escolas	-	Em andamento	Grande São Paulo	-	3

*Último levantamento divulgado, 2011.

Fonte: Formulado pela autora com base no INSTITUTO NATURA, 2013c.

Para complementar as informações do quadro, descreveremos os projetos com um nível maior de detalhe, baseados nas informações disponíveis no *website* institucional.

O primeiro projeto “Círculos de Leitura”, segundo Instituto Natura (2013c), aconteceu em escolas da periferia de São Paulo no período de 2000 a 2011. Foi desenvolvido pelo Instituto Braudel¹³ e englobou 27 escolas, 73 educadores e 2300 alunos. Segundo o *website* do Instituto, o projeto surgiu a partir de uma pesquisa que detectou a falta da prática da leitura e reflexão nas aulas de escolas públicas da periferia de São Paulo. Como forma de se contrapor a isso, a escola organizava grupos

¹³ “O Instituto Fernand Braudel de Economia Mundial conduz pesquisas, debates públicos e ações sociais que propõem soluções para os problemas institucionais do Brasil e da América Latina.” (<http://pt.braudel.org.br/o-instituto/>)

de oito a dez crianças e adolescentes das escolas públicas, que se reuniam semanalmente dentro e fora do horário escolar para ler em voz alta obras da filosofia e literatura brasileira (INSTITUTO NATURA, 2013c).

O projeto “Ensina!” foi aplicado em áreas do Rio de Janeiro, de acordo com informações do Instituto. O projeto recrutou jovens recém-formados da graduação de qualquer área para atuarem como agentes de reforço escolar pelo período de dois anos, com alunos de 6^o-9^o ano do EF. A metodologia utilizada foi baseada no programa ‘Teach for America’¹⁴, utilizada anteriormente nos Estados Unidos com a intenção de desenvolver líderes. Ainda segundo informações do *website* do Instituto, a ‘Pesquisa de melhores práticas’ teve a intenção de entender as origens dos diferenciais entre municípios brasileiros bem sucedidos em índices de educação. A pesquisa foi desenvolvida pela Abaquar Consultores¹⁵ e o critério para escolha das escolas pesquisadas foi o constante progresso de algumas delas nos resultados da Prova Brasil entre 2005 e 2009. Foram entrevistados todo o quadro escolar e analisados o material pedagógico para mensurar a qualidade das escolas. Informa-se que um livro e vídeo foram produzidos ao final (INSTITUTO NATURA, 2013c).

De acordo com o Instituto Natura (2013c), este firmou parceria com o *website* “Descomplica” em 2011. Juntos, disponibilizaram acesso a vídeos e aulas para estudantes do Brasil interessados em passar no vestibular. O *website* era originalmente pago e a parceria como Instituto disponibilizou gratuitamente o seu conteúdo um mês antes do Exame Nacional do Ensino Médio, gerando 2,2 milhões de visualizações por cerca de 460 mil alunos (INSTITUTO NATURA, 2013c).

O Instituto Natura apoiou financeiramente o Congresso Internacional “Educação: uma agenda urgente” realizado em setembro de 2011 e promovido pelo “Compromisso Todos pela Educação”. Segundo informações do Instituto, o objetivo era promover

¹⁴ ‘Teach for America’ é um programa que recruta jovens recém-formados para atuar em regiões que necessitam reforço escolar nos Estados Unidos. É aplicado pela rede global ‘Teach for All’, uma organização independente e sem fins lucrativos. (<http://www.teachforamerica.org/our-organization/teach-for-all>).

¹⁵ “A Abaquar Consultores e Editores Associados foi criada em 2005 pela união de profissionais com ampla experiência em avaliação, projetos e pesquisas. Têm participado, desde 1995, das discussões, implementações e análises de avaliações como o SAEB (Sistema de Avaliação da Educação Básica Brasileira), o ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio) e o ENCCEJA (Exame Nacional de Certificação de Competências na Educação de Jovens e Adultos), entre outras avaliações e pesquisas educacionais em vários estados e municípios brasileiros.” (<http://www.abaquarconsultores.com.br/asp/apresentacao.asp>).

debates de diversos assuntos para impulsionar os resultados educacionais (INSTITUTO NATURA, 2013c).

O projeto “Trilhas” foi considerado pela entrevistada Sandra Pagel como sendo o “carro-chefe” do Instituto Natura. O projeto foi lançado anteriormente à criação do Instituto Natura, em 2009 e, segundo o *website*, está alinhado ao ‘Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação’¹⁶, em que uma das metas é a alfabetização de crianças até 8 anos, incentivando-as à leitura. O objetivo do projeto é inserir crianças do 1º ano do EF no universo letrado e conta com materiais para instrumentalizar e apoiar professores nos campos da leitura, escrita e oralidade. O “Trilhas” atua em todos os estados, aproximadamente 72 mil escolas, 140 mil professores e atinge em torno de 3 milhões de crianças (INSTITUTO NATURA, 2013c).

O “Projeto Chapada” é patrocinado pelo “Crer pra Ver” desde 1997, também anterior à criação do Instituto Natura. Segundo o IN, o projeto pretendeu contribuir para a redução do analfabetismo, e, para isso, investiu na formação contínua de coordenadores e diretores pedagógicos por meio de encontros e oficinas. O projeto pretende criar um sistema de auto sustentação nos 22 municípios da região da Chapada Diamantina e do Semiárido da Bahia para que, depois do projeto, a formação continuada permaneça. Esse projeto evoluiu para a criação em 2007 do Instituto Chapada de Educação e Pesquisa. Segundo informações do *website* do Instituto, foram envolvidas 525 escolas e 71,764 estudantes. A "campanha Chapada e Semiárido pela Educação 2012" foi apoiada pelo Instituto Natura e mobilizou CNs a disseminar a campanha como voluntárias. A campanha foi realizada nos anos de eleição municipal e convidou a comunidade a discutir soluções para melhoria da educação nos 4 anos seguintes (INSTITUTO NATURA, 2013c).

A "Pesquisa sobre Comunidades de Aprendizagem" foi criada em parceria com o NIASE (Núcleo de Investigação e Ação Social e Educativa da Universidade de São Carlos) e o CREA (Centro de Investigação Social e Educativa da Universidade de Barcelona) com o objetivo de pesquisar e disseminar o conceito de 'comunidades de

¹⁶ “O ‘Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação’, implementado em 2007 por meio do Decreto nº 6.094, estabelece 28 diretrizes e um conjunto de metas a ser atingidas por cada escola, cada município e cada estado, pautadas em resultados de avaliação de qualidade e de rendimento dos estudantes.” (http://gestao2010.mec.gov.br/indicadores/chart_34.php)

aprendizagem' que o Instituto Natura criou. Para isso, foram pesquisadas experiências dessas comunidades que conseguiram êxito para serem divulgadas e compartilhadas no Brasil (INSTITUTO NATURA, 2013c).

O projeto "Conviva Educação" foi fruto de várias parcerias com outros Institutos e Fundações. É um ambiente virtual que contém ferramentas de gestão, formação e troca de experiências para as redes públicas de ensino e que, segundo o Instituto Natura (2013c) "permitem aos Dirigentes Municipais de Educação realizarem suas gestões com maior eficiência". O acesso é feito pelo *website* www.convivaeducacao.org.br a ferramenta promete, entre outras coisas: compilar informações antes dispersas, facilitando a gestão e otimizando o tempo utilizado com processos administrativos para que esse tempo seja aproveitado com questões de ensino. Serve também como fórum entre os dirigentes e usuários cadastrados. Segundo o *website* do Instituto, a ferramenta está em mais de 450 municípios e 550 usuários cadastrados (INSTITUTO NATURA, 2013c).

A "parceria com o projeto Âncora" pretende, segundo informações do *website* do Instituto, implementar uma nova proposta de Escola baseada nas premissas da Proposta Pedagógica da Escola da Ponte¹⁷, de Portugal. No *website* diz que "O Instituto Natura apoiará todo o processo, inclusive a criação e implementação de práticas que envolvem o uso de Tecnologias de Informação e Comunicação" mas as informações no *website* não contemplam informações quanto ao processo, número e localização de escolas ou valor investido (INSTITUTO NATURA, 2013c).

O projeto "Educação: Compromisso de São Paulo", objeto de discussão no capítulo 3, foi desenvolvido pela Secretaria de Educação do Estado de São Paulo com a consultoria da McKinsey & Company, uma empresa americana que se define como

uma empresa de consultoria global com a missão de ajudar clientes a fazer melhorias distintas, duradouras e substanciais em sua performance e construir uma empresa grande que atrai, desenvolve, contagia e mantém pessoas excepcionais (tradução minha) (McKinsey&Company, 2013).

¹⁷ "A Escola Básica da Ponte é uma escola com práticas educativas que se afastam do modelo tradicional." (<http://www.escoladaponte.pt/>).

Essa consultoria realizou um estudo no estado de São Paulo com a intenção de identificar as principais questões de educação e, após a análise, foram definidos cinco pilares de atuação, com atenção e iniciativas especiais: 1) Investimento em capital humano; 2) Aceleração de resultados do EM; 3) Educação Integral; 4) Reforma do EM e 5) Engajamento e Comunicação. O objetivo é valorizar a carreira de professor e posicionar a educação básica de São Paulo entre os 25 melhores sistemas educacionais do mundo até 2030 (INSTITUTO NATURA, 2013c).

O “Programa de Educação Integral” está integrado aos cinco pilares do “Educação: Compromisso de São Paulo” descritos acima e pretende levar a educação integral para o Ensino Médio no estado de São Paulo. Para isso, utilizou a experiência do Instituto de Co-responsabilidade (ICE), que havia implementado o projeto de Educação Integral no estado de Pernambuco e trouxe o modelo para aplicação em 16 escolas de EM no estado de São Paulo. Segundo o *website* do Instituto Natura, está programada a expansão desse modelo para 23 escolas de Ensino Fundamental, ciclo II, em 2013 (INSTITUTO NATURA, 2013c).

O projeto “Progestão Online” é uma parceria do Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED) com outros institutos e consiste em um curso online com encontros semipresenciais, organizados em 10 módulos e com duração de um ano para capacitar as lideranças das escolas. Envolve cinco mil profissionais de equipes gestoras das redes públicas e está em 17 estados brasileiros (AC, AM, BA, ES, GO, MG, MS, MT, PB, PE, PI, PR, RS, SC, SE, SP e TO¹⁸) (INSTITUTO NATURA, 2013c).

Esse projeto que o Instituto Natura apóia foi criado com outros Institutos e tem objetivo de levar às salas de aula a metodologia da Khan academy, uma Organização Não Governamental, com a intenção de contribuir para a educação através da criação de vídeos educacionais. Com os vídeos, – que estão sendo traduzidos para o português - os alunos podem resolver exercícios e avançar nos conteúdos no seu próprio ritmo. Em 2012, o projeto envolveu 45 professores e 105 alunos. Os vídeos

¹⁸ Acre, Amapá, Bahia, Espírito Santo, Goiânia, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Paraíba, Piauí, Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Sergipe, São Paulo e Tocantins.

podem ser encontrados no link: <http://www.youtube.com/user/KhanAcademyPortugues/videos> e o conteúdo é aberto (INSTITUTO NATURA, 2013c).

Além dos projetos finalizados e em andamento descritos na tabela acima, há cinco projetos ainda em fase de concepção, que serão descritos brevemente abaixo de acordo com informações do Instituto Natura (2013c):

- Pesquisa sobre a governança das Secretarias Estaduais de Educação

O objetivo será destacar inovações e ações bem sucedidas ocorridas nas 27 Secretarias Estaduais de Educação para serem disseminadas no Brasil. A pesquisa será financiada pelo Instituto Natura e desenvolvida pela Fundação Getúlio Vargas em parceria com o CONSED (INSTITUTO NATURA, 2013c).

- Projeto Gente

Esse projeto foi idealizado pela Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro e deseja desenvolver um novo modelo de escola com nova estrutura física, novas tecnologias educacionais, novo currículo, com o aluno no centro do processo de aprendizagem e com ênfase na formação de professores. Tem o apoio de outros Institutos e a implementação está prevista para 2013 (INSTITUTO NATURA, 2013c).

- Plinks

É um projeto desenvolvido pelo Instituto Ayrton Senna, que pretende implementar games e rede social nas escolas públicas com o objetivo de engajar estudantes em práticas inovadoras nas áreas de português e matemática. Pretende também inserir os professores na cultura digital e desenvolver a aprendizagem através do lúdico contido nos games (INSTITUTO NATURA, 2013c).

- Escola que inova

Esse projeto pretende atrelar o uso de Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs) com propostas pedagógicas das escolas Campos Salles da cidade de São Paulo, que se inspiram nos princípios educacionais da Escola da Ponte de Portugal. O

projeto também pretende incentivar a adoção de práticas de Comunidades de Aprendizagem (INSTITUTO NATURA, 2013c).

- Métodos inovadores de ensino

O projeto, ainda em concepção, pretende analisar tecnologias de ensino efetivas e que possam ser replicadas nas escolas públicas do Brasil. Consiste em duas etapas: investigação das boas práticas e implementação destas para testar resultados (INSTITUTO NATURA, 2013c).

CAPÍTULO II

CONSIDERAÇÕES SOBRE ‘RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL’

Esse capítulo pretende abordar e entender a ‘Responsabilidade Social Empresarial’. Através de um breve histórico sobre o surgimento das parcerias privado-públicas, intenta problematizar e desvendar a intencionalidade no engajamento social do empresariado recentemente.

Segundo Robertson&Verger (2012), o início das Parcerias Público-Privadas na Educação tem sua origem nos anos 1970, quando ideias de livre-mercado que circulavam desde os anos 1930 encontraram espaço no projeto de desenvolvimento capitalista do pós-guerra. Após a segunda guerra, o capitalismo sofria com a pobreza, desaceleração econômica, entre outros problemas, e soluções foram propostas baseadas em diversas ideologias. O estímulo ao livre mercado surge como parte do projeto neoliberal para a superação dos problemas capitalistas por acreditarem que o mercado “livre da interferência direta” do Estado traria eficiência e competitividade no âmbito global e que o papel do Estado seria de apenas regular e garantir condições para que o mercado pudesse funcionar pautado nas suas próprias regras. Baseados na ideia de livre mercado defendem a privatização de setores antes responsabilidade do Estado além da fragmentação das políticas estatais protecionistas. O conjunto dessas ideias neoliberais ficou conhecido como “Consenso de Washington”.

No início dos anos 1990, nos países de alta renda como Estados Unidos e Canadá foram introduzidos alguns aspectos do neoliberalismo. Dentre os quais, destacou-se no âmbito da reforma educacional o “sistema de escolha”, que estimulava a competição entre escolas privadas e públicas por recursos públicos (ROBERTSON&VERGER, 2012).

Para Garcia, Adrião e Borghi (2009), a adoção integral da “receita neoliberal” se mostrou ineficiente nos países como Estados Unidos e Canadá, pois a lógica mercantil não atende a todas as necessidades da sociedade:

A dificuldade em adotar incondicionalmente a lógica mercantil em substituição à da gestão pública, além dos entraves advindos das resistências dos trabalhadores estatais e de setores mobilizados da sociedade, tem origem na natureza mesma de alguns serviços e medidas governamentais tradicionalmente assumidas pelo Estado, tendo em vista seu necessário caráter de universalidade. Eis aqui um dos calcanhares de Aquiles da opção pela privatização generalizada das políticas sociais: há que se redefinir, no sentido de minimizar o que cada sociedade já conquistou como UNIVERSAL, condição que tem imposto limites distintos em amplitude e extensão, mas limites à políticas inicialmente anunciadas na década de 80/90 (GARCIA, ADRIÃO E BORGHI, 2009, p. 15).

Enquanto nos países de alta renda, algumas iniciativas neoliberais funcionaram inicialmente, nos países de baixa renda

este repertório político, que incluía a descentralização, a privatização e a cobrança de taxas, teve consequências devastadoras não só na qualidade e na capacidade desses sistemas de ensino, mas também para as sociedades como um todo nas quais se inserem, tendo em vista a crescente polarização social e os níveis de desigualdade (ROBERTSON&VERGER, 2012, apud BONAL, 2002, ILON, 1994, p. 1137).

Com esses resultados, inicia-se um questionamento dessas iniciativas nos anos 1990 e a crescente oposição a essa forma de gestão. Surgem então, “as parcerias” como forma de minimizar os danos da privatização.

Elas (*as parcerias*) foram um corretivo para a presença demasiada do Estado (keynesianismo), por um lado, e a ausência dele, por outro (privatização). Ao agir como uma ponte entre cada setor, as parcerias atuavam como um canal, permitindo o aproveitamento de valores de cada parceiro, a serem capitalizados no futuro (ROBERTSON&VERGER, 2012, p. 1139).

Criadas para agradar aos dois públicos - os defensores do Estado e os defensores do Mercado – as parcerias supostamente aliam o lado positivo de ambos através das Organizações Não Governamentais:

O setor público chama a atenção para o interesse público, a administração e as relações de solidariedade (...). O setor privado é pensado para ser criativo e dinâmico, trazendo o acesso ao conhecimento de finanças, de tecnologias, de eficiência gerencial e do espírito empreendedor (...). A organização sem fins lucrativos, por sua vez, é forte em áreas que necessitam de compaixão e compromisso com as pessoas (ROSENAU, 2000, p. 218 apud ROBERTSON&VERGER, 2012, p. 1139).

Para Dagnino (2004), no Brasil mais especificamente, a influência neoliberal se mistura e se confunde perversamente com políticas democratizantes de incentivo à maior participação civil a partir da Constituição de 1822.

O processo de construção democrática enfrenta hoje no Brasil um dilema cujas raízes estão na existência de uma confluência perversa entre dois processos distintos, políticos distintos. De um lado, um processo de alargamento da democracia, que se expressa na criação de espaços públicos e na crescente participação da sociedade civil nos processos de discussão e de tomada de decisão relacionados com as questões e políticas públicas (TEIXEIRA, DAGNINO E SILVA, 2002, apud DAGNINO, 2004). O marco formal desse processo é a Constituição de 1988, que consagrou o princípio de participação da sociedade civil (DAGNINO, 2004, p. 95).

Dentro do contexto de ditadura vivido anteriormente, o projeto democratizante chega com a intenção de criar uma sociedade mais participativa no âmbito político e social.

Essa aposta deve ser entendida num contexto onde o princípio de participação da sociedade se tornou central como característica distintiva desse projeto, subjacente ao próprio esforço de criação de espaços públicos onde o poder do Estado pudesse ser compartilhado com a sociedade (DAGNINO, 2004, p.96).

Aproveitando-se do momento brasileiro, há segundo Dagnino (2004), uma confusão de propostas opostas, que compartilhavam em comum a premissa de uma sociedade civil participativa. Por um lado, a defesa da participação democrática da sociedade e, por outro, a participação ativa das empresas - também consideradas sociedade civil - através da privatização e adoção de práticas neoliberais. Para a autora, confunde-se participação democrática com isenção total do Estado:

De outro lado, com a eleição de Collor em 1989 e como parte da estratégia do Estado para a implementação do ajuste neoliberal, há a emergência de um projeto de Estado mínimo que se isenta progressivamente de seu papel de garantidor de direitos, através do encolhimento de suas responsabilidades sociais e sua transferência para a sociedade civil. Este projeto constitui o núcleo duro do bem conhecido processo global de adequação das sociedades ao modelo neoliberal produzido pelo Consenso de Washington (DAGNINO, 2004, p. 96).

Em Garcia, Adrião e Borghi (2009) encontra-se concordância à Dagnino (2004) quanto a as medidas iniciadas no Governo Fernando Collor de Mello e que são continuadas no governo Fernando Henrique Cardoso :

Durante o governo Fernando Collor de Mello (1989-1992) uma série de medidas foram tomadas na perspectiva de redefinição do papel do Estado, todavia, quando Fernando Henrique Cardoso assume a presidência da república e institui o Ministério de Reforma do Estado, MARE, sob o comando do economista Luiz Carlos Bresser-Pereira é que será proposta a reforma “orgânica” do aparelho de estado sob a perspectiva assumida da administração gerencial (GARCIA, ADRIÃO E BORGHI, 2009, p. 20).

Traz, ainda, o depoimento do próprio Ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira ao explicar as medidas tomadas naquele período, confirmando a adoção de princípios neoliberais para a “reconstrução do Estado”:

Na verdade, quando propus reforma para o Brasil, não pensei em um Estado mínimo, mas na necessária reconstrução do Estado. Se o Estado estava em crise a solução não era reduzir seu papel mas recuperar sua capacidade reguladora e implementadora de políticas. Reformar o Estado, reformar a administração pública, abrir a economia, privatizar, fazer reforma tributária, da previdência para quê? Qual era o objetivo? Simplesmente dar mais espaço ao mercado reduzindo o Estado, ou dar mais espaço ao mercado e reconstruir o Estado? A segunda alternativa sempre foi meu entendimento da lógica das reformas (BRESSER-PEREIRA, 2002, p.33, apud GARCIA, ADRIÃO E BORGHI, 2009, p. 20).

No contexto dessa análise, tem-se que ter um cuidado maior ao analisar as práticas do campo empresarial no âmbito público, pois ao mesmo tempo em que um discurso apoia a participação democrática de todas as esferas sociais, pode estar apoiando também o neoliberalismo, quando, na prática, estas concepções defendem pontos de vista antagônicos.

O artigo de Shiroma, Campos e Garcia (2005) atenta para o cuidado com o uso do discurso e a escolha de palavras, pois dentro desse contexto de confusão de ideologias, a linguagem é reflexo da política oculta. No contexto educacional, as autoras apontam as mudanças de discurso que houve desde a reforma educacional na última década do século XX até os dias de hoje, que demonstram uma intencionalidade.

O acompanhamento sistemático das publicações nacionais e internacionais sobre política educacional dos últimos quinze anos permitiu-nos constatar uma transformação no discurso utilizado por tais instituições. No início dos anos de 1990, predominaram os argumentos em prol da qualidade, competitividade, produtividade, eficiência, e eficácia; ao final da década percebe-se uma guinada do viés explicitamente economicista para uma face mais humanitária na política educacional, sugerida pela crescente ênfase nos conceitos de justiça, equidade, coesão social, inclusão, empowerment, oportunidade e segurança (WORLD BANK, 2000, apud SHIROMA, CAMPOS E GARCIA, 2005).

Para as autoras, as palavras importam, pois carregam em si os significados ocultos da política que se pretende fazer. No contexto da responsabilidade empresarial que estamos adentrando, podemos notar o uso de uma linguagem padrão, alinhada ao discurso homogeneizado e importado dos documentos oficiais divulgados após a Reforma Educacional.

Considerando os cuidados propostos por Shiroma, Campos e Garcia (2005) em relação aos termos utilizados e por Dagnino (2004) quanto à “confluência perversa” da democratização com ideias neoliberais, chamo a atenção do papel do voluntariado na responsabilidade social empresarial.

Tomaremos por definição de voluntário “o cidadão que, motivado pelos valores de participação e solidariedade, doa seu tempo, trabalho e talento, de maneira espontânea e não remunerada, para causas de interesse social e comunitário” (LANDIM e SCALON, 2000, p. 11 apud SOUZA, 2008, p. 51).

A ideia de um cidadão motivado a “doar” seu tempo em prol do interesse coletivo é apoiada e incentivada na construção de uma sociedade democrática. Mas, ao trazer esse conceito para o contexto empresarial ou do terceiro setor, o significado muda. Em uma análise completa do voluntariado, Souza (2008) demonstra que o trabalho sem fins lucrativos desenvolvidos pelas empresas é sim utilizado para aumento do lucro, pois agregam valor de mercado à companhia e servem como um marketing gratuito. Isso demonstra que, sob a máscara da preocupação e engajamento social, escondem-se interesses legítimos do capital, os quais são utilizar iniciativas solidárias como forma de marketing e fidelização dos clientes, além de se utilizarem também de trabalho voluntário, que é na verdade pretexto para a utilização de uma mão-de-obra que não encontra espaço no capitalismo:

Pois a sociedade laicizou-se e a caridade, se está de volta, não se apresenta mais como uma virtude teológica, gesto de um fiel, de um crente. Ela, que tinha recuado na medida em que havia um pouco menos de excluídos e um pouco mais de justiça social, retorna e volta a ser necessária quando, de novo, existem cada vez mais excluídos e o Estado já não é capaz de fazer com que haja menos injustiça, menos solidões abandonadas (GODELIER, 2001, p. 10 apud SOUZA, 2008 p. 59).

Esse ponto de vista é validado quando se entende que quanto maior justiça social, menor a necessidade de trabalho voluntário ou caridade. Em Souza (2008) diz-se que a sociedade laicizou-se justamente em um período de afastamento do Estado para com as necessidades sociais.

Segundo Souza (2008), o novo discurso empresarial de responsabilidade social cresce por necessidade ou sobrevivência da empresa no Mercado. Isso porque a empresa precisa ser ambientalmente responsável se não quiser que os recursos naturais de que precisa se extingam e ao mesmo tempo, precisa se adaptar a consumidores cada vez mais exigentes quanto à responsabilidade social da empresa que produz os produtos que consome. Ao investir no social, a empresa aumenta seu capital através do valor que embute à marca e também vende mais, já que os consumidores se sentem seguros e justificados em consumir, pois a empresa que escolheram transforma esse consumo em medidas sociais.

No caso do Instituto Natura, ao organizar o programa 'Crer pra ver', determina que a verba aplicada nos projetos sociais relacionados ao Programa provém do "lucro" que a Natura e as Consultoras Natura destinam, pois a venda dos produtos dessa linha é feita "voluntariamente" pelas Consultoras Natura.

Em alguns projetos como o projeto de incentivo a matrículas na EJA, a participação voluntária das CNs aparece como ponto chave do programa. Existe até uma área dentro do Instituto Natura destinada a engajar as consultoras nas comunidades em que vivem e fazer com que elas divulguem e apoiem o programa "Crer pra Ver". Para Souza (2008), o trabalho voluntário no interior de uma empresa tem poder coercitivo e não é motivado pelos valores de participação e solidariedade do indivíduo.

Do mesmo modo, começam a despontar inúmeras iniciativas de empresas privadas, no que diz respeito ao incentivo no desenvolvimento de atividades sociais por meio do trabalho voluntário dos funcionários da empresa, de seus respectivos familiares ou da comunidade. Essas iniciativas tomaram a denominação de Responsabilidade Social da Empresa (RSE).

O desenvolvimento de atividades voluntárias, de natureza social, tem sido posto sublinaramente aos funcionários das empresas, como condição para manutenção do emprego e princípio a ser incorporado e desenvolvido por aqueles que buscam atender ao perfil da empregabilidade. Nesse sentido, pode-se dizer que o trabalho voluntário desenvolvido por força da RSE, é involuntário, forçado, coercitivo, obrigatório (SOUZA, 2008, p. 82).

Com essa postura, a empresa ganha também em outros aspectos – o funcionário voluntário serve como ‘marketing vivo’ pois tem orgulho da empresa e leva a boa imagem da empresa a potenciais consumidores; ao dar preferência na contratação de pessoas engajadas em alguma atividade voluntária, a empresa se beneficia, pois o funcionário terá características como iniciativa, engajamento e disponibilidade em trabalhar sem remuneração; com a contratação prioritária de quem tem alguma atividade voluntária, as empresas acabaram por criar um círculo vicioso em que força outras pessoas a trabalharem voluntariamente para se diferenciar na carreira e também serem contratados (SOUZA, 2008).

As interpretações a respeito da ‘Responsabilidade Social Empresarial’ vão além dessa análise sobre o voluntariado. Ao investigar o porquê de instituições privadas investirem em educação, Liliane Luz (2009) afirma que, com a Reforma Educacional, os empresários passam a ver a escola pública como um espaço de possíveis intervenções, como por exemplo, a formação para o trabalho. Para a autora, por meio dessa perspectiva,

Simultaneamente, o poder público incentiva a participação das empresas na educação por meio das parcerias intermediadas com as ONGs, os grupos de técnicos, as fundações empresariais etc., pois é principalmente por meio das parcerias que ocorre a interlocução do poder público com os grupos empresariais. Assim, o poder público em nenhum desses dois países tem parceria direta com as empresas; esta ocorre por intermediação, uma vez que os recursos só podem ser repassados para “instituições privadas sem fins lucrativos”. Isso não significa dizer que o Estado deixou de se responsabilizar pela educação, mas pressupõe uma estrutura de gestão educacional em que os setores da iniciativa privada passam também a definir políticas educacionais, tendo em vista as mudanças na governabilidade da educação pública (LUZ, 2009, p. 11).

Para Freitas (2011), a participação de empresas no sistema educativo traz fortemente o conceito de tecnicismo para a escola:

A partir do pressuposto da neutralidade científica e inspirado nos princípios da racionalidade, eficiência e produtividade, [...] advoga a reordenação do processo educativo de maneira a torná-lo objetivo e operacional.” (...) “... na pedagogia tecnicista (...) é o processo que define o que professores e alunos devem fazer, e assim também quando e como o farão.

Compreende-se, então, que para a pedagogia tecnicista (...) marginalizado será o incompetente (no sentido técnico da palavra), isto é, o ineficiente e improdutivo. A educação estará contribuindo para superar o problema da marginalidade na medida em que formar indivíduos eficientes, portanto, capazes de dar sua parcela de contribuição para o aumento da produtividade da sociedade. Assim, ela estará cumprindo sua função de equalização social. Neste contexto teórico, a equalização social é identificada com equilíbrio do sistema... (SAVIANI, 1986 p. 16-17 apud FREITAS, 2011).

Segundo ele, é transferida para a escola a ideia de eficiência empresarial, pautada em números e avaliações. Podemos comprovar essa influência até nos termos utilizados como “valor agregado”, “qualidade assegurada”, “responsabilização”, “transparência”, “melhores práticas”, “mérito”. A concepção de boa escola para os reformadores empresariais, na opinião do autor, são escolas que tem notas boas em português e matemática. Além do dano cognitivo que causa na formação de alunos quando se ignora a formação integral, verificamos uma intencionalidade na criação de escolas para diferentes públicos:

A configuração da escolarização em vários países vai caminhando para reservar as escolas públicas estatais para os pobres aprenderem, e mal, o básico; a escola privada para os ricos; e criar uma escola “pública não estatal” intermediária, subvencionada, que funcione sob contrato de gestão, para que a classe média não tenha que ficar na escola “pública estatal” (FREITAS, 2011, p. 7).

Freitas (2011) alerta para os danos que políticas de privatização em outros países trouxeram e desvenda a intencionalidade oculta nas parcerias – criar uma escola intermediária para agradar à classe média e manter os indivíduos no lugar reservado a eles na sociedade. Alerta também para a disputa no campo da educação em que os educadores perdem cada vez mais espaço para empresas de consultoria e empresários são os que definem questões educacionais como o que e como se ensina, o que é ou não qualidade.

A educação é sempre um campo em disputa. Tem uma ligação tão grande com as questões relativas à formação de mão de obra em nossa sociedade que economistas, muitas vezes escalados pelos interesses dos empresários, predominam na hora de definir os caminhos da educação. Educadores profissionais pouco são ouvidos na elaboração das políticas públicas educacionais e a mídia, em particular, abre espaço para os homens de negócio e seus representantes e muito menos para educadores (FREITAS, 2011, p. 6).

Para Souza (2000), a natureza das ações empresariais na educação não tem a intenção de transformação efetiva do sistema escolar, pois são projetos muitas vezes pautados na informalidade e na falta de continuidade, ainda que possam gerar melhores condições na estrutura física, na maioria das vezes o benefício maior fica para a imagem da empresa:

Como tendência, o que se observou é que a motivação das empresas teve por origem a criação ou a manutenção de sua imagem social e, nesse sentido, os investimentos feitos em educação equiparam-se àqueles direcionados a outras áreas sociais, caracterizados essencialmente como assistência social. Há também ações que, se por um lado beneficiam as escolas, atendendo às suas necessidades materiais, por outro, revertem em benefício da empresa, seja divulgando seu produto, seja coletando material para sua produção (SOUZA, 2000, p. 177).

Silva (2001) analisa as reformas empresariais, que buscam formar um novo perfil de trabalhador e utiliza a escola como meio de divulgação de paradigmas empresariais como competitividade, premiação e responsabilização do sujeito pelo fracasso. Para Silva (2001), por trás do discurso de investimento na educação de preocupação com a formação de melhores cidadãos, está mascarada a intenção de controlar e formar bons trabalhadores, o que beneficia apenas o capital.

Diferente do discurso empresarial que prega a produção de um perfil de estudante e de um trabalhador criativo, autônomo e com espírito de grupo, o que se presenciou tanto no interior da empresa quanto da escola, ao se implementar o desenvolvimento dessas políticas, continua sendo a forte prescrição do trabalho e cerceamento dessas mesmas habilidades. Isso é somado a uma intensa vigilância dos estudantes e trabalhadores marcados pela “visibilidade” do olhar empresarial para garantir o autocontrole e a docilidade desses agentes sob os auspícios da disciplinarização capitalista (SILVA, 2001, p. 315).

O autor Gonçalves Junior (2008) fez um estudo de caso de uma iniciativa privada na educação pública, que ocorreu de 1997-2001 em vários estados do Brasil. A

conclusão a qual ele chega é que o mito de eficiência privado não se concretizou no projeto que ele analisou. A iniciativa da empresa privada comprovou-se estar muito mais voltada a interesses políticos e de marketing do que a melhoria da educação. Ao analisar o grande número de escolas atingidas e dinheiro investido, Gonçalves Junior (2008) atenta para o fato de que esses números devem ser analisados com um olhar mais cuidadoso:

Pelo que se observou no caso estudado, problemas tradicionalmente vinculados ao âmbito do Estado foram largamente verificados num programa criado e gerido pela iniciativa privada. As análises sobre a dimensão recursos financeiros demonstraram que as expectativas quanto a investimentos privados em “ações sociais” necessitam ser relativizadas, tomando-se por base uma gama de parâmetros, a fim de que se possa estabelecer uma relação que de fato traduza a importância dos recursos investidos sob diferentes perspectivas, seja a dos promotores da iniciativa, seja a do público beneficiário. Sob um investimento privado à primeira vista significativo, constatou-se um valor relativamente baixo frente ao tempo de duração e ao universo atendido pelo Moto Perpétuo. Não obstante, constatou-se que, a partir da comparação entre mídia espontânea e valores da publicidade, a empresa patrocinadora obtivera significativo ganho, já que, proporcionalmente e ainda que de forma estimada, “economizara” em propaganda um valor muito superior àquele originalmente investido no Programa (GONÇALVES JUNIOR, 2008, p. 61).

O autor atenta para o fato das decisões relativas ao projeto serem determinadas de “cima para baixo”, ou seja, a empresa gestora definia todas as iniciativas, resultando em uma gestão unilateral e autoritária.

Kroef e Gallicchio (2005) analisaram projetos e programas de parceria que envolveram alunos e trabalhadores no Rio Grande do Sul, trazendo o termo “o empresário-sombra”, que é um movimento em que a tendência é a escola se diluir na empresa e vice-versa, criando um capitalismo integrado, o fim das sociedades disciplinares para uma nova sociedade de controle. Há um “embaralhamento” de fronteiras entre escola e empresa, onde a escola forma aquilo que a empresa precisa.

Os indivíduos tornam-se códigos, dados, cujas senhas garantirão seu ingresso ao sistema. Para tanto, eles necessitam ser treinados e informados com o objetivo de operarem em velocidades cada vez maiores. Nesse vetor, a escola é liquidada pela empresa. (...) Os projetos e os programas das empresas, mesmo priorizando o mercado, asseguram em seus treinamentos o recolhimento de impostos, ações filantrópicas e assistenciais como uma maneira de preservar e adequar o Estado às demandas atuais. Nesses movimentos de atualização e de adaptação da escola e do Estado ao capital, a

empresa e o mercado consistem nos territórios de maior investimento (KROEF e GALLICHIO, 2005, p. 126).

Adrião (2009) ao analisar as formas de investimento empresarial na educação pública, traz alguns pontos que clareiam as opiniões já apresentadas nesse capítulo. A primeira refere-se aos defeitos na alocação das medidas neoliberais, que se dera diferentemente no Brasil, quando comparado a outros países que já haviam iniciado a reforma. Ao iniciar a implementação do neoliberalismo no Brasil, já havia críticas sendo tecidas nos países que haviam adotado medidas dessa natureza anteriormente. Isso levou à aplicação de um “neoliberalismo” que não teve a privatização pura e simples, como estratégia principalmente à educação, mas que adotou as parcerias público-privadas como alternativa, mantendo o Estado como regulador e financiador das políticas, mas abria espaço para a participação privada/Mercado na gestão pública. A presença das empresas privadas na educação pública vem se dando por contratos e convênios desde então. Com isso, a gestão educacional supostamente conseguiu aliar o “padrão de eficiência do setor privado” e o poder de controle do Estado.

Dessa perspectiva, o aumento da eficiência do Estado resultaria da introdução de mecanismos da gestão privada em seu funcionamento, uma vez que nem todas as ações do Estado podem ou devem ser transformadas em mercadoria. Para estes casos, especialmente identificados com as esferas da educação, da saúde e da assistência, a pauta da reforma previa basicamente três estratégias: a introdução de mecanismos competitivos na gestão pública (premiação por desempenho; “ranquiamentos” etc.); a transformação de instituições estatais em uma modalidade de instituição privada sem fins lucrativos inaugurando uma esfera “pública não estatal” financiada pelo Estado e gerida privadamente e a terceira correspondendo à transferência para o setor privado “não lucrativo” da oferta de determinado serviço estatal em geral também financiado pelo Estado (ADRIÃO; 2001; PERONI e ADRIÃO, 2005 apud ADRIÃO, 2009).

Como defensora da esfera pública na gestão da educação, Adrião (2009) aponta para o risco de se ter uma educação que dependa das subjetividades do capital e do interesse de empresários, levando em consideração que “a desigualdade seria não apenas desejada mas necessária ao crescimento econômico e ao progresso técnico” (p.3) no capitalismo. Tem-se então o alerta da autora para o sucateamento da educação e as decisões nesse âmbito serem sempre distanciadas das classes desfavorecidas.

CAPÍTULO III

O INSTITUTO NATURA NO CENÁRIO EDUCACIONAL PAULISTA: ATUAÇÃO E RELAÇÕES

Este capítulo busca entender a atuação do Instituto Natura no estado de São Paulo. Para isso, apresenta-se brevemente, o cenário paulista no contexto das Parcerias Público- Privadas.

Segundo Sousa (2000), no mapeamento e caracterização que faz das parcerias escola-empresa no estado de São Paulo, estas iniciativas tem sido incentivadas e apoiadas pelos governos estaduais desde 1987. Mesmo não sendo o estudo mais recente, nele já se coletam programas de incentivo à participação de empresas no âmbito escolar em três governos consecutivos no estado (1987-1999). O incentivo governamental iniciou-se no governo Orestes Quécia (1987-1990), quando foi lançado o programa “Adote uma escola”, que procurava incentivar empresas privadas a investir financeiramente em escolas públicas de administração estadual. No governo Luis Antônio Fleury Filho, de 1994 tem-se o lançamento do “Programa de parceria empresa-escola pública”, que tinha como objetivos facilitar a participação dos empresários na escola pública e, com isso, captar investimentos provindos das empresas para a melhoria da educação. Já no governo Mário Covas (1995-1999) houve o cuidado de normatizar as escolas em parceria, através da resolução SE-234, publicada no Diário Oficial em 2/10/95. Essa resolução foi justificada por razões que vão desde o reconhecimento da importância da educação e da participação da sociedade civil em sua melhoria até a descentralização de decisões das escolas para uma autonomia na gestão local. (SOUSA, 2000).

Seguindo o padrão global de aumento dos investimentos do setor produtivo na escola podemos supor que, concordando com o estudo de Sousa (2000), tem aumentado consideravelmente a atuação de empresas na educação pública, tendo

como prova disso a própria Natura, que inicia sua participação na educação em 1995, com a criação da linha “Crer pra Ver”, conforme indicado no capítulo I deste trabalho.

Estudar a presença do Setor Empresarial na educação paulista, como é o caso do Instituto Natura, torna-se relevante, uma vez que São Paulo é o estado mais predominante nas ações empresariais, segundo Luz (2009):

No que se refere à localização geográfica, os estudos no Brasil indicam uma predominância na região Sudeste, sobretudo em São Paulo; assim também a maior parte das pesquisas é resultado de estudos de caso nessa região. Por suposição, acreditamos que o motivo que leva os pesquisadores a se interessarem por esta região, principalmente por São Paulo, possa ser o fato de ali se concentrar o desenvolvimento empresarial do país, com organizações mais fortes, conseqüentemente com maior poder de estabelecer vínculos mais diretos com o Estado (LUZ, 2009, p. 28).

1. PROJETOS DO INSTITUTO NATURA NO ESTADO DE SÃO PAULO

Dos 15 projetos finalizados ou em andamento do Instituto Natura, listados no Capítulo II deste trabalho, 10 deles tem abrangência no estado de São Paulo:

- Círculos de leitura
- Apoio ao *website* descomplica
- Trilhas em leitura
- Pesquisa sobre Comunidades de Aprendizagem
- Conviva Educação
- Parceria com projeto Âncora
- Educação: Compromisso de SP
- Programa de Educação Integral
- Progestão online
- Khan Academy nas escolas

Dos cinco projetos em fase de concepção, podemos verificar que, em quatro deles o estado de São Paulo participará de alguma forma:

- Pesquisa sobre a governança das Secretarias Estaduais de Educação
- Plinks

- Escola que inova
- Métodos inovadores de Ensino

A participação do Instituto Natura no estado de São Paulo pode se dividir em dois grupos de estratégias: o primeiro, como integrante em estratégias de abrangência nacional, que atinge SP como qualquer outro estado (exs: Apoio ao *website* descomplica; Trilhas em Leitura; Pesquisa sobre Comunidades de Aprendizagem; Conviva Educação; Progestão Online; Khan Academy nas escolas); já o segundo grupo se refere a uma ação mais específica no estado, seja através da implementação de projetos que visam a melhora em problemas detectados, seja na pesquisa e proposição de medidas nas escolas do estado com a intenção de replicá-las nacionalmente (exs: Círculos de Leitura; Parceria com Projeto Âncora; Educação: Compromisso de SP; Programa de Educação Integral).

Para entender a dinâmica de atuação do Instituto Natura especificamente no estado, de São Paulo, escolhemos o segundo grupo tendo em vista que estes projetos trazem especificidades das estratégias adotadas apenas em São Paulo.

O projeto “Círculos de Leitura”, como descrito anteriormente, foi um projeto que aconteceu nas escolas da periferia de São Paulo no período de 2000 a 2011 (INSTITUTO NATURA, 2013c). Por este projeto já estar finalizado e ter sido aplicado antes da criação do Instituto Natura (INSTITUTO NATURA, 2013a), não atende às intenções deste trabalho, razões pela qual não será analisado. Por falta de informações institucionais, a “Parceria com o Projeto Âncora” também não será aqui estudada. Debruçaremos-nos sobre a inserção do Instituto Natura no projeto “Educação: Compromisso de São Paulo” e no “Programa de Educação Integral” por entendermos que estes projetos caracterizam claramente a dinâmica de atuação do Instituto Natura junto ao Governo Estadual de São Paulo.

1.1 PROGRAMA “EDUCAÇÃO: COMPROMISSO DE SÃO PAULO”

Segundo a página institucional da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (2013), o programa “Educação: Compromisso de São Paulo” foi criado pelo

governador Geraldo Alckmin e anunciado dia 15 de outubro de 2011 e tem como objetivo principal fazer com que o sistema paulista figure entre os 25 melhores sistemas de educação do mundo, tendo em vista o desempenho de seus alunos no PISA¹⁹, até 2030. Na página institucional não consta informações sobre a legislação que regulamenta o programa, mas através de pesquisa na *internet*, encontra-se o Decreto nº 57.571, publicado no Diário Oficial no dia 3 de dezembro de 2012, que define as diretrizes de atuação do Governo Estadual nesse programa:

- I - valorização da carreira do magistério e das demais carreiras dos demais profissionais da educação, com foco na aprendizagem do aluno, inclusive mediante o emprego de regimes especiais de trabalho, na forma da lei;
- II - melhoria da atratividade e da qualidade do ensino médio, por meio da organização de cursos ou valendo-se de instituições de ensino de referência, observada a legislação vigente;
- III - atendimento prioritário às unidades escolares cujos alunos apresentem resultados acadêmicos insatisfatórios, demonstrados por meio do Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo - SARESP, visando garantir-lhes igualdade de condições de acesso e permanência na escola;
- IV - emprego de tecnologias educacionais nos processos de ensino-aprendizagem;
- V - mobilização permanente dos profissionais da educação, alunos, famílias e sociedade em torno da meta comum de melhoria do processo de ensino-aprendizagem e valorização dos profissionais da educação escolar pública estadual (SÃO PAULO, 2011).

Segundo o *website* do Instituto Natura (2013c), como já descrito anteriormente, esses pilares de atuação foram definidos a partir de um estudo realizado pela consultoria da McKinsey&Company o qual não está disponível para consulta pública.

A atuação do Instituto Natura no programa “Educação - Compromisso de São Paulo” é justificada no artigo 4º do Decreto nº 57.571/2011 no qual se descreve a composição do Conselho Consultivo do Programa – que além dos representantes da Secretaria de Educação, está prevista a participação de dez representantes da sociedade civil, indicados pelo secretário de Educação. No decreto não há nomes dos representantes, mas no Especial Educação – Compromisso de São Paulo, o

¹⁹ PISA é a sigla em inglês para Programa Internacional de Avaliação de Alunos. É um exame que considera a média dos estudantes em língua portuguesa, matemática e ciências. É realizado desde 2000 e repetido a cada três anos. Na última edição, em 2009, o Brasil ficou na 55ª posição, de um total de 65 do ranking. Considerando apenas a média entre português e matemática, o Estado de São Paulo ocuparia o 53º lugar, com base em uma estimativa da proficiência média no Pisa a partir dos resultados do Saeb (Sistema de Avaliação da Educação Básica, do MEC). (SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2013)

Observatório da Educação²⁰ traz o nome dos dez representantes e os identificou como sendo oriundos do setor empresarial:

Da Resolução nº 87/2012, não constam os nomes dos representantes da sociedade civil. No entanto, a SEE informou em resposta a pedido de informação o nome de dez pessoas que já integram o órgão, sem especificar a quais entidades pertencem. O Observatório apurou que todos eles são empresários ou representantes do setor empresarial:

- Jair Ribeiro (Banco Indusval&Partners/Parceiros da Educação)
- Ana Maria Diniz (Instituto Península/Parceiros da Educação)
- Fábio Barbosa (Abril Educação/Todos pela Educação)
- Antonio Matias (Fundação Itaú Social)
- Bernardo Gradin (Inspirare)
- Carlos Jeressati (Iguatemi Empresas de Shopping Centers/Parceiros da Educação)
- Wanda Engel (então superintendente-executiva do Instituto Unibanco)
- Fernão Bracher (Itaú BBA/Parceiros da Educação),
- Guilherme Leal (Instituto Natura)
- Denise Aguiar (Fundação Bradesco/Parceiros da Educação) (OBSERVATÓRIO DA EDUCAÇÃO, 2012).

Podemos verificar a presença de Guilherme Leal, que é parte do Conselho de Administração do Instituto Natura, como um dos representantes da sociedade civil. Na descrição do programa ECSP no *website* do Instituto Natura (INSTITUTO NATURA, 2013d), cita-se a participação de outros parceiros, divididos entre parceiros Institucionais e Técnicos.

Os parceiros Institucionais são:

- **Fundação Lemann:** Organização sem fins lucrativos, criada em 2002 pelo empresário brasileiro Jorge Paulo Lemann. Tem como objetivos “contribuir para melhorar a qualidade do aprendizado dos alunos brasileiros e formar uma rede de líderes transformadores” (FUNDAÇÃO LEMANN, 2013). Não há no *website* da Fundação informações sobre a sua participação no programa ECSP.

- **Parceiros da Educação:** Associação sem fins lucrativos, certificada como OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), criada em 2006. Segundo o *website* institucional (PARCEIROS DA EDUCAÇÃO, 2013), tem o objetivo

²⁰ O ‘Observatório da Educação’ foi criado pela **ONG Ação Educativa** em 2002 e é um portal que tem como objetivos produzir e disseminar informações para promover a pluralidade de opiniões no debate público sobre educação. (<http://www.observatoriodaeducacao.org.br/>)

de promover e monitorar parcerias entre empresas/empresários e escolas da rede pública.

A Parceiros da Educação leva à educação pública a experiência e determinação dos empresários para complementar o contínuo desenvolvimento da educação pública brasileira em direção a eficiência e orientação por resultado, formando cidadãos mais qualificados para os desafios do nosso tempo e do futuro (PARCEIROS DA EDUCAÇÃO, 2013).

Também não há menção à parceria com o Governo Estadual de São Paulo.

- **Governo do Estado de São Paulo:** Na vigência do programa é representado pelo governador Geraldo Alckmin, Vice-Governador Guilherme Afif Domingos e Secretário de Educação Herman Jacobus Cornelis Voorwald.

- **Instituto Península:** Encontrado somente *website* com logotipo do Instituto, sem qualquer outra informação: <http://www.institutopeninsula.org.br/>. Último acesso: 31/maio/2013.

- **Instituto Unibanco:** Segundo o *website* institucional do Instituto Unibanco (2013), o Instituto foi criado em 1982, “para promover as ações e os investimentos sociais do Unibanco, que atualmente integra o conglomerado Itaú Unibanco”.

Em 2002, o Instituto decidiu redirecionar seu plano de ações, intensificando os investimentos em educação. A partir de 2007, essa se tornou sua principal e única vocação: atuar para melhorar o desempenho do aluno brasileiro do Ensino Médio público (INSTITUTO UNIBANCO, 2013).

Há também no *website* do Instituto Unibanco a justificativa para a sua atuação especificamente no Ensino Médio: acreditar que o acesso, permanência e conclusão do Ensino Médio pode aumentar a inserção dos jovens no mercado de trabalho ou no ensino superior, o que seria o elemento de “quebra do ciclo intergeracional de pobreza” (INSTITUTO UNIBANCO, 2013). Não há informações quanto à parceria com o Governo do Estado de São Paulo.

- **Fundação Victor Civita:** É uma organização sem fins lucrativos que tem como objetivo “ajudar professores, gestores escolares e formuladores de políticas públicas”. A ‘missão’ da Fundação é “contribuir para a melhoria da qualidade da Educação Básica no Brasil, produzindo conteúdo que auxilie na capacitação e valorização de professores e gestores e influencie políticas públicas” (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2013).

Também não faz referências à Parceria com o Governo do Estado de São Paulo.

- **Fundação Itaú Social:** É uma organização sem fins lucrativos que tem como objetivo “formular, implantar e disseminar metodologias voltadas para a melhoria de políticas públicas na área educacional e para a avaliação de projetos sociais”. Não tem nenhuma menção específica ao ECSP, mas inclui parcerias com as Secretarias de Educação quando diz: “a Fundação também estabeleceu parcerias com secretarias de Educação por todo o país, colaborando na estruturação das políticas de educação integral e na formação dos profissionais que atuam em sua implementação” (FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, 2013).

Os parceiros técnicos, por sua vez são:

- **McKinsey&Company:** Consultoria parceira já descrita na página 37 do capítulo II, responsável pela pesquisa que resultou nos pilares de atuação do programa.

- **ICE:** O Instituto de Co-Responsabilidade pela Educação – ICE – é uma entidade privada, sem fins lucrativos, “que trabalha pela promoção da melhoria da qualidade da educação pública brasileira” (ICE BRASIL, 2013). O ICE atua diretamente no Ensino Médio com os programas Ensino Médio Integral, Ensino Médio Profissional e também no Ensino Fundamental – 7º ao 9º ano. O *website* institucional traz informações detalhadas do ‘Programa Ensino Integral’, que serão utilizadas ao descrever este programa mais à frente, neste trabalho (ICE BRASIL, 2013).

Analisando os parceiros do Instituto Natura no ECSP, podemos considerar tais parcerias como uma ‘rede social’, seguindo a definição de Shiroma (2011):

Redes sociais são definidas como um conjunto de pessoas e/ou organizações que se agregam com interesse comum, contribuem para a produção e disseminação de informações, criam canais de comunicação e estimulam a participação da sociedade.

No marco do neoliberalismo, essas ‘redes sociais’ se articulam também na criação de ONGs e na disseminação da concepção de governança:

A noção de governança em rede tem sido adotada em pesquisas mais recentes que consideram que as funções educativas públicas não se realizam em âmbito exclusivo de Estado e apontam a emergência de novas formas da regulação da

educação (LIMA, 2007, apud SHIROMA, 2011). Num contexto de investidas neoliberais, ideias que nortearam a reforma do Estado como a de que 'menos Estado significa melhor Estado', promoveram a criação de ONGs e organizações sociais de diversos matizes e patrocinaram sua articulação em redes ampliando a relevância do estudo sobre governança no campo das políticas públicas. Num sentido amplo, a governança é entendida como gestão pública de complexas redes interorganizacionais que substituem as funções tradicionais do Estado na oferta de serviços públicos à população (SHIROMA, 2011, p. 19).

Shiroma (2011) apresenta em sua pesquisa a relação entre os representantes do segmento empresarial e governamental e suas atuações na educação. Percebe a tendência de “misturar” pessoas que já fizeram parte de Governos, e que outrora trabalhavam para alguma empresa influente politicamente, ou ainda para consultorias, situação que segue uma tendência em que os personagens responsáveis por influenciar ou criar programas educacionais são sempre os mesmos, ainda que atuando em diferentes esferas a depender da conjuntura ou período analisado.

Entende-se que a atuação do setor empresarial no ECSP pode se dar através de consultoria prestada pelas empresas e/ou de investimento por parte dos Institutos e Fundações em programas específicos que atendam ao proposto pelos pilares definidos no Decreto nº 57.571/2011 que institui o ECSP. No caso do Instituto Natura, a atuação no programa se deu na forma de investimento de dinheiro e acompanhamento da implementação do Ensino Integral no Ensino Médio, objetivo de acordo com o pilar II do Decreto nº 57.571/2011.

Segundo depoimento da entrevistada do IN,

No caso de São Paulo, o programa Ensino Integral veio de uma articulação dos empresários em que a McKinsey fez um diagnóstico na Secretaria, na questão de governança, pessoal, das escolas, da proposta pedagógica- e tirou os 5 grandes eixos e um deles era construir um novo projeto, novo modelo de escola para os estudantes, principalmente Ensino Médio. Além da Natura e Instituto Natura participarem de toda essa discussão, nós priorizamos a atuação no pilar III, que é a construção desse novo modelo (PAGEL, 2013).

Para entendermos a dinâmica de participação do Instituto Natura junto à Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, apresentamos o Programa Ensino Integral e seu processo de implantação.

1.2 PROGRAMA ESCOLA DE TEMPO INTEGRAL

Antes da análise propriamente dita sobre a atuação do Instituto Natura junto ao Governo do Estado de São Paulo através do programa 'Escola de Tempo Integral', vale destacar que o nome do programa foi modificado durante a realização desta pesquisa. Nos primeiros contatos com o Instituto Natura, o projeto era chamado de 'Ensino Médio Integral'. No *website* do Instituto Natura, o nome utilizado era 'Programa de Educação Integral', que em sua descrição, percebia-se tratar do mesmo projeto. Nesse momento da pesquisa, tem-se acesso a uma página atualizada do Instituto Natura, em que se utiliza o nome 'Escola de Tempo Integral'. Deduz-se que essa mudança se deva ao fato de o Programa de Educação Integral ter sido estendido ao Ensino Fundamental, deixando de ser exclusivamente no Ensino Médio. A suposição é de que, em essência, os termos 'Ensino Médio Integral' e 'Programa de Educação Integral' são nomes diferentes para o mesmo projeto, no Ensino Médio, enquanto o termo 'Escola de Tempo Integral' já se refere à extensão Programa também para o Ensino Fundamental. Ainda assim, nos ateremos à dinâmica da implementação do Programa no Ensino Médio em 2011/2012, no qual os dados disponíveis estão mais completos.

Apesar de não haver legislação que regule a parceria entre o Governo Estadual e o Instituto Natura para a aplicação deste Programa, serão aqui apresentados os termos da parceria de acordo com as informações fornecidas em entrevista pela representante do IN e contidas na *internet*. Vale ressaltar que esse é um programa gerido pela Secretaria de Educação do Governo Estadual de São Paulo, mas que a maioria das informações apresentadas nesse capítulo foram obtidas junto ao IN. O detalhamento de papéis e dinâmica de gestão será apresentado mais à frente.

O programa 'Escola de Tempo Integral', segundo informações do Governo Estadual de São Paulo e do *website* do Instituto Natura, é um programa que busca implementar Ensino Médio de tempo integral em escolas públicas da rede estadual de São Paulo. A norma que regulamenta o ensino Integral é a Resolução SE nº 12/2012 de 31/jan/2012, na qual constam diretrizes sobre a gestão pedagógica e administrativa de escolas que optarem por mudar o Ensino Médio regular para o Ensino Médio Integral.

Uma das principais diferenças entre os dois tipos de organização do Ensino Médio encontra-se na atuação dos professores. Nessa nova configuração do Ensino Integral, os professores têm carga horária diferenciada e dedicação exclusiva à escola em que trabalha. Essas particularidades estão previstas na Lei complementar nº 1.164, de 4 de janeiro de 2012, que institui o Regime de Dedicação Plena e Integral e a gratificação para os professores que atuarem na Escola Integral:

Artigo 1º - Fica instituído o Regime de Dedicação Plena e Integral – RDPI aos integrantes do Quadro do Magistério em exercício nas Escolas Estaduais de Ensino Médio de Período Integral, caracterizado pela exigência da prestação de 40 (quarenta) horas semanais de trabalho, em período integral, com carga horária multidisciplinar ou de gestão especializada.

Parágrafo único - Ao integrante do Quadro do Magistério em Regime de Dedicação Plena e Integral – RDPI é vedado o desempenho de qualquer outra atividade remunerada, pública ou privada, durante o horário de funcionamento da Escola Estadual de Ensino Médio de Período Integral (SÃO PAULO, 2012).

As referidas especificidades também estão contempladas na Resolução SE Nº 03/2012, que dispõe sobre as condições para o processo seletivo do corpo docente que atuará na Escola Integral. Entre outras determinações, essa Resolução estipula os critérios que os professores que se inscreverem voluntariamente no processo seletivo precisam ter: pelo menos três anos de exercício no magistério; comprovado comprometimento através do índice de assiduidade; e o perfil adequado ao modelo pedagógico e de gestão da Escola Integral, determinado por entrevista (SÃO PAULO, 2012b).

Com relação às escolas, consta no *website* do Instituto Natura que o programa foi implementado em 16 escolas do Estado e que atendeu 4,5 mil alunos em 2012. A diferença está no currículo oferecido:

Com 45 horas semanais de aula, o currículo une conteúdos tradicionais como Português, Matemática e Geografia a atividades que enfatizam valores e atitudes de cidadania. A partir de uma grade de disciplinas, os estudantes definem aquelas de seu maior interesse como oficinas de sustentabilidade, teatro, Ciências, História e Português.

Os professores orientam os alunos na construção dos seus projetos de vida, metodologia que busca direcionar os esforços dos estudantes de acordo com seus propósitos futuros. Por fim, a escola de ensino integral adota um modelo de gestão que integra todas as atividades e incentiva a participação da

comunidade escolar, o acompanhamento e a avaliação de todo o processo educacional (INSTITUTO NATURA, 2013e).

Quanto aos critérios utilizados para a seleção das escolas que entraram inicialmente nessa nova configuração, Pagel (2013) explica que os critérios existem e são de ordem estrutural:

Há critérios. Já estamos na fase da seleção das escolas de 2014. A Secretaria [de Educação do Estado de São Paulo] está fazendo isso. No primeiro ano [2011] não tínhamos muitos critérios e se aprendeu com isso - ficou muito aberto. Pro segundo ano [2012], foram feitos os critérios de infra [estrutura], e da possibilidade de realocar os estudantes em escolas vizinhas já que por ocupar a escola em tempo integral o número de vagas seria menor. Tem que ser pensado a garantir acesso àquele número de estudantes, considerando que também não é pra todos o programa Integral, a família tem que ter poder de decisão e escolha. Porque tem gente que quer ficar nessa lógica do currículo integral, o que não é fácil. O resultado do primeiro bimestre foi horrível, porque tem que estar muito claro e como ninguém conhecia, não se sabia como era. Então a família tem ter opção de ensino integral, currículo integralizado ou de fazer Ensino Médio normal, de manhã ou a noite ou ainda um ensino médio profissionalizante. Tem que entender que o Ensino Médio pode ser oferecido de várias formas de forma que os estudantes e as famílias tenham opção. Tem que pensar em tudo isso e isso foi critério das Secretarias. Eles então apresentam isso pras [Secretarias] regionais, as regionais candidatam as escolas e então a Secretaria avalia se está dentro dos critérios e faz a lista dos pré-selecionados. Não se usa nenhum resultado da escola nos critérios, é apenas estrutural. (PAGEL, 2013)

Segundo o relato, os critérios considerados para que a escola se candidate ao Ensino Integral são: ter infraestrutura adequada e a possibilidade de atender os alunos em outros tipos de Ensino caso queiram, ou caso a Escola Integral não consiga atender a toda a demanda. O relato de Pagel (2013) demonstra que, pelo menos inicialmente, não se tem a intenção de implantar o Ensino Integral em todas as escolas e os vários tipos de Ensino existirão concomitantemente.

Quanto à seleção de escolas, é um processo que depende da avaliação da Secretaria Estadual, mas que também exige a adesão e aceitação da escola. Segundo a entrevistada,

A Secretaria faz os critérios de seleção, as diretorias inscrevem as escolas, a Secretaria analisa as escolas perante os critérios e sai uma relação. Tendo essa relação de escolas aptas a entrar no programa, é premissa ter a adesão. A escola, diretoria tem responsabilidade de apresentar o programa e definir se vai entrar ou não com os estudantes, com a comunidade e com os professores. Só entra no programa quem quer. Eles tem que aprovar adesão. É extremamente importante e desafiador – Tem muitos benefícios, mas eles trabalham muito. Os professores trabalham em tempo integral, tem uma gratificação mas é uma nova lógica. A questão do protagonismo, tem muita gente que é contra o

protagonismo, então são premissas que dependem do lugar. Se não começar com o pressuposto da adesão, não vai rolar porque precisa muito de empenho. (PAGEL, 2013)

Segundo Pagel (2013), o Instituto Natura entrou nesse projeto através da contratação de tecnologia e investimento em ações necessárias para que o programa ocorresse, inclusive investindo em ações que demorariam mais tempo para serem implementadas devido à burocracia que há na Secretaria de Educação do Estado de São Paulo:

Primeiro, o instituto só apoia e financia, enfim, participa de projetos, onde nós possamos ser atuantes, numa condição de aprender junto também. Não temos a lógica de repassar o dinheiro e depois pedir um relatório, temos a lógica de construção coletiva. Uma das demandas é que sabemos que o poder público tem alguns engessamentos, então a secretaria não tinha como contratar quem tinha uma das melhores tecnologias na implementação de ensino integral. Essa experiência vem do ginásio pernambucano, do ICE, então o Instituto Natura contratou assessoria – o parceiro técnico – para a Secretaria de Estado (PAGEL, 2013).

Segundo o dossiê do Observatório da Educação sobre o tema, a contratação do parceiro técnico - ICE - por parte da Natura é irregular, por não seguir a lei de licitação. Apesar de ter o Instituto Natura e o ICE constando como apoiadores do Programa “Escola de Ensino Integral” na página do Governo Estadual, não foi encontrada em pesquisa na *internet* a formalização do acordo envolvendo Governo Estadual/Instituto Natura e ICE. Ao pedirem os documentos que regularizam a parceria, o Observatório da Educação (2012) recebeu a resposta de que o ICE “atua como consultor da Secretaria de Estado da Educação por sua experiência exitosa na implantação de um modelo de Ensino Médio Integral” e que “*não houve ou não há qualquer aporte de origem privada para a Secretaria de Educação*” (OBSERVATÓRIO DA EDUCAÇÃO, 2012). No site do ICE constam informações da implantação do Ensino Integral em outros estados, mas nenhuma menção a São Paulo. Já nas “Diretrizes do Programa Ensino Integral” (SÃO PAULO, 2013b) do Governo Estadual, há menção do ICE na bibliografia e no agradecimento do documento:

Agradecemos a valiosa contribuição da equipe do ICE –Instituto de Co-Responsabilidade pela Educação pelo apoio técnico para a concepção, desenvolvimento e implantação do Programa de Ensino Integral, em particular na figura dos seus consultores: Alberto Chinen, Elizane Mecena, Jorge Guzo, Juliana Zimmerman e Thereza Barreto, bem como, aos jovens protagonistas

egressos das escolas pernambucanas cuja atuação foi fundamental para a introdução dos princípios do Protagonismo Juvenil junto aos jovens ingressantes das Escolas de Ensino Integral (SÃO PAULO, 2013, p.3).

Sem os documentos oficiais, nos voltamos para o depoimento da entrevistada do IN, em busca de explicações mais claras:

Foi responsabilidade do ICE fazer essa transferência de tecnologia, planejando, implementando e acompanhando todo o programa e outras ações também colocadas pois uma das questões também importantes do programa é que por exemplo, quando ele foi implementado ano passado, teve algumas premissas da implementação que são extremamente importantes e *o Instituto também financiou*. Porque a Secretaria [de Educação] não tinha nesse momento, era um espaço de tempo muito curto, então *financiamos* o acolhimento dos estudantes que chegam na primeira semana, primeiro dia letivo da escola, eles são acolhidos pelos seus pares e não tínhamos pares paulistas, então foram trazidos 160 jovens de Pernambuco e fizeram toda a programação que se chama acolhimento – eles trabalham com os estudantes o seu projeto de vida, o que é uma escola de ensino integral e as premissas colocadas e já começa a colocar o protagonismo em pauta e é um resultado fabuloso (PAGEL, 2013).

A ação que Pagel descreve como “acolhimento”, é uma etapa obrigatória do programa que o ICE desenvolveu em Pernambuco e que foi copiado para o Estado de São Paulo. Trata-se de uma atividade em que os jovens que já participaram do Programa acolhem os novos jovens e, para isso foi necessário deslocar 160 jovens de Pernambuco para acolher os jovens de São Paulo e, pelo depoimento nos dá a entender que o custo foi arcado pelo Instituto Natura. Podemos verificar, com a fala da entrevistada, que apesar de não ser oficial nem serem divulgados os termos da parceria, esta existe e já está em vigor no estado de São Paulo. O investimento do Instituto Natura se dá portanto nas questões em que a SEE não consegue investir, não por falta de recursos, mas pela demora que há na burocracia de contratar parceiros com a tecnologia desejada. O valor divulgado no *website* do Instituto Natura como investido no ECSP é de R\$ 500.000, mas não há detalhamento dos gastos. Por ser uma associação privada, o acesso aos gastos do Instituto Natura não é garantido por lei como no caso das ações públicas, o que dificulta o acompanhamento por parte da sociedade civil em geral.

Pagel explicou em seu depoimento que o papel do Instituto Natura é fornecer a tecnologia para implementação do Projeto e torná-lo política pública com o tempo, sob direção da própria SEE:

A vocação do Instituto é começar, ajudar a implantar e quando o projeto está consolidado, deixamos andar por conta própria, gerido como políticas públicas. (...) Nesse momento estamos passando por um período de transição do programa porque a secretaria como um todo está se apropriando e ficando com uma função muito grande que anteriormente era do ICE, então o ICE conseguiu fazer a transferência da tecnologia educacional pra eles nesse ano no Ensino Médio então, os ciclos de acompanhamento e formação, enfim, estão agora sendo liderados pela Secretaria de Estado. Todo o financiamento também já passou para a secretaria então eles estão se apropriando e implementando o programa de forma autônoma no ensino médio com a supervisão do ICE. Antes, era o ICE quem coordenava todo o ciclo de acompanhamento (5 ciclos) então eles iam para a escola, ficavam o dia inteiro para discutirem o plano de ação, a parte diversificada, como acontece a implementação do currículo integralizado (parte pedagógica) e a parte de planejamento. Esse acompanhamento e foco na orientação direta das escolas, acho que isso é um dos grandes segredos da efetividade da ação do programa e da qualidade dele. Nesse ano no Ensino Médio, esse processo vai ser realizado pela secretaria com a supervisão somente do ICE e não mais uma ação do ICE (PAGEL, 2013).

Com relação ao financiamento e a divisão de tarefas entre o Governo Estadual e Instituto Natura, ela explica:

O projeto tem uma base de financiamento muito grande da secretaria. Nossa responsabilidade entra naquilo que a secretaria não dá conta. Contratamos um parceiro técnico porque pra eles é muito burocrático, tem que licitar e especificar. Naquela época, a avaliação diagnóstica, o acolhimento. Hoje todas essas ações já estão nas políticas públicas então não preciso mais financiar. Ainda financio o ICE mas não como no começo pois as responsabilidades e horas deles estão diminuindo. Mas ele já nasce como um projeto de política pública. Ele já é um projeto de política pública e nós ajudamos a implementar de forma que não é nem financiar, mas muito mais de ponto de vista estratégico. O Instituto entra então com o financiamento do parceiro técnico e o investimento em estrutura, pagamentos de pessoal continuam sendo feitos pela Secretaria. O investimento por parte do Instituto é feito de acordo com o valor passado pelo parceiro técnico baseado no que se precisa no que diz respeito às ações e produtos finais. Eles detalham o que leva para a aplicação nas escolas mas não é repassado considerando número de alunos ou escolas, é o pacote fechado. É diferente do repasse feito pelo governo que é por aluno ou escola, o que está sendo também revisado para o programa Ensino Médio Integral, que por ser integral demanda um investimento maior. Essa é uma adaptação das regras para essa nova lógica dentro do sistema, que é um desafio para a Secretaria. Porque tudo é uma regra comum mas essa escola não está na regra comum então como é que você faz a exceção dentro da regra comum. Tem leis, decretos, resoluções, diretrizes para formalizar todas essas mudanças por isso é importante ter acesso aos documentos oficiais junto à secretaria. (PAGEL, 2013)

Pode-se verificar, pelas informações dadas pela entrevistada, que apesar de não ser pautado em acordos formais, a parceria Instituto-Governo Estadual existe. A

dinâmica de funcionamento que se descobre com todas as informações é que o Programa 'Escola de Ensino Integral' é regulado pelo Governo Estadual, mas tem o investimento da Natura para a contratação de tecnologia fornecida pela ICE para a implementação nas escolas públicas de São Paulo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como intenção entender as razões que levam a Natura a atuar em projetos nas escolas públicas de São Paulo juntamente com o Governo Estadual e compreender a configuração atual da gestão das escolas na implementação desses projetos.

As informações apresentadas tiveram a intenção adicional de localizar os interesses que motivaram a Natura a fundar o seu Instituto e a investir na educação pública no estado de São Paulo. Com a entrevista concedida por Sandra Pagel, coordenadora pedagógica do Instituto Natura e informações disponíveis no *website*, pôde-se verificar a presença de um discurso que defende a Natura como uma empresa que se assenta em valores como melhoria da sociedade, responsabilidade social e sustentabilidade. Ao mesmo tempo, percebeu-se a preocupação da empresa com a ideia de que por meio da participação social, a Natura pretende influenciar governos para que estes colaborem com os objetivos da empresa.

A visão do Instituto Natura de uma sociedade melhor, é uma sociedade em que todos são responsáveis, todos aprendem e todos ensinam, uma sociedade sustentável econômica, social e ambientalmente. Defendendo a visão de que as empresas devem se inserir mais ativamente na sociedade, a Natura criou o Instituto Natura para que este pudesse selecionar e gerir os projetos nos quais já vinha investindo desde 1995. O início do investimento em projetos de educação iniciam concomitantemente com a criação da linha “Crer pra Ver”, linha de produtos vendidos pelas consultoras Natura sem lucro a estas ou à Natura, sendo o excedente das vendas revertido aos projetos de educação. Tal ação é na opinião da empresa um tipo de trabalho voluntário. A utilização do trabalho voluntário das CNs na realização desse projeto é justificada pelo Instituto como uma possibilidade de engajar as Consultoras na comunidade em que vivem e dar a elas a chance de contribuírem socialmente para um mundo mais justo. Ainda que não haja nada a perder em querer contribuir para um mundo mais justo, segundo Souza (2008), quando o trabalho voluntário acontece no contexto empresarial, é excluída a motivação pessoal e inserida a obrigatoriedade, que é coercitiva.

A seleção de projetos que terão investimento do Instituto Natura é definida pelo próprio Instituto, baseado em uma ferramenta que verifica o alinhamento do projeto com as diretrizes de atuação descritas no capítulo I. Segundo o Instituto, para um projeto ser aprovado é necessário que tenha potencial de criar Comunidades de Aprendizagem, que possa usar Tecnologias da Informação e que tenham o poder de replicabilidade, ou seja, que o projeto possa ser aplicado em outros lugares. Essa forma de selecionar projetos e conteúdos, segundo Souza (2008) fornece à empresa investidora um marketing gratuito, uma visualização por parte da sociedade, que atrai novos clientes e fortalece a marca, trazendo lucro.

No capítulo II deste trabalho, pôde-se ter acesso com base em pesquisa bibliográfica a aspectos da responsabilidade da denominada 'Responsabilidade Social Empresarial', percursos que indicaram outras razões, diferentes da defendida institucionalmente pela Natura, para o investimento feito por empresas na educação pública.

Historicamente, segundo Robertson&Verger (2012), as Parcerias Público-Privadas na educação relacionam-se à necessidade do Estado e dos setores interessados em adaptar os princípios neoliberais para a realidade brasileira, considerando as críticas já tecidas ao neoliberalismo adotado em outros países. Segundo Garcia, Adrião e Borghi (2009), tendo em vista a impossibilidade de ausência total por parte do estado como financiador das políticas sociais, são criadas estratégias como as parcerias com empresas, procurando aliar a 'eficiência' empresarial à ainda presença do Estado na garantia dos direitos à educação. Para as empresas, surge a possibilidade de investir na educação pública e, ao seguir a lógica do capital em que todas as iniciativas visam o lucro, conseguem também tirar benefícios desse investimento.

Os benefícios trazidos às empresas que investem em projetos públicos são diversos. Segundo Souza (2008), podem estar relacionados ao aumento da visibilidade da empresa, que passa a constar em propagandas financiadas pelo Estado; melhora a imagem da marca, aumentando também seu valor de mercado; conquista novos clientes que se fidelizam à marca pelos benefícios sociais por ela divulgados. Sobre o trabalho voluntário das CNs, a justificativa da Natura se torna

contraditória quando se analisa o lucro que elas proporcionam à empresa ao ser, por si só, um marketing gratuito que melhora a imagem de empresa responsável socialmente além de atrair pessoas dispostas a se engajar em uma causa gratuitamente, o que também beneficia a empresa no acesso à mão-de-obra barata.

Pedagogicamente, o risco que Freitas (2011) traz é o interesse das empresas em criar um público que seja útil no seu projeto de crescimento e aumento de lucros. Assim, entra em conflito a concepção de uma educação que eduque indivíduos de forma integral e completa com uma educação simplista, que os transforma apenas em bons funcionários, fiéis à empresa.

Ao analisar a dinâmica utilizada na parceria do Instituto Natura com o Governo do Estado de São Paulo, pôde-se verificar a dificuldade em pesquisar esses processos dada a informalidade que há nessas parcerias e mesmo a ausência de transparência, como indicado no capítulo III deste trabalho. Inicialmente, o Governo do Estado de São Paulo não admitia a participação e contratação de empresas na implementação do “Educação: Compromisso de São Paulo”. Com a pesquisa que consta neste trabalho, consegue-se verificar a contratação e participação de empresas desde a formulação do programa à sua aplicação. Essas parcerias, no entanto, não seguem a legislação vigente no que tange às licitações para contratação e a suposta transparência do Estado em suas ações. O que é pesquisado ou investido por empresas privadas não segue a lei que determina que todas as ações sejam passíveis de acompanhamento pela sociedade civil, o que torna os investimentos e ações tomadas obscuras, nos projetos com participação privada.

Como se viu, a regulamentação da implementação do programa foi feita pelo Governo Estadual através de decretos e resoluções, que foram criados de acordo com a necessidade do Programa, o que pode indicar uma falta de planejamento anterior à aplicação do projeto e a falta de apoio na Constituição já vigente, o que obriga o Governo Estadual a contradizer leis vigentes e refazer o percurso por resoluções.

Especificamente no projeto “Ensino Médio Integral” ou como chamado mais recentemente, “Escola de tempo Integral”, verificou-se que a participação do Instituto Natura se deu através da contratação de um parceiro técnico (ICE) para implementar a tecnologia de ensino integral no estado de São Paulo. Segundo Pagel (2013), o Instituto

Natura financiou e acompanhou as atividades desse parceiro técnico enquanto o Governo do Estado de São Paulo legalizava, tardiamente, as ações tomadas para essa implementação através de decretos e resoluções. Não poucas vezes, esses decretos e resoluções foram contrários a outras leis já instituídas, trazendo uma contradição e uma diferença constitucional entre as escolas que adotaram o sistema integral e as que não. Essas iniciativas confirmam a opinião de Freitas (2011) que acredita que as parcerias Público-Privadas vêm de encontro com a intenção de criar escolas para públicos diferentes: particulares para os ricos, de parceria para a classe média e públicas regulares para os pobres. Além disso, chamou a atenção a priorização da tecnologia que se importa das chamadas 'consultorias', empresas que prestam serviço ao governo. Ao transferirem a criação dos programas educacionais a setores que copiam a experiência empresarial para a escola, entrega-se a formação de indivíduos a um conceito de educação baseado em lucro, números e resultados, o que, segundo Freitas (2011) não se adequa à concepção de educação integral, que forma cidadãos pensantes e que é objetivo de reais educadores.

Consegue-se entender, portanto, que o papel do Instituto Natura no programa "Escola de Tempo Integral" é o viabilizar a adoção do Programa. Ao financiar a tecnologia usada para sua implementação, a intenção é de que, com o tempo, esse investimento cesse para que seja responsabilidade do Governo Estadual de São Paulo, implantado como política pública. A planejada descontinuidade das ações do Instituto Natura neste programa, a exclui da responsabilização e acompanhamento de resultados desta iniciativa, reafirmando outro problema do Governo do Estado de São Paulo, que é a descontinuidade dada aos programas criados a cada governo e a não criação de um Plano Estadual de Educação.

Através destas reflexões, este trabalho pretendeu colaborar com a pesquisa e o debate de políticas públicas no estado de São Paulo. Entendemos que a crescente ineficiência do Estado para gerir as escolas públicas é um cenário fértil para as parcerias com o empresariado ou até a privatização. O envolvimento privado na educação pública traz, porém, um funcionamento único, que subsidia a criação de escolas e políticas públicas de acordo com o interesse de cada empresa – processo o qual a sociedade em geral não tem acesso - quando uma educação de qualidade deve

ser um direito de todos, sujeita à avaliação e participação popular e que dê subsídios a indivíduos para que sejam críticos e aptos para a vida em comunidade, não a vida para servir interesses empresariais. Segundo Adrião (2009), somente o Estado pode interferir e garantir esse direito. A Reforma então, tão necessária à Educação, deve se iniciar na cobrança de um Estado forte e eficiente e não na entrega das escolas a interesses subjetivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADRIÃO, Theresa. (2009). *Indicações e reflexões sobre as relações entre esferas Públicas e Privadas para a oferta educacional no Brasil*. In: Políticas Educativas, Porto Alegre, v. 3, n.1, p.48-64.

DAGNINO, Evelina (2004) *Sociedade civil, participação e cidadania: de que estamos falando*. En Daniel Mato (coord.), *Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización*. Caracas: FACES, Universidad Central de Venezuela, pp. 95-110.

FREITAS, Luiz Carlos de. (2011) *Os reformadores empresariais da educação: a consolidação do neotecnismo no Brasil*. In: FONTOURA, H.A (Org.). *Políticas públicas, movimentos sociais: desafios à Pós-graduação em Educação em suas múltiplas dimensões*. Rio de Janeiro: ANPEd Nacional, 2011. p. 72-90.

FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL. (2013) *Quem somos*. Disponível em: <http://www.fundacaoitausocial.org.br/a-fundacao/quem-somos/>. Último acesso 31/maio/2013.

FUNDAÇÃO LEMANN. (2013) *Quem Somos*. Disponível em: <http://www.fundacaolemann.org.br/quem-somos/>. Último acesso 31/maio/2013.

FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA. (2013) Disponível em: <http://www.fvc.org.br/> Último acesso 31/maio/2013.

GARCIA, Teise; ADRIÃO, Theresa; BORGHI, Raquel. (2009) *A Nova Gestão Pública e o contexto brasileiro*. In: MARTINS, Angela Maria (org). *Instituições Educacionais: Políticas, Gestão e Práticas Profissionais*. Santos: Editora Universitária Leopoldianum, 2009 p. 13-26.

GONÇALVES JR, Oswaldo (2008). *Iniciativa privada na Educação pública: a Fiat e o Programa Moto Perpétuo*. Educação e Pesquisa, São Paulo, v.34, n.1, p. 047-062, jan./abr. 2008

GONÇALVES, Alcindo. (2013) *O conceito de governança*. Disponível em: http://material.canaldosconcursos.com.br/pdf/auditor_fiscal_da_receita_federal_administracao_publica/afrfb_administracao_publica_wagner_rabello_aula_06_pt_02_conceito_governanca.pdf. Último acesso: 01/mai/2013

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. (2013) *Orgãos e entidades*. Disponível em http://www.saopaulo.sp.gov.br/orgaos/principal_orgaos. Último acesso 31/maio/2013.
http://wefithomologa.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2012/04/Relat%C3%B3rio-Instituto-Natura_20111.pdf. Último acesso: 15/abr/2013

ICE BRASIL. (2013) *Instituto. O que é*. Disponível em: <http://www.icebrasil.org.br/wordpress/index.php/instituto/o-que-e/>. Último acesso 31/maio/2013.

INSTITUTO CHAPADA DE EDUCAÇÃO E PESQUISA. (2013) *Quem somos*. Disponível em: <http://www.institutochapada.org.br/quem-somos>. Último acesso: 01/maio/2013.

INSTITUTO NATURA. (2012a). *Book de Gestão de Projetos*. Disponível em: http://wefithomologa.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2012/09/2012_08_30_Book_de_Projetos.pdf. Último acesso: 15/abr/2013

INSTITUTO NATURA. (2012b). *Relatório Instituto Natura II*. Disponível em: <http://wefithomologa.s3.amazonaws.com/wp->

content/uploads/2012/04/Relat%C3%B3rio-Instituto-Natura_20111.pdf. Último acesso em: 13/jun/2013

INSTITUTO NATURA. (2013d). *Educação*. Editora FSC. Panfleto

INSTITUTO NATURA. (2013c) *Conheça nossos projetos*. Disponível em: <http://www.institutonatura.org.br/projetos/>. Último acesso: 15/abr/2013

INSTITUTO NATURA. (2013d) *Educação: Compromisso de São Paulo*. Disponível em: <http://www.institutonatura.org.br/projetos/educacao-compromisso-de-sao-paulo/>. Último acesso: 31/maio/2013

INSTITUTO NATURA. (2013e) *Escola de Tempo Integral*. Disponível em: <http://www.institutonatura.org.br/projetos/programa-educacao-integral/>. Último acesso: 06/abr/2013

INSTITUTO NATURA. (2013b) *Natura Crer pra ver*. Disponível em: <http://www.institutonatura.org.br/cpv/crer-para-ver/>. Último acesso: 13/abr/2013

INSTITUTO NATURA. (2013a) *O instituto Natura*. Disponível em: <http://www.institutonatura.org.br/institucional/o-instituto-natura/>. Último acesso: 13/abr/2013

INSTITUTO UNIBANCO. (2013) *Quem somos*. Disponível em: <http://www.unibanco.com.br/int/hom/index.asp>. Último acesso 31/maio/2013.

KROEF, Ada B.; GALLICCHIO, Gisele S. (2005) *Escola-empresa: traços do empresário-sombra*. In: Revista Brasileira de Educação - ANPED - n.28. p. 116-126. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n28/a10n28.pdf>. Último acesso: 13/jun/2013.

LUZ, Liliane Xavier. (2009) *Participação do empresariado na educação no Brasil e na Argentina*. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, 2009.

NATURA. (2013a) *A empresa*. Disponível em: <http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&MenuItem=1>. Último acesso: 15/abr/2013

NATURA. (2013b) *Princípios de relacionamento*. Disponível em: <http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&MenuItem=8>. Último acesso: 15/abr/2013

NATURA. (2013c) *Sala de imprensa. Nossa História*. Disponível em: http://natura.comunique-se.com.br/natura_si/show.aspx?id_materia=9338. Último acesso: 01/maio/2013

NATURA. (2013d) *Sala de imprensa. Sobre a Natura*. Disponível em: http://natura.comunique-se.com.br/natura_si/show.aspx?id_materia=10257. Último acesso: 01/maio/2013

OBSERVATÓRIO DA EDUCAÇÃO. (2012) *Especial Educação: Compromisso de São Paulo*. 19/set/2012. Disponível em <http://www.observatoriodaeducacao.org.br/ecsp>
Último acesso: 14/dez/2012.

OLIVEIRA, D. P. R., (2005) *Planejamento Estratégico, Conceitos metodologia práticas*. 22.ed. São Paulo: Atlas, 335p.

PAGEL, Sandra. (2013) São Paulo, mar 2013. Entrevista concedida a Naira Ressurreição Rocha.

PARCEIROS DA EDUCAÇÃO. (2013) *História*. Disponível em <http://www.parceirosdaeducacao.org.br/historia.php>. Último acesso 31/maio/2013.

PONTE, João Pedro (2006). *Estudos de caso em educação matemática*. Bolema, 25, 105-132. Este artigo é uma versão revista e atualizada de um artigo anterior: Ponte, J. P. (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. Quadrante, 3(1), pp3-18. (re-publicado com autorização)

PORTAL EDUCACIONAL DO ESTADO DO PARANÁ. (2013) *Dia a dia educação*. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/portal/xadrez/>. Último acesso: 13/abr/13

PULHEZ Jr, Newton Vasconcelos. (2010) *Análise da caracterização das Instituições Privadas sem fins lucrativos na legislação Brasileira no período Republicano*. 121 f. Dissertação (Mestrado). Universidade Estadual Paulista (UNESP), Rio Claro, 03/09/2010.

ROBERTSON, Susan; VERGER, Antoni. (2012) *A origem das parcerias público-privadas na governança global da educação*. In: Educ. Soc., Campinas, v. 33, n. 121, p. 1133-1156, out.-dez. 2012. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>.

SÃO PAULO. (2011) *Decreto Nº 57.571, de 02 de dezembro de 2011*. Institui, junto à Secretaria da Educação, o Programa Educação - Compromisso de São Paulo e dá providências correlatas.

SÃO PAULO. (2012) *Lei Complementar nº 1.164, de 4 de janeiro de 2012*. Institui o Regime de Dedicção Plena e Integral - RDPI e a Gratificação de Dedicção Plena e Integral - GDPI aos integrantes do Quadro do Magistério em exercício nas Escolas Estaduais de Ensino Médio de Período Integral, e dá providências correlatas.

SÃO PAULO. (2012b) *Resolução SE Nº 03/2012*. Dispõe sobre o processo seletivo de integrantes do Quadro do Magistério para atuação no projeto especial “Escola Estadual de Ensino Médio de Período Integral”.

SÃO PAULO. (2013) *Diretrizes do Programa Ensino Integral*. Disponível em: <http://www.educacao.sp.gov.br/a2sitebox/arquivos/documentos/342.pdf>. Último acesso em: 13/jun/2013.

SAVITZ, A. W. (2006). *The Tripple Bottom Line*. San Francisco, CA: Jossey Bass

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO. (2013) *Programas e Projetos*. Educação – Compromisso de São Paulo. Disponível em: <http://www.educacao.sp.gov.br/portal/projetos/compromisso-sp>. Último acesso: 27/mai/2013.

SHIROMA, E. O. (2011) *Redes sociais e hegemonia: apontamentos para estudos de política educacional*. In: AZEVEDO, M. L. N.; LARA, A. M. B. (Org.). *Políticas Para a Educação: Análises e Apontamentos*. Maringá: Eduem, 2011. p. 15-38.

SHIROMA, Eneida O.; CAMPOS, Roselane F.; GARCIA, Rosalba, M.C. (2005) *Decifrar textos para compreender a política: subsídios teórico-metodológicos para análise de documentos*. *Perspectiva*, Florianópolis, v. 23, n. 2, p. 427-446, jul./dez. 2005.

SILVA, Maria Silveira. (2001) *Empresa e escola: do discurso da sedução a uma relação complexa*. Tese (doutorado) Campinas, SP: [s.n.], 2001, 355p.

SOUZA, Sandra M. Zakia L. (2000) *Parceria escola-empresa no estado de São Paulo: Mapeamento e caracterização*. *Educação & Sociedade*, ano XXI, nº 70, Abril/00

SOUZA, Silvana Aparecida de. (2008) *Educação, trabalho voluntário e responsabilidade social da empresa: "amigos da escola" e outras formas de participação*. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-16062008-103840/>>. Último Acesso: 10/jun/2013.

UNESP. (2013) *GREPPE*. Disponível em: <http://www.rc.unesp.br/ib/educacao/greppe/>. Último acesso: 01/maio/2013