

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
DE RIBEIRÃO PRETO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

Adesão das iniciativas dos Institutos e Fundações direcionadas a educação básica brasileira às boas práticas administrativo-pedagógicas que melhoram desempenho escolar

NATHALIA FRANCINE DE SOUZA

Ribeirão Preto

2022

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Junior  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. André Lucirton Costa  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira de Oliveira  
Chefe do Departamento de Administração

NATHALIA FRANCINE DE SOUZA

Adesão das iniciativas dos Institutos e Fundações direcionadas a educação básica brasileira às boas práticas administrativo-pedagógicas que melhoram desempenho escolar

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências. Versão Corrigida. A original encontra-se disponível na FEA-RP/USP.

Orientador: Prof. Dra. Perla Calil Pongeluppe Wadhy Rebehy

Ribeirão Preto

2022

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Souza, Nathalia Francine

Adesão das iniciativas dos Institutos e Fundações direcionadas a educação básica brasileira às boas práticas administrativo-pedagógicas que melhoram desempenho escolar / Nathalia Francine de Souza - Ribeirão Preto, 2022. 316 p.

Dissertação (Mestrado em Ciências) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

1. Educação Pública; 2. Boas práticas administrativo-pedagógicas; 3. Investimento Social Privado.

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

Nome: Souza, Nathalia Francine.

Título: Adesão das iniciativas dos Institutos e Fundações direcionadas a educação básica brasileira às boas práticas administrativo-pedagógicas que melhoram desempenho escolar.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências. Versão Original.

Aprovado em 30 de junho 2022.

### **Banca examinadora**

**Prof. Dra. Perla Calil Pongeluppe Wadhy Rebehy** (Presidente)

Instituição: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto -  
USP.

**Prof. Dr. Amaury Patrick Gremaud**

Instituição: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto -  
USP.

**Profa. Dra. Juliana Chiaretti Novi**

Instituição: Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC).

**Prof. Dra. Ornella Pacífico**

Instituição: Centro Universitário Estácio de Ribeirão Preto.

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho não é fruto exclusivamente de meu esforço, foi construído com a contribuição de pessoas e instituições pelas quais sou mutíssimo grata.

Agradeço a Deus e a minha equipe espiritual pelos direcionamentos, encontros, desafios e conquistas que tanto contribuíram para o meu desenvolvimento equanto espírito durante a elaboração deste trabalho, e aos meus pais, Clarindo e Luzia, por todo amor, dedicação e pelo valioso ensinamento de que a educação é o único caminho para o autodesenvolvimento.

Agradeço à amada Universidade de São Paulo (USP) à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEA-RP), na figura dos docentes, funcionários e colegas que me ensinaram sobre excelência e rigor científico, o que me transformou e muito contribuiu para meu desenvolvimento pessoal e profissional.

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) – Código de Financiamento 001 (Portaria N° 206, de 04/09/2018). Agradeço a esta instituição pelos investimentos financeiros creditados nesta pesquisa.

A Fundação Lemann e a Associação Bem Comum que foram objetos de estudo de caso desta pesquisa, agradeço as gestoras, pela valorosa contribuição e receptividade.

Ao Grupo de Estudos em Eficiência (GREFIC), agradeço aos colegas de pesquisa e membros do grupo de Educação: Yago Marinzeck, Luiz Alberto Frezzatti, Marco Antonio Alves, Maurílio Benite e Vitor Marques. Sem dúvidas as vivências no grupo de pesquisa foram transformadoras e a contribuição individual de cada um muito valorosa para a realização deste trabalho. Carrego grande admiração e gratidão por cada um de vocês.

Em especial, agradeço a minha orientadora Profa. Dra. Perla Rebehy e ao Prof. Dr. Alexandre Salgado, coordenadores do GREFIC. Sou muito grata pelos ensinamentos científicos e profissionais que contribuíram, principalmente, para minha formação como pesquisadora.

## RESUMO

**SOUZA, Nathalia Francine. Adesão das iniciativas dos Institutos e Fundações direcionadas a educação básica brasileira às boas práticas administrativo-pedagógicas que melhoram desempenho escolar.**

No Brasil, a educação pública e de qualidade é assegurada como dever do Estado. Entretanto, o aumento significativo do Sistema Educacional Brasileiro no decorrer dos anos não foi acompanhado pela melhoria em qualidade. Nesse contexto, as parcerias formadas entre os municípios e os Institutos e Fundações que praticam o investimento social privado (ISP) se dão como uma possibilidade de coordenar a atuação com o objetivo de melhorar a educação pública, que tem mantido posição de destaque entre os temas escolhidos pelos associados ao Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) para direcionar seus investimentos sociais. Nesse cenário, o trabalho tem como objetivo identificar a adesão das iniciativas dos Institutos e Fundações direcionadas a educação básica brasileira às boas práticas administrativo-pedagógicas que melhoram desempenho escolar. O método adotado foi uma pesquisa qualitativa, utilizando as técnicas de documentação indireta, estudo de caso e síntese cruzada de dados. Como resultado, verificou-se que há adesão entre as variáveis propostas teoricamente e as iniciativas práticas dos Institutos e Fundações e que o processo de implementação da iniciativa que mais aderiu as boas práticas passou por cinco eixos de atuação: Gestão da rede; Avaliação; Formação; Acompanhamento escolar; Sustentabilidade e Comunicação.

**Palavras-chave:** Educação Pública; Boas práticas administrativo-pedagógicas; Investimento Social Privado.

## ABSTRACT

SOUZA, Nathalia Francine. **Adherence of initiatives by Institutes and Foundations aimed at basic Brazilian education to good administrative-pedagogical practices that improve school performance.**

In Brazil, public and quality education is ensured as a duty of the State. However, the significant increase in the Brazilian Educational System over the years has not been accompanied by an improvement in quality. In this context, the partnerships formed between the municipalities and the Institutes and Foundations that practice private social investment (ISP) are given as a possibility to coordinate actions with the objective of improving public education, which has maintained a prominent position among the themes chosen by members of the Group of Institutes, Foundations and Companies (GIFE) to direct their social investments. In this scenario, the work aims to identify the adherence of the initiatives of Institutes and Foundations aimed at Brazilian basic education to good administrative-pedagogical practices that improve school performance. The method adopted was a qualitative research, using the techniques of indirect documentation, case study and cross-data synthesis. As a result, it was found that there is adherence between the theoretically proposed variables and the practical initiatives of the Institutes and Foundations and that the implementation process of the initiative that most adhered to good practices went through five axes of action: Network management; Evaluation; Training; School follow-up; Sustainability and Communication.

**Keywords:** Public Education; Good administrative-pedagogical practices; Private Social Investment.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Resumo metodológico que deu origem as 100 variáveis relevantes para o avanço do desempenho escolar.....	25
Figura 2 - Guarda-chuva da responsabilidade social.....	33
Figura 3 - Estratégias de atuação em educação do GIFE .....	38
Figura 4 - Regiões de atuação em educação.....	39
Figura 5 – Projetos em educação e desempenho no IDEB.....	40
Figura 6 - Amostra dos dados utilizados na pesquisa.....	44
Figura 7 - Processo de análise das evidências coletadas em estudos de casos.....	50
Figura 8 - Resumo esquemático do método .....	50
Figura 9 – Síntese cruzada das categorias .....	149
Figura 10 – Categorias não contempladas pela síntese cruzada.....	218
Figura 11 - Eixos de atuação da ABC .....	262
Figura 12 - Modos Operandi do EPV .....	264

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percentual de matrículas na educação básica segundo dependência administrativa .....	18
Gráfico 2 - Número de matrículas na educação básica segundo dependência administrativa e localização da escola .....	18
Gráfico 3 - Percentual de matrículas nos anos iniciais segundo dependência administrativa de 2015 a 2019 .....	19
Gráfico 4 - Percentual de matrículas nos anos finais segundo dependência administrativa de 2015 a 2019. ....	19
Gráfico 5 - Número de matrículas no ensino fundamental segundo dependência administrativa e localização da escola em 2019.....	20

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Sistema Educacional Brasileiro.....	17
Quadro 2 - Definições de qualidade .....	21
Quadro 3 - O Paradigma Multidimensional e suas Dimensões.....	22
Quadro 4 - Associação entre a dimensão e o critério de desempenho .....	23
Quadro 5 - Resumo metodológico dos estudos selecionados que utilizaram o método proposto por Salgado Junior e Novi (2015).....	24
Quadro 6 – 100 variáveis que interferem no desempenho escolar .....	25
Quadro 7 - Principais conceitos relacionados ao tema ISP. ....	33
Quadro 8 – Protocolo de Pesquisa.....	47
Quadro 9 - Quadro-resumo metodológico.....	51
Quadro 10 - Associados do GIFE que atuam em Educação no estado de São Paulo.....	53
Quadro 11 - Categorias que agrupam os programas e iniciativas dos Institutos e Fundações empresariais que atuam em educação em SP .....	74
Quadro 12 - Síntese cruzada iniciativas de Assistência Social e TOP 100 Variáveis GREFIC .....	150
Quadro 13 - Síntese cruzada iniciativas de Atuação em rede e TOP 100 Variáveis GREFIC .....	153
Quadro 14 - Síntese cruzada iniciativas de Desenvolvimento social e TOP 100 Variáveis GREFIC.....	155
Quadro 15 - Síntese cruzada iniciativas de Empreendedorismo e negócios de impacto social e TOP 100 Variáveis GREFIC .....	160
Quadro 16 - Síntese cruzada iniciativas de Escolas próprias e TOP 100 Variáveis GREFIC	163
Quadro 17 - Síntese cruzada iniciativas de Esporte e TOP 100 Variáveis GREFIC.....	165
Quadro 18 - Síntese cruzada iniciativas de Formação Continuada e TOP 100 Variáveis GREFIC .....	167
Quadro 19 - Síntese cruzada iniciativas de Formação para o trabalho e/ou para a cidadania e TOP 100 Variáveis GREFIC .....	175
Quadro 20 - Síntese cruzada iniciativas de Gestão do Secretário/Diretor e TOP 100 Variáveis GREFIC.....	182
Quadro 21 - Síntese cruzada iniciativas de Leitura e infraestrutura da escola e TOP 100 Variáveis GREFIC.....	186

Quadro 22 - Síntese cruzada iniciativas de Monitoramento e Avaliação e TOP 100 Variáveis GREFIC.....	192
Quadro 23 - Síntese cruzada iniciativas de Participação da família e da comunidade e TOP 100 Variáveis GREFIC.....	194
Quadro 24 - Síntese cruzada iniciativas de Pesquisa e Inovação e TOP 100 Variáveis GREFIC .....	197
Quadro 25 - Síntese cruzada iniciativas de Premiação e TOP 100 Variáveis GREFIC.....	199
Quadro 26 - Síntese cruzada iniciativas de Qualidade em educação e TOP 100 Variáveis GREFIC.....	202
Quadro 27 - Síntese cruzada iniciativas de Recuperação e reforço e TOP 100 Variáveis GREFIC .....	204
Quadro 28 - Síntese cruzada iniciativas de Tecnologia e TOP 100 Variáveis GREFIC.....	211
Quadro 29 - Síntese cruzada iniciativas de Voluntariado e doação e TOP 100 Variáveis GREFIC .....	213
Quadro 30 - Iniciativas de Cultura e artes .....	219
Quadro 31 - Iniciativas de Educação Integral .....	225
Quadro 32 - Iniciativas de Financiamento da Educação .....	229
Quadro 33 - Iniciativas dos Temas transversais da educação .....	234
Quadro 34 - Boas práticas identificadas na síntese cruzada.....	249
Quadro 35 - Boas práticas não identificadas na síntese cruzada .....	253
Quadro 36 - Questões elementares do estudo de caso.....	255
Quadro 37 - Questões sobre Educar para Valer .....	256
Quadro 38 – Síntese cruzada programa Educar Para Valer.....	257

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1</b>	<b>PROBLEMA DE PESQUISA .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>13</b>
1.2.1	Objetivo geral .....	13
1.2.2	Objetivos específicos .....	13
<b>1.3</b>	<b>JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1</b>	<b>SISTEMA EDUCACIONAL BRASILEIRO .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2</b>	<b>BOAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVO-PEDAGÓGICAS .....</b>	<b>20</b>
<b>2.3</b>	<b>FINANCIAMENTO DA EDUCAÇÃO .....</b>	<b>29</b>
<b>2.4</b>	<b>INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO EM EDUCAÇÃO .....</b>	<b>30</b>
<b>2.5</b>	<b>INVESTIMENTO DOS INSTITUTOS E FUNDAÇÕES BRASILEIRAS NA EDUCAÇÃO .....</b>	<b>36</b>
<b>3</b>	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>41</b>
<b>3.1</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>41</b>
<b>3.2</b>	<b>DOCUMENTAÇÃO INDIRETA.....</b>	<b>42</b>
<b>3.3</b>	<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>45</b>
3.3.1	Protocolo de Pesquisa.....	47
3.3.2	Coleta de dados e levantamento de evidências.....	47
3.3.3	Análise dos dados e das evidências .....	49
<b>3.4</b>	<b>RESUMO METODOLÓGICO .....</b>	<b>50</b>
3.4.1	Quadro-resumo metodológico .....	51
<b>4</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>52</b>
<b>4.1</b>	<b>INSTITUTOS E FUNDAÇÕES DO GIFE QUE ATUAM EM EDUCAÇÃO .</b>	<b>52</b>
4.1.1	Institutos e Fundações de origem empresarial e familiar .....	54
<b>4.2</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DAS INICIATIVAS DOS INSTITUTOS E FUNDAÇÕES EMPRESARIAIS E FAMILIARES .....</b>	<b>74</b>

<b>4.3</b>	<b>SÍNTESE CRUZADA ENTRE AS INICIATIVAS DOS INSTITUTOS E FUNDAÇÕES E AS BOAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVO-PEDAGÓGICAS...</b>	<b>148</b>
4.3.1	Síntese cruzada por categoria .....	150
4.3.2	Categorias não contempladas pela síntese cruzada .....	218
4.3.3	Boas práticas identificadas na síntese cruzada .....	249
4.3.4	Boas práticas não identificadas na síntese cruzada .....	253
<b>4.4</b>	<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>255</b>
4.4.1	Roteiro de entrevistas semiestruturadas.....	255
4.4.2	Síntese cruzada Programa Educar Para Valer (Fundação Lemann) .....	257
4.4.3	Fundação Lemann.....	258
4.4.4	Associação Bem Comum .....	259
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>282</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>286</b>
6.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	287
6.2	SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS.....	287
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>288</b>
	<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....</b>	<b>311</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A educação pública e de qualidade é assegurada como dever do Estado pela Constituição Federal brasileira (Brasil, 1988). Em 2019, 47,9 milhões de matrículas foram efetuadas nas 180,6 mil escolas de educação básica (BRASIL, 2020). Destas, 48,1% foram efetuadas na rede municipal e, mais especificamente em relação ao ensino fundamental, 26,9 milhões de matrículas foram efetuadas em 2019, sendo a rede municipal a que detém a maior participação, 67,6% das matrículas para os anos iniciais e 42,9% das matrículas para os anos finais (BRASIL, 2020).

Os números demonstram o tamanho do Sistema Educacional Brasileiro e a relevância das escolas da rede municipal no atendimento dos alunos de educação básica dos anos iniciais e finais, sabe-se, porém, que o seu aumento significativo no decorrer dos anos não foi acompanhado pela melhoria em qualidade (GOUVEIA; SOUZA, 2013), o que fica evidente com os baixos índices de desempenho dos alunos brasileiros quando contrastado com os resultados de outros países (SALGADO JUNIOR; NOVI; FERREIRA, 2016).

Sander (1995) apresenta um conceito de qualidade em educação, e o relaciona com a capacidade de obter eficiência e eficácia nas estratégias e recursos tecnológicos empregados nos processos da educação através do Paradigma Multidimensional de Administração da Educação, que é formado por quatro dimensões de análise: econômica, pedagógica, política e cultural. Cada fator se relaciona respectivamente a um parâmetro específico de desempenho administrativo: eficiência, eficácia, efetividade e relevância, o que possibilita mensurar a qualidade da educação em termos substantivos e instrumentais (SANDER, 1995).

Corroborando com a definição de qualidade de Sander (1995), isto é, também pelo prisma da relação entre eficiência e melhoria da qualidade, Marinzeck-Santos (2021) apresenta um conjunto de 100 boas práticas administrativo-pedagógicas relevantes para o avanço do desempenho escolar dos alunos, que são oriundas do: ranqueamento de escolas municipais brasileiras do ensino fundamental em função da eficiência de converter investimento financeiro em desempenho nos testes padronizados; da organização destas escolas em dois grupos, eficiente e ineficiente, e posteriormente análise em profundidade objetivando reconhecer práticas administrativo-pedagógicas que fazem com que escolas semelhantes (recursos investidos, porte, nível socioeconômico) obtenham desempenhos diferentes (SALGADO JUNIOR; NOVI, 2015).

As boas práticas estão agrupadas em 23 categorias, que se relacionam principalmente aos seguintes temas: Captação de Recursos Financeiros, Gestão do Diretor, Gestão da Secretaria da Educação, ao desempenho dos alunos nas avaliações de larga escala, a reprovação discente, sistema disciplinar e a existência e condições de biblioteca nas escolas (MARINZECK-SANTOS, 2017; SORIANO, 2017; HALLAK REGALO et. al, 2016; FERREIRA, 2015; SALGADO JUNIOR E NOVI, 2015).

Ao discutir a gestão administrativa e pedagógica das escolas municipais, com foco em melhoria em desempenho, uma questão relevante se apresenta: o financiamento do extenso sistema educacional brasileiro, que é garantido pela Constituição Federal (Brasil, 1988), executado pelo o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), reafirmado pelo Plano de Desenvolvimento da Educação (MEC, 2020) e pelo o Plano Nacional de Educação (Brasil, 2014). Segundo França (2016), os recursos existentes ainda são escassos para o enrijecimento da gestão e financiamento da educação pública.

Como uma possibilidade para a questão dos recursos escassos de gestão e financiamento, a partir de 1995, caminhos começam a se desenvolver no contexto da chamada Reforma do Estado, pela lei das Organizações Sociais (OSs – Lei Federal nº 9.637/98) e lei das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips – Lei Federal nº 9.790/99), que segundo Motta (2016) tratam sobre a normatização de entidades de direito privado, interesse social e utilidade pública que surgiram objetivando atender a demandas públicas nas áreas de educação, desenvolvimento tecnológico, saúde, esporte, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, cultura, meio ambiente, caracterizadas como “serviços não exclusivos do Estado”.

Foi nesse cenário sociopolítico que em 1995 o Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE), associação dos investidores sociais do Brasil, foi fundado, objetivando melhorar e disseminar as definições e formas de atuação de recursos privados em prol do bem da sociedade (GIFE, 2007). Surge então o conceito de Investimento Social Privado (ISP), com intuito de caracterizar a atuação social do setor privado, especialmente empresarial, e esclarecer que esta se diferenciava da tradicional filantropia (HERCULANO, 2004).

Sendo assim, o ISP trata sobre a ingestão de recursos financeiros com o comprometimento de resultados não financeiros, pois não promove a mercantilização, ou seja, diz respeito a uma atuação da iniciativa privada de forma voluntária em que o empresário, ao viabilizar investimento de recursos em projetos, espera a consolidação dos resultados (NOGUEIRA; SCHOMMER, 2009). Atualmente, o GIFE (2020) define o ISP como “o repasse



voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais, culturais e científicos de interesse público”.

Entretanto, segundo Nogueira e Schommer (2009) o desenvolvimento do conceito de ISP foi marcado por muitos desafios, aprendizados e objeções em certos setores do governo, de movimentos sociais, da academia e do próprio meio empresarial. Por esses motivos, evidenciar discussões em trabalhos acadêmicos sobre o tema possibilita um estreitamento entre teoria e prática, o que pode contribuir para seu esclarecimento, visto que o conceito disseminado no Brasil foi desenvolvido e compartilhado por um conjunto de organizações empresariais que buscavam ganhar legitimidade em suas atuações frente ao poder público e a sociedade.

## **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

Segundo o Mapa da Educação - GIFE (2019), a educação tem mantido posição de destaque entre os investimentos sociais praticados pelos Institutos, Fundações e Empresas associadas ao GIFE, sendo a área de atuação que mais recebe investimento desde 2001. Em 2016, dentre os 116 investidores sociais, 97 afirmaram desenvolver projetos próprios (78%) - tendo um orçamento entre R\$ 6 e R\$ 50 milhões por ano - ou apoiar projetos de terceiros (53%) voltados à temática (Mapa da Educação, GIFE, 2019).

Nesse contexto, o presente trabalho busca responder ao seguinte problema de pesquisa: Qual o nível de adesão das iniciativas dos Institutos e Fundações do GIFE direcionadas a educação básica brasileira às boas práticas administrativo-pedagógicas que melhoram desempenho escolar?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Identificar a adesão das iniciativas dos Institutos e Fundações direcionadas a educação básica brasileira às boas práticas administrativo-pedagógicas que melhoram desempenho escolar.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Para cumprir o objetivo geral, far-se-á necessário o cumprimento dos objetivos específicos seguintes:

- i. Caracterizar as iniciativas dos Institutos e Fundações e identificar quais melhoram o desempenho escolar;
- ii. Verificar adesão das Iniciativas dos Institutos e Fundações às boas práticas administrativo-pedagógicas;
- iii. Descrever em profundidade como foi feita a implementação da iniciativa que mais aderiu às boas práticas.

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

Diversos fatores demonstram a importância do ISP e o porquê merece receber maior atenção dos acadêmicos: o conceito diz respeito à atuação de grandes empresas, Fundações e Institutos que investem montantes relevantes na área social (GIFE, 2008) - o GIFE conta atualmente com 160 associados, que investem juntos cerca de R\$ 2,9 bilhões por ano atuando em projetos próprios ou viabilizando projetos de terceiros (GIFE, 2019); sua definição resultou do processo de amadurecimento da sociedade civil organizada e da conexão entre diferentes setores; o Brasil tem assumido uma posição de destaque como proponente de respostas inovadoras e efetivas (KISIL, 2007) e a educação tem mantido posição de destaque entre os temas de investimento social (GIFE, 2019).

As contribuições do trabalho são elencadas: por reunir informações sobre experiências exitosas de Institutos e Fundações, o trabalho pode estimular gestores e empresas a prática do investimento social; pode também incentivar novas pesquisas sobre o tema, por objetivar compreender se as iniciativas práticas direcionadas a educação corroboram com o que é proposto teoricamente, reafirmando as proposições teóricas ou as refutando; além disso, pode estimular prefeitos, secretários e diretores à reflexão sobre novas formas de efetivar a obrigação constitucional de melhorar a educação, como, por exemplo, através de parcerias com investidores sociais; por último, mas não menos importante, pode trazer informações relevantes à comunidade, que consciente dos seus direitos e ciente de que existem formas de executá-los, possa cobrar dos gestores públicos respostas mais efetivas para os desafios da educação.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

A elaboração do presente projeto é fundamentada, primeiramente, através da compreensão e dos esclarecimentos referentes aos seguintes pilares teóricos: (i) o sistema educacional brasileiro; (ii) boas práticas administrativo-pedagógicas; (iii) financiamento da educação; (iv) investimento social privado.

### **2.1 SISTEMA EDUCACIONAL BRASILEIRO**

O Ministério da Educação (MEC) surgiu em 1930, no governo Getúlio Vargas, como Ministério dos Negócios da Educação e Saúde Pública e nesse momento, além da saúde e educação, compreendia assuntos relacionados a esporte e a meio ambiente. Em 1953, a saúde ganhou autonomia e o Ministério passou a responder pela Educação e Cultura e ser chamado de MEC. No ano de 1995, o MEC passou a ser responsável apenas pelos assuntos relacionados a educação, tendo sido mantida a sigla (MEC, 2020).

A preocupação com o desenvolvimento de uma visão e atuação sistêmica em relação à educação, começou a se evidenciar em 1932, quando um grupo de intelectuais, lançou o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, que ressaltava a importância da elaboração de um plano geral de educação pelo Estado, defendendo a criação de uma escola única, pública, laica, obrigatória e gratuita. Porém até 1960, o sistema educacional brasileiro era marcado por grande centralização, cenário que começou a ser alterado com a aprovação, em 1961, da primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), que possibilitou maior autonomia aos estados e municípios. Posteriormente, uma nova LDB, instituída em 1971, tornou o ensino obrigatório dos 7 aos 14 anos (MEC, 2020).

Através do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), instituído em 2007, o MEC reafirmou a importância de uma atuação de forma sistêmica na educação, com ações integrativas, sem competições em relação a espaços e financiamentos. Corroborando com a ideia de construção coletiva, criou-se a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), documento normativo que determina as aprendizagens fundamentais que todos os alunos devem receber ao longo da Educação Básica e do Ensino Médio, em todo país (MEC, 2020).

O MEC tem em sua estrutura organizacional, como um de seus órgãos específicos singulares, a Secretaria de Educação Básica, que compreende: a Diretoria de Políticas e

Diretrizes da Educação Básica, a Diretoria de Formação Docente e Valorização de Profissionais da Educação, a Diretoria de Articulação e Apoio às Redes de Educação Básica e A Diretoria de Políticas para Escolas Cívico-Militares Decreto nº 10.195 (2019). Segundo Art. 11 do Decreto nº 10.195 (2019), compete à Secretaria de Educação Básica:

“I - **promover a melhoria da qualidade** da educação básica em todas as suas etapas e modalidades, consideradas as especificidades dos diversos públicos e modalidades de ensino, e o acesso, a permanência, a aprendizagem e a equidade, a partir do estabelecimento de objetivos, metas e indicadores que visem à efetividade das políticas, programas e ações propostas.  
(...)

XI - **assistir os Estados, o Distrito Federal e os Municípios na elaboração, adequação, monitoramento e avaliação técnica de seus planos de educação**, de acordo com as diretrizes, metas e estratégias previstas no Plano Nacional de Educação - PNE, e promover a articulação e a pactuação entre os sistemas de ensino”.

Para a realização dessas competências, o MEC pode criar parcerias com instituições civis e militares que apresentam experiências exitosas em educação (Decreto nº 10.195, 2019).

No Brasil, a educação pública, gratuita e de qualidade é assegurada como dever do Estado na Constituição Federal (Brasil, 1988), que determina:

Art. 205 - A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Art. 206 - O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; [...]

VII - garantia de padrão de qualidade. (BRASIL, 1988)

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases para a Educação (LDB) (Brasil, 1996), o Sistema Educacional Brasileiro é dividido em 02 etapas principais: Educação Básica e Educação Superior (BRASIL, 2014), como demonstra o quadro a seguir:

**Quadro 1 - Sistema Educacional Brasileiro**

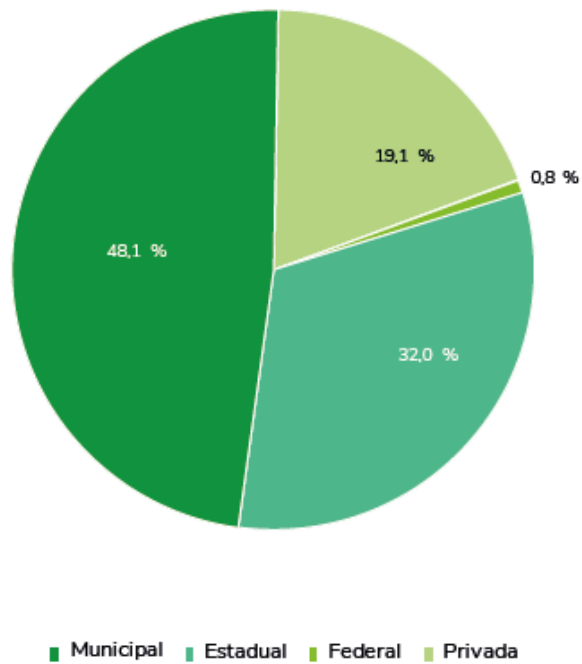
<b>Níveis</b>	<b>Etapas</b>	<b>Duração</b>	<b>Faixa Etária</b>	
<b>Educação Superior</b>	Ensino Superior	Variável	Acima de 18 anos	
	Ensino Médio	3 anos	15 a 17 anos	
<b>Educação Básica</b>	Ensino Fundamental	9 anos	6 a 14 anos	
	Educação Infantil	Pré-escola	2 anos	4 a 5 anos
		Creche	3 anos	0 a 3 anos

Fonte: Adaptado de Brasil (2014).

Em 2019, 47,9 milhões de matrículas foram efetuadas nas 180,6 mil escolas de educação básica. Em relação à distribuição por dependência administrativa, nota-se uma predominância da rede municipal, que detêm 48,1% das matrículas, seguida por 32% da rede estadual, 19,1% da rede privada e menos de 1% da rede federal (Gráfico 1) (BRASIL, 2020).

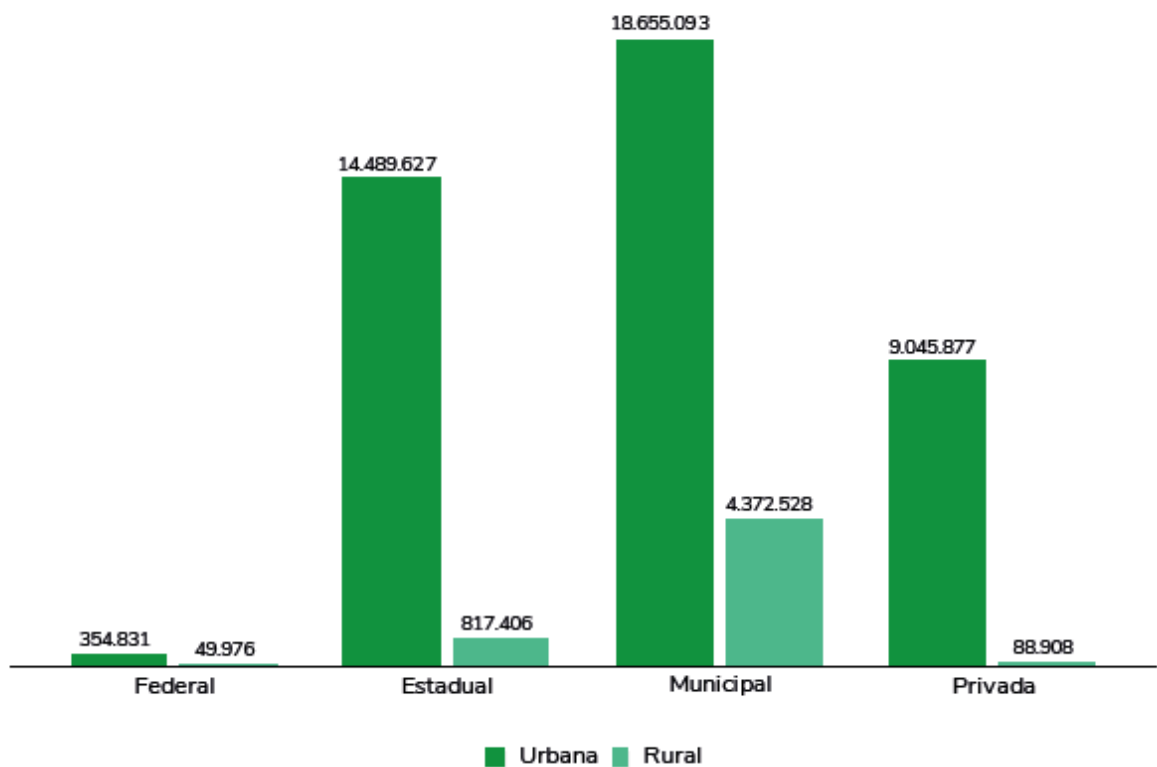
Em relação à localização das escolas, a grande maioria das matrículas da educação básica são da área urbana (88,9%). Quando se trata da rede privada, 99% das matrículas são em escolas urbanas. Já em relação a rede pública, escolas municipais são responsáveis pela maior quantidade de matrículas em escolas rurais 19%, seguida pela rede federal, com 12,3% (Gráfico 1) (BRASIL, 2020).

**Gráfico 1 - Percentual de matrículas na educação básica segundo dependência administrativa**



Fonte: Deed/Inep com base nos dados do Censo da Educação Básica (Brasil, 2020).

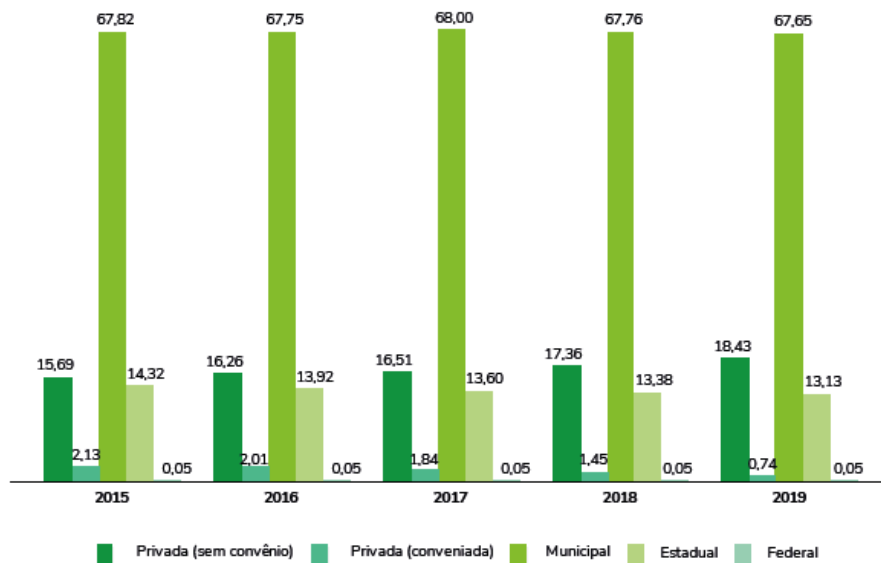
**Gráfico 2 - Número de matrículas na educação básica segundo dependência administrativa e localização da escola**



Fonte: Deed/Inep com base nos dados do Censo da Educação Básica (Brasil, 2020).

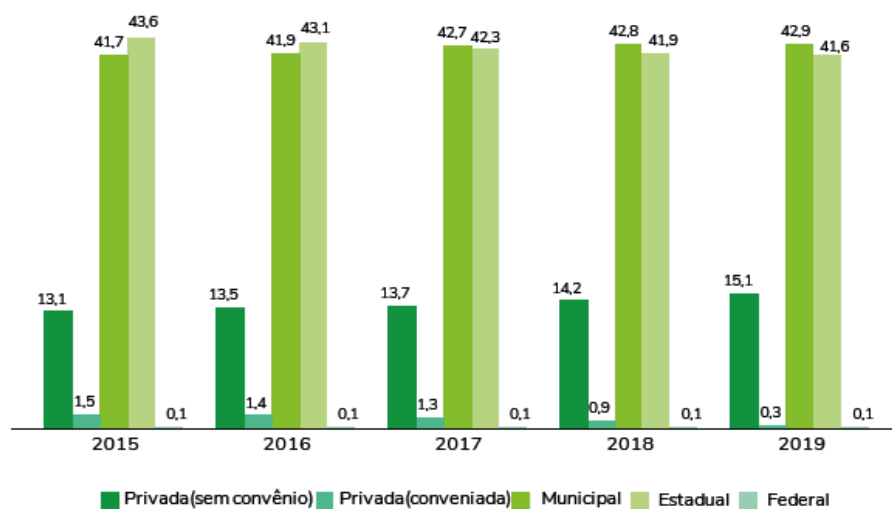
Mas especificamente, em relação ao ensino fundamental, 26,9 milhões de matrículas foram efetuadas em 2019. Nos anos iniciais do ensino fundamental, a rede municipal detém a maior participação, 67,6% das matrículas, seguida pelas redes privadas (que compreende 18,4% não conveniada e 0,7% conveniada) e estadual (13,1%), o que está expresso no Gráfico 3. Nos anos finais, aumentou-se o percentual de participação da rede municipal, 42,9% das matrículas, seguida pelas redes estadual (41,6%) e privada (15,4%), expresso no Gráfico 4 (BRASIL, 2020).

**Gráfico 3 - Percentual de matrículas nos anos iniciais segundo dependência administrativa de 2015 a 2019**



Fonte: Deed/Inep com base nos dados do Censo da Educação Básica (Brasil, 2020).

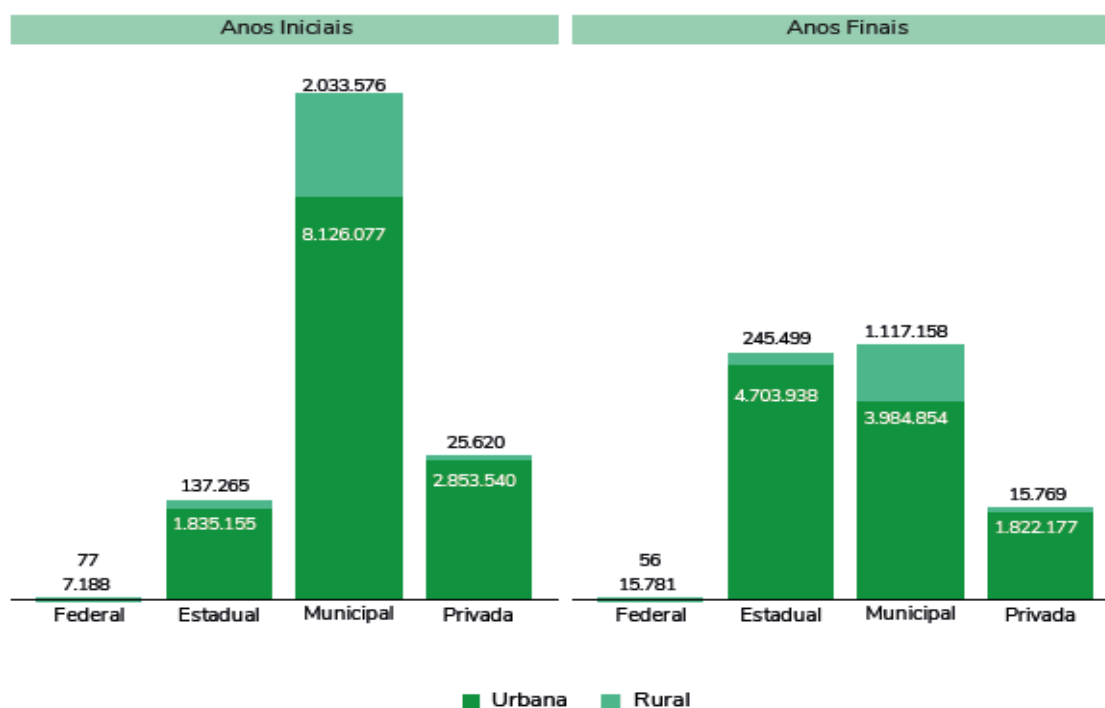
**Gráfico 4 - Percentual de matrículas nos anos finais segundo dependência administrativa de 2015 a 2019**



Fonte: Deed/Inep com base nos dados do Censo da Educação Básica (Brasil, 2020).

Em relação à localização da distribuição de matrículas do ensino fundamental, nota-se que 86,7 % estão em área urbana. Ademais, 98,8% das matrículas da zona rural são efetuadas pela rede pública. Há um maior número de matrículas da zona rural nos anos iniciais (14,6%), do que nos anos finais (11,6%), conforme expresso no Gráfico 5 (BRASIL, 2020).

**Gráfico 5 - Número de matrículas no ensino fundamental segundo dependência administrativa e localização da escola em 2019**



Fonte: Deed/Inep com base nos dados do Censo da Educação Básica (Brasil, 2020).

Os números demonstram o tamanho e complexidade do Sistema Educacional Brasileiro, sabe-se, porém, que o seu aumento significativo no decorrer dos anos não foi acompanhado pela melhoria em qualidade (GOUVEIA; SOUZA, 2013), o que fica evidente com os baixos índices de desempenho dos alunos brasileiros quando contrastado com os resultados de outros países (SALGADO JUNIOR; NOVI; FERREIRA, 2016).

## 2.2 BOAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVO-PEDAGÓGICAS

Segundo Davok (2007), as discussões sobre qualidade em educação tem se evidenciado como uma questão relevante para formulação de políticas públicas e sua definição inclui os pilares, os processos e os produtos organizacionais. O autor expressa que, “qualidade em educação” pode remeter à: (a) formação que proporciona a construção dos conhecimentos



determinados nos planos curriculares; (b) aquela que possibilita formação científica ou literária; c) aquela que possibilita a preparação do aluno para atender as demandas do sistema de produção, ou, ainda; d) aquela que impulsiona o pensamento crítico e estimula o comprometimento com questões sociais que demandam mudanças. A expressão também traz características do segmento educacional e dos seus sistemas, isto é, a importância, o quanto são suficientes para alcançar os resultados pretendidos e o quanto produzem de efeitos reais (DAVOK, 2007).

Demo (2001) trata a qualidade como a intersecção entre o que é realizado adequada e inteiramente, principalmente quando se refere às práticas dos seres humanos: nesse contexto, qualidade é a intersecção entre e a quantidade que se pode realizar e a atuação de forma humanizada. O autor trata sobre a diferença entre a qualidade formal e a qualidade política. A primeira diz respeito à capacidade de gerenciamento dos elementos, ou seja, dos instrumentos, técnicas e processos frente aos obstáculos que surgem para o progresso. Já a segunda, essencialmente, trata sobre a relação do indivíduo com um propósito, conceitos e valores. Sendo assim, a qualidade formal antecede a qualidade política, isto é, elas são pilares que formam o todo: a qualidade.

Os conceitos de qualidade formal e política corroboram com os conceitos de qualidade acadêmica, qualidade social e qualidade educativa que Demo (1985) utiliza para tratar sobre a qualidade da educação no nível superior e da universidade. O quadro 2 traz as definições de cada um desses conceitos.

**Quadro 2 - Definições de qualidade**

<b>Dimensão</b>	<b>Conceito</b>	<b>Definição</b>
<b>Educação Superior</b>	<b>Qualidade acadêmica</b>	“[...] a capacidade de produção original de conhecimento, da qual depende intrinsecamente a docência”. Ou seja, a qualidade do ensino superior é determinada pela dedicação do corpo docente em desenvolver novos conhecimentos através de suas pesquisas e estimular os alunos a pesquisar e manter um olhar teórico em relação ao fatos, criando respostas inovadoras aos desafios da sociedade.
<b>Educação Superior</b>	<b>Qualidade social</b>	“[...] a capacidade de identificação comunitária, local e regional, bem como com relação ao problema do desenvolvimento. [...] Trata-se de colocar à universidade a necessidade de ser consciência teórica e prática do desenvolvimento”. Ou seja, a qualidade aqui está vinculada à atuação da universidade no pilar da extensão, contribuindo com o desenvolvimento da sociedade em que está inserida e estimulando aos alunos a ação, colocando em prática os conhecimentos teóricos.

---

**Educação Superior**    **Qualidade educativa**

“[...] formação da elite, no sentido educativo. A universidade também educa” (p. 39). A qualidade aqui é definida como a capacidade das instituições de ensino superior em formar integralmente seus alunos, preparando-os para atuação na sociedade sendo instrumento de desenvolvimento econômico, político e cultural.

---

Fonte: a autora com base em Demo (1985, p.38).

Scriven (1991) determina a qualidade das variáveis relacionadas à educação com base em valor e mérito. Segundo o autor, uma variável educacional demonstra valor quando faz bom uso dos insumos e atende as demandas dos *stakeholders* e demonstra mérito quando cumpre com o que se propôs realizar, ou seja, uma variável educacional pode ter mérito e não ter valor, porém o contrário não é verdadeiro, pois, se não realiza o planejamento definido, não faz bom uso dos insumos para atender as necessidades dos *stakeholders*.

O conceito de qualidade em educação apresentado por Sander (1995), carrega em sua essência traços da concepção da qualidade de Demo (1985), e é resultante de concepções conceituais distintas e dimensões analíticas, que avaliam a educação nos âmbitos substantivos ou políticos e instrumentais ou acadêmicos. Essa conceituação de qualidade em educação esta intimamente associada à qualidade da gestão educacional (DAVOK, 2007).

Sander (1982,1995) explica melhor o conceito através do Paradigma Multidimensional de Administração da Educação é formado por quatro dimensões de análise: econômica, pedagógica, política e cultural. Cada fator se relaciona respectivamente a um parâmetro específico de desempenho administrativo: eficiência, eficácia, efetividade e relevância o que possibilita mensurar a qualidade da educação em termos substantivos e instrumentais. A qualidade substantiva da educação expressa a realização das metas políticas da sociedade, já a qualidade instrumental expressa a eficiência e eficácia das estratégias e recursos tecnológicos empregados nos processos da educação (SANDER, 1995).

De acordo com Sander (2007, p.92-93), “no sistema educacional existem preocupações teleológicas; substantivas e ideológicas, de natureza cultural e política; ao lado de preocupações instrumentais ou técnicas, de caráter pedagógico e econômico [...]; preocupações internas, de caráter antropológico e pedagógico; e preocupações externas relacionadas com a política e a sociedade mais ampla”. O Quadro 3 expressa um esquema multicêntrico no qual as dimensões substantivas e as instrumentais se articulam às dimensões intrínsecas e as extrínsecas.

**Quadro 3 - O Paradigma Multidimensional e suas Dimensões**

<b>Preocupação</b>	Substantiva e Ideológica	Instrumental
Intrínseca	Dimensão Cultural	Dimensão Pedagógica
Extrínseca	Dimensão Política	Dimensão Econômica

Fonte: adaptado de Sander (2007).

O Quadro 4 expressa a relação entre as dimensões de análise e o parâmetro específico de desempenho bem como as definições de cada um dos parâmetros.

**Quadro 4 - Associação entre a dimensão e o critério de desempenho**

<b>Preocupação</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Critério de desempenho</b>	<b>Definição</b>
Instrumental e extrínseca	Econômica	Eficiência	“[...] é o critério econômico que revela a capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo”.
Instrumental e intrínseca	Pedagógica	Eficácia	“[...] é o critério institucional que revela a capacidade administrativa para alcançar as metas estabelecidas ou os resultados propostos”.
Substantiva, ideológica e extrínseca	Política	Efetividade	“[...] é o critério político que reflete a capacidade administrativa para satisfazer as demandas concretas feitas pela comunidade externa”.
Substantiva, ideológica e intrínseca	Cultural	Relevância	“[...] é o critério cultural que mede o desempenho administrativo em termos de importância, significação, pertinência e valor”

Fonte: elaborado pela autora com base em Sander (1995, p.43).

Corroborando com as definições de qualidade de Sander (1995), com foco em eficiência e eficácia, isto é, como a capacidade de gerar o máximo de resultados com o mínimo de recursos, existe um conjunto de boas práticas administrativo-pedagógicas, que contribuem para o melhor desempenho dos alunos de escolas municipais do Ensino Fundamental II. As boas práticas estão associadas a um conjunto de indicadores relacionados à Captação de Recursos Financeiros, Gestão do Diretor, Gestão da Secretaria da Educação, desempenho dos alunos nas avaliações de larga escala, reprovação discente, sistema disciplinar e existência e condições de biblioteca nas escolas (MARINZECK-SANTOS, 2017; SORIANO, 2017; HALLAK REGALO et. al, 2016; FERREIRA, 2015; SALGADO JUNIOR E NOVI, 2015).

As boas práticas são oriundas de trabalhos que adotam a metodologia quali-quantitativa proposta por Salgado Junior e Novi (2015). Na primeira etapa faz-se uma análise estatística não paramétrica através da utilização da Análise Envoltória de Dados (DEA). Sendo assim, as escolas municipais brasileiras do ensino fundamental são ranqueadas em função da eficiência de converter investimento financeiro em desempenho nos testes padronizados, como o IDEB e a Prova Brasil (SALGADO JUNIOR; NOVI, 2015). A DEA possibilita que as escolas sejam organizadas em dois grupos, eficiente e ineficiente, com isso, faz-se possível reconhecer os

estímulos importantes que levam o grupo de escolas eficientes a uma posição de alto desempenho (SORIANO et al., 2016).

Na segunda etapa, qualitativa, efetua-se um estudo de múltiplos casos, objetivando reconhecer práticas administrativo-pedagógicas que fazem com que escolas semelhantes (recursos investidos, porte, nível socioeconômico) obtenham desempenhos diferentes, através de entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo, em um grupo de escolas caracterizadas como eficientes e em outro com escolas conceituadas como ineficientes pela análise realizada (SALGADO JUNIOR; NOVI, 2015).

O Quadro 5 expressa algumas particularidades dos sete estudos anteriores ao de Marinzeck-Santos (2021) que utilizaram a metodologia descrita acima.

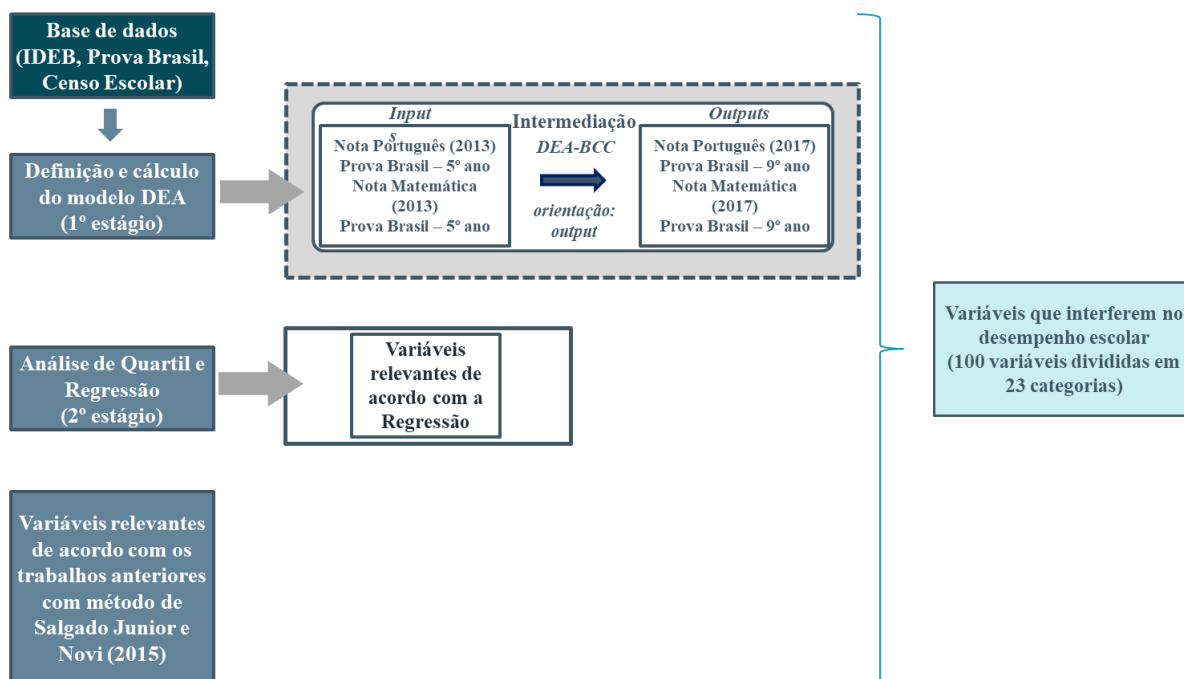
**Quadro 5 - Resumo metodológico dos estudos selecionados que utilizaram o método proposto por Salgado Junior e Novi (2015)**

<b>Estudos selecionados</b>	<b>Abrangência</b>	<b>Nº de visitadas</b>	<b>Nº de escolas municipais (SME) visitados</b>	<b>de Âmbitos de análise</b>
Salgado Junior e Novi (2015)	Nacional (Brasil)	· 7 eficientes · 3 ineficientes	10	· Gestão da SME · Gestão do Diretor · Pedagógica
Ferreira (2015)	Estadual (São Paulo)	· 5 eficientes · 5 ineficientes	5	· Gestão do Diretor · Pedagógica
Hallak e Regalo (2016)	Estadual (São Paulo)	· 4 eficientes · 4 ineficientes	4	· Gestão da SME · Gestão do Diretor
Soriano (2017)	Estadual (Ceará)	· 4 eficientes · 4 ineficientes	4	· Gestão da SME · Gestão do Diretor · Pedagógica
Povedano (2018)	Estadual (São Paulo)	· 2 eficientes · 2 ineficientes	4	· Gestão da SME · Gestão do Diretor · Pedagógica
Pacífico (2019)	Estadual (São Paulo)	· 4 eficientes · 4 ineficientes	4	· Gestão da SME · Gestão do Diretor · Pedagógica
Benite (2020)	Estadual (São Paulo)	· 4 eficientes · 4 ineficientes	4	· Gestão da SME · Gestão do Diretor · Pedagógica

Fonte: adaptado de Marinzeck-Santos (2017, p. 70).

O resumo metodológico da pesquisa que originou as 100 variáveis relevantes para o avanço do desempenho escolar dos alunos brasileiros está expresso na Figura 1.

**Figura 1 - Resumo metodológico que deu origem as 100 variáveis relevantes para o avanço do desempenho escolar.**



Fonte: elaborado pela autora com base em Marinzeck-Santos *et al.* (2020).

Com base nos trabalhos que utilizaram o método proposto por Salgado Junior e Novi (2015), Marinzeck-Santos (2021) apresenta um conjunto de 100 boas práticas administrativo-pedagógicas relevantes para o avanço do desempenho escolar dos alunos brasileiros, que estão expressas no Quadro 6.

**Quadro 6 – 100 variáveis que interferem no desempenho escolar**

<b>Categorias (Grupo de Variáveis)</b>	<b>Variáveis</b>
Participação da família e comunidade	Participação da família do aluno em Reuniões de Pais
Reprovação	Grau de reprovação do aluno
Leitura dos alunos	Frequência de leitura do aluno em jornais
Leitura dos alunos	Frequência de leitura do aluno em gibis
Leitura dos alunos	Frequência de leitura do aluno em notícias na internet
Leitura dos alunos	Frequência de visita do aluno à biblioteca

Condição socioeconômica do aluno	Aluno possui máquina de lavar roupa em casa
Condição socioeconômica do aluno	Família do aluno possui automóvel
Condição socioeconômica do aluno	Número de moradores na residência do aluno
Dedicação do aluno	Aluno possui gosto em estudar
Dedicação do aluno	Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro
Perfil da família do aluno	Formação do pai ou responsável do aluno
Perfil da família do aluno	Alfabetização do pai ou responsável do aluno
Perfil da família do aluno	Formação da mãe ou responsável do aluno
Perfil da família do aluno	Aluno mora com pai ou responsável
Perfil da família do aluno	Idade do aluno no ingresso à escola
Perfil da família do aluno	Frequência do acompanhamento dos pais nos deveres escolares dos filhos
Apoio da SME às escolas	Relação/apoio entre Diretor e SME
Perfil do Diretor	Faixa etária do Diretor
Perfil do Diretor	Nível de escolaridade do Diretor
Perfil do Diretor	Instituição de formação do Diretor
Perfil do Diretor	Experiência docente do Diretor
Condições Trabalhistas do Diretor	Salário do Diretor
Condições Trabalhistas do Diretor	Forma de contratação do Diretor
Gestão do Diretor	Grau de conhecimento do Diretor sobre os indicadores educacionais (SAEB).
Gestão do Diretor	Atribuição de turmas dos professores
Gestão do Diretor	Ação do Diretor para redução da taxa de abandono
Gestão do Diretor	Ação do Diretor para redução da taxa de reprovação
Gestão do Diretor	Existência de carência de pessoal de apoio pedagógico
Disciplina e Violência dos alunos	Existência de atos de violência realizadas pelos alunos
Condições Trabalhistas do Diretor	Existência de política de formação continuada para diretores
Gestão do Diretor	Grau de autonomia para decisões financeiras
Gestão do Diretor	Ações/políticas para retenção dos docentes
Gestão do Diretor	Continuidade de projetos elaborados na gestão anterior
Gestão do Diretor	Existência de um planejamento estratégico escolar (indicadores, metas)
Participação da família e comunidade	Grau de participação dos pais em eventos da escola
Participação da família e comunidade	Grau de Cobrança da Comunidade para com o Diretor
Participação da família e comunidade	Participação da comunidade no processo de tomada de decisão da escola
Participação da família e comunidade	Grau de participação dos pais na APM
Participação da família e comunidade	Apoio dos pais na validação das ações da escola
Participação da família e comunidade	Volume de Eventos, Rifas e Festividades

Recursos financeiros	Montante de recursos providos da APM
Recursos financeiros	Grau de autonomia do docente no ensino dessa disciplina
Recursos financeiros	Volume de projetos Federais e Estaduais
Participação da família e comunidade	Membros da comunidade utilizam biblioteca
Segurança e Depredação	Mecanismos de segurança na escola
Segurança e Depredação	Depredação da escola
Infraestrutura da escola	Existência de internet na escola
Infraestrutura da escola	Condição do acesso à internet na escola
Infraestrutura da escola	Existência de quadra de esportes na escola
Infraestrutura da escola	Condição da quadra de esportes na escola
Infraestrutura da escola	Existência de biblioteca na escola
Infraestrutura da escola	Condição da biblioteca na escola
Infraestrutura da escola	Biblioteca com acervo diversificado
Infraestrutura da escola	Carência de infraestrutura física da escola
Refeição e merenda	Refeição farta, variada e balanceada
Gestão do Diretor	Relação/apoio entre professor e Diretor
Gestão do Diretor	Diretor informa equipe sobre oportunidades de cursos
Gestão do Diretor	Diretor estimula atividades inovadoras na escola
Perfil do Professor	Nível de escolaridade do professor
Perfil do Professor	Instituição de formação do professor
Perfil do Professor	Experiência docente do professor
Condições Trabalhistas do Professor	Salário do professor
Condições Trabalhistas do Professor	Regime trabalhista do professor
Condições Trabalhistas do Professor	Número de escolas que professor leciona
Condições Trabalhistas do Professor	Carga horária de trabalho do professor
Condições Trabalhistas do Professor	Dedicação do professor para atividades extraclasse
Condições Trabalhistas do Professor	Participação do professor em cursos de capacitação profissional na área de educação
Condições Trabalhistas do Professor	Participação do professor em cursos de especialização em metodologias de ensino
Condições Trabalhistas do Professor	Aperfeiçoamento do professor em diretrizes curriculares
Gestão do Professor	Frequência das reuniões do Conselho de Classe
Gestão do Professor	Participação do professor no Planejamento Curricular
Gestão do Professor	Realização de reuniões entre os professores
Gestão do Professor	Desenvolvimento do conteúdo previsto pelos professores
Práticas pedagógicas	Professor propõe dever de casa
Práticas pedagógicas	Professor corrige dever de casa
Práticas pedagógicas	Professor propõe atividades em grupos de alunos
Práticas pedagógicas	Professor propõe atividades de cópia de textos

Práticas pedagógicas	Professor propõe atividades de leitura
Práticas pedagógicas	Professor propõe atividades de discussão de exercícios numéricos
Recursos pedagógicos	Utilização de jornais como recurso pedagógico
Recursos pedagógicos	Utilização de revistas informativas como recurso pedagógico
Recursos pedagógicos	Utilização de livros de literatura como recurso pedagógico
Recursos pedagógicos	Utilização de projetor como recurso pedagógico
Recursos pedagógicos	Utilização de programas e aplicativos como recurso pedagógico
Recursos pedagógicos	Utilização de internet como recurso pedagógico
Recursos pedagógicos	Qualidade do livro didático
Falta discente	Faltas pelos alunos
Disciplina e Violência dos alunos	Nível de disciplina dos alunos em sala de aula
Disciplina e Violência dos alunos	Uso de drogas pelos alunos
Condição socioeconômica do aluno	Condição socioeconômica do aluno influenciar no desempenho escolar
Condições Trabalhistas do Professor	Frequência da rotatividade dos professores nessa disciplina
Condições Trabalhistas do Professor	Existência de política de formação continuada para docentes
Práticas pedagógicas	Frequência que o docente acompanha o desempenho do aluno
Recuperação e reforço	Recuperação paralela e reforço no contraturno
Reprovação	Existência de sistema de progressão continuada
Gestão do Secretário	Frequência das reuniões do Secretário com a equipe da SME
Gestão do Secretário	Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município
Gestão do Secretário	Existência de um planejamento estratégico da SME (indicadores, metas)
Apoio da SME às escolas	Acessibilidade na comunicação com o secretário de educação

Fonte: Marinzeck-Santos *et al.* (2021, p. 118-123).

Marinzeck-Santos *et al.* (2021), agrupa as 100 boas práticas administrativo-pedagógicas em 23 categorias: Apoio da SME às escolas; Condição socioeconômica do aluno; Condições Trabalhistas do Diretor; Condições Trabalhistas do Professor; Dedicção do aluno; Disciplina e Violência dos alunos; Falta discente; Gestão do Diretor; Gestão do Professor; Gestão do Secretário; Infraestrutura da escola; Leitura dos alunos; Participação da família e comunidade; Perfil da família do aluno; Perfil do Diretor; Perfil do Professor; Práticas pedagógicas; Recuperação e reforço; Recursos financeiros; Recursos pedagógicos; Refeição e merenda; Reprovação e Segurança e Depredação.



## 2.3 FINANCIAMENTO DA EDUCAÇÃO

Em 1995, o MEC criou o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (Fundef), cujos recursos advinham das receitas dos impostos e das transferências dos estados, do Distrito Federal e dos municípios vinculados à educação (MEC, 2020). Em 2006, o Fundef deu lugar ao Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), um dos mais relevantes instrumentos de manutenção da educação, que determinou que toda a educação básica, da creche ao ensino médio, seria beneficiada por recursos federais (MEC, 2020).

Corroborando com a ideia de construção coletiva e cumprindo o disposto no art. 214 da Constituição Federal, a Lei nº 13.005 (Brasil, 2014) aprovou o Plano Nacional de Educação que tem vigência até 2024 e determina os seguintes objetivos: **promover a melhoria da qualidade da educação**; a valorização dos seus profissionais; ultrapassar os desafios criados pela desigualdade, com foco na formação de cidadãos e na erradicação das discriminações. A meta 20 do PNE, que diz respeito ao financiamento da educação, estabelece a ampliação da porcentagem de recursos públicos direcionados à educação como proporção (10%) do Produto Interno Bruto (PIB) (PNE, 2014).

Porém, segundo França (2016), os recursos existentes ainda são escassos para o enrijecimento da gestão e financiamento do PNE. Como possibilidade de ultrapassar tal desafio surgem os Arranjos de Desenvolvimento da Educação (ADEs), que segundo Carvalho (2018) pag. 2:

“configuram-se como uma nova forma de coordenação e de cooperação entre os entes federados e, também, como uma modalidade de parceria público-privada, ou seja, de acordos formalmente firmados pelas esferas governamentais, particularmente os municípios, com institutos e fundações ligados a empresas privadas e a organizações diversas”.

A ideia é de que para possibilitar uma educação de qualidade para todos, um dos grandes desafios brasileiros, faz-se necessário o desenvolvimento de um Sistema Nacional de Educação (SNE) e atuação de forma colaborativa, sendo as parcerias entre o estado e a iniciativa privada uma possibilidade que contribui para a viabilização do objetivo de melhorar a educação através da geração e compartilhamento de recursos financeiros e de gestão (Carvalho, 2018).

O conceito de Investimento Social Privado, apresentado a seguir, apresenta-se como um dos caminhos para a realização de tais parcerias e projetos.

## **2.4 INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO EM EDUCAÇÃO**

A filantropia é uma prática que teve origem na Igreja Católica, que se instaurou no Brasil pós-colonização, e foi, por séculos, mantida por doações da família real e das famílias que detinham recursos financeiros, sendo a fonte de financiamento de serviços essenciais à população: saúde, educação e assistência social (ROSSETTI, 2010).

A independência do país, na década de 1820, direcionou ao Estado o dever de ofertar serviços públicos, tornando-o responsável pela educação básica em todo território, o que foi reiterado pela Constituição de 1934, em que Estado assumiu o papel de atender a direitos sociais essenciais, o que inclui educação básica gratuita, serviços de saúde e assistência social (PAGOTTO et al., 2016).

Porém, com a industrialização que ocorreu na primeira metade do século XX, houve uma polarização do capital, o que resultou em um acúmulo deste pelas famílias de empresários, fazendo com que a prática da filantropia voltasse fazer parte do cenário brasileiro, porém com uma nova roupagem, mais direcionada as atividades sociais e culturais e visando atender aos funcionários e familiares das empresas (ROSSETTI, 2010).

A ditadura militar, que ocorreu entre 1964 e 1984, transformou brutalmente o contexto de atuação das Organizações da Sociedade Civil (OSC) no Brasil, que estiveram sob forte domínio do Estado, foram financiadas por recursos internacionais e da Igreja Católica no período, e apesar da atuação restrita imposta pelo regime, assumiram papel de oposição auxiliando no enfrentamento da ditadura e no processo de redemocratização do país (LANDIM, 2002). Simultaneamente, as OSCs passaram por uma reformulação assumindo novas linhas de atuação, pois a esfera pública passou a ser atendida pelo Estado, pelas empresas privadas e pelas OSCs (DEGENSZAJN; RIBEIRO, 2013).

Todo esse histórico, somado aos anseios, que se evidenciaram entre 1995 e 2002, contidos em documentos de órgãos internacionais (UNESCO, BIRD, BID, ONU e CEPAL) já apontavam a preocupação sobre a desarmonia resultante do modelo econômico neoliberal. O Pacto Global das Nações Unidas, lançado em Nova Iorque, nos anos 2000, evidenciou a necessidade de adaptação ética e política com objetivo de agregar humanidade às questões econômicas (MOTTA, 2012). Além disso, foram definidos os Objetivos de Desenvolvimento

do Milênio (ODM), cuja finalidade era a criação de uma rede incluindo os diversos atores da sociedade - empresas, sindicato, Estado, órgãos internacionais e regionais, organizações não governamentais, entre outras organizações da sociedade e academia – visando desenvolvimento de propostas para alcançar um equilíbrio do sistema (INSTITUTO ETHOS, 2002; ONU, s/d).

Nesse contexto, surge a necessidade de se conceber uma cultura organizacional que considere as pautas ambientais, mas não se limite apenas a questões de preservação, que tenha um olhar mais amplo, considerando os desafios sociais, ou seja, uma “nova cultura organizacional”, construída sobre os pilares do desenvolvimento sustentável, unindo ao desenvolvimento econômico às pautas de preservação ambiental, diminuição da pobreza e melhor distribuição de renda (KON, 2013). Segundo a autora, a construção dessa “nova cultura” fez-se necessária devido ao antagonismo que se evidencia quando algumas sociedades que geram riqueza e desfrutam de um maior bem estar, comparado a momentos anteriores, ao mesmo tempo enfrentam uma pobreza extrema e o geram fortes impactos ao meio ambiente.

Kon (2013) cita Jeffrey Sachs como autor referência em relação as discussões sobre o papel desenvolvido por empresas na consolidação de uma sociedade mais igualitária e que busque percorrer os caminhos do desenvolvimento sustentável, destacando que as empresas influenciam mudanças de posicionamento nos indivíduos, por possibilitar que se tornem mais esclarecidos e conscientes das necessidades que envolvem suas comunidades e, portanto, mais rigorosos em relação aos produtos e serviços que consomem, o que os leva a exigir maior responsabilidade das empresas no processo de desenvolvimento dos produtos e serviços que ofertam.

As parcerias público-privadas (PPP) foram utilizadas, a nível empresarial, como um recurso coletivo de investimento em estrutura buscando melhorar a produtividade e a competitividade dos setores produtivos brasileiros e, a nível social, como estratégia de atenuar os efeitos das políticas macroeconômicas neoliberais, com a proposta de balancear o déficit fiscal e promover governabilidade (MOTTA, 2016).

Tais parcerias foram regulamentadas, a partir de 1995, no contexto da chamada Reforma do Estado, pela lei das Organizações Sociais (OSs – Lei Federal nº 9.637/98) e pela lei das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips – Lei Federal nº 9.790/99) motivaram o enrijecimento de ações de parceria entre o estado e o Terceiro setor, construindo um lugar público não necessariamente gerido pelo estado e uma estrutura de gestão pública nomeada de “publicização, contratualização ou simplesmente gestão pública não estatal” (PONTE, 2012). Motta (2016) evidencia que, nessa construção, houve a normatização de

entidades de direito privado, interesse social e utilidade pública que surgiram objetivando atender a demandas públicas nas áreas de educação, desenvolvimento tecnológico, saúde, esporte, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, cultura, meio ambiente, caracterizadas como “serviços não exclusivos do Estado”.

Foi nesse cenário sócio-político que despontaram as expressões Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e Investimento Social Privado (ISP) ou Investimento Social Corporativo (ISC) (NOGUEIRA, SCHOMMER, 2009; KON, 2013; MOTTA, 2016).

No início dos anos 1990 o cenário da ação social foi marcado por muitos escândalos. Segundo Evelyn Iochpe, ex-presidente do conselho do GIFE, na época, a mídia compartilhava informações utilizando o termo ‘filantropia’ (GIFE, 2007). Este cenário foi um impulsionador para a fundação do GIFE, como alternativa para diferenciar a atuação séria e honesta dos institutos, fundações e ONGS, através do investimento social, do assistencialismo social e da filantropia que faziam mau uso do dinheiro público.

O GIFE foi fundado em 1995 por 25 Institutos, Fundações e empresas objetivando melhorar e disseminar as definições e formas de atuação de recursos privados em prol do bem da sociedade (GIFE, 2020). O grupo, que atuava de maneira informal desde 1989, em parceria com o comitê de Relações Comunitárias da Câmara Americana de Comércio de São Paulo, se institucionalizou buscando aproximar seus participantes e viabilizar parcerias e compartilhamento de vivências e informações (GIFE, 2009).

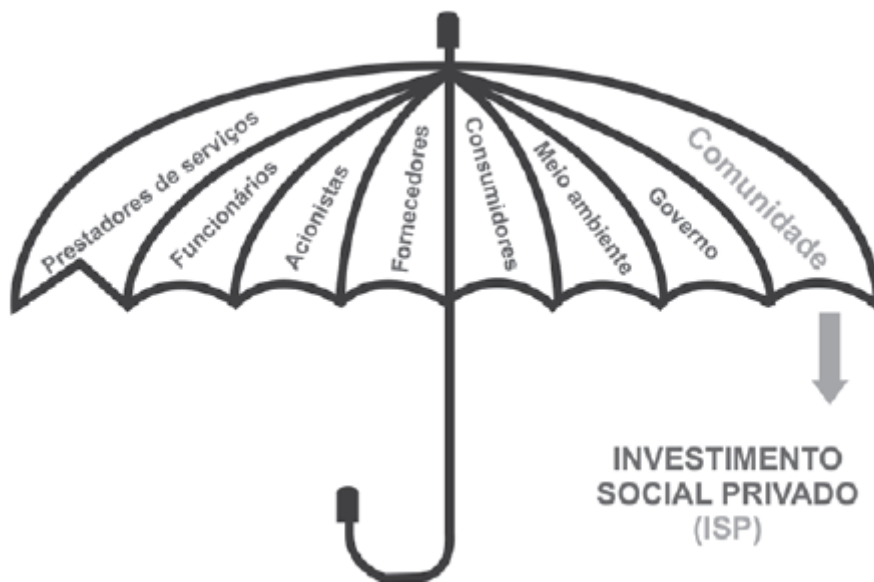
Foi nesse contexto que o termo ISP surgiu, objetivando caracterizar a atuação social do setor privado, especialmente empresarial, e esclarecer que a atuação se diferenciava da tradicional filantropia (HERCULANO, 2004). Os membros que originaram o GIFE também utilizavam outras duas expressões: cidadania empresarial e terceiro setor (FALCONER, 1999). A utilização de ISP visava, aparentemente, cumprir dois objetivos: delimitação conceitual e originalidade em relação à comunicação, visto que o termo não era amplamente disseminado por nenhum outro grupo (NOGUEIRA; SCHOMMER, 2009).

Apesar de serem contemporâneos e carregarem significado semelhante, ou seja, uma forma de diferenciação da tradicional filantropia (MONTEIRO; KISIL; WOODS, 2011), apresentam divergências em relação ao foco de análise: a RSC direciona o olhar sobre a perspectiva do empresário (GIFE, 2003) e o ISP diz respeito à maneira que investimento ocorre (NOGUEIRA e SCHOMMER, 2009).

Segundo GIFE (2009), a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) “é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torne parceira e corresponsável pelo

desenvolvimento social” e envolve outros temas, sendo mais geral que ISP, por incluir a relação com diversos atores além da comunidade (que é fundamentalmente o foco do investimento social), como acionistas, fornecedores, governo, tratando também de questões ambientais, entre outros. Sendo assim, para delimitar o campo de atuação do GIFE, surge entre 1999 e 2000 um desenho muito utilizado pelos especialistas do assunto, conhecido como o “guarda-chuva da responsabilidade social”, que está expresso na Figura 3 (NOGUEIRA; SCHOMMER, 2009). Além disso, no Quadro 7 estão expressos os principais conceitos relacionados ao tema ISP.

**Figura 2 - Guarda-chuva da responsabilidade social**



Fonte: GIFE (2006)

**Quadro 7 - Principais conceitos relacionados ao tema ISP.**

Conceito	Definição	Origem	Relação com ISP	Referências
<b>Cidadania empresarial</b>	Para ser cidadã, a empresa deve ser integrante ativa da sociedade, exercendo conscientemente seus direitos e deveres, em especial nas áreas sociale ambiental	Inspirado na expressão em inglês “corporate citizenship”, e compatível com o <i>espírito</i> dos anos 1990, em que a discussão sobre cidadania estava muitoem voga	Foi bastante utilizada em âmbito empresarial antes do conceito de ISP, mas era mais impreciso e trazia ainda mais confusão com RSE	SCHOMMER, 2000

<b>Filantropia</b>	Corresponde a um impulso interior das pessoas para doar tempo, dinheiro ou conhecimentos, acima de seus interesses pessoais ou institucionais, para melhorar a situação de outros ou para o bemcomum	Originalmente, remete à visão grega de “amorao homem” ou “à humanidade”. No Brasil, mais associada à visão católica, assistencial, caritativa	É o termo mais utilizado fora do Brasil, mas aqui ficou associado ao assistencialismo, do qual o ISP busca sedistanciar <sup>i</sup>	TORO J., 1998; ANDRADE, 1996; SMITH, 1994; ALTMAN, 1998; IOSCHPE, 1997
<b>Responsabilidade social empresarial</b>	Forma de comportamento ético das empresas nas suas relações com seus públicos de interesse ( <i>stakeholders</i> ), no curto e no longo prazo. É um processo contínuo, não um estágio a ser alcançado	Fruto do movimento pela ética nos negócios e pela cobrança da consistência nas empresas entre suas práticas internas e externas. Ganha força a partir dos anos 1970 e 80	É um conceito mais amplo do que o ISP, visto que a relação da empresa com a comunidade é apenas um dos focos de atenção da responsabilidade social	SCHOMMER, 2008; THE ECONOMIST, 2008
<b>Outras expressões e conceitos</b>	Há outros termos que popularmente designam o investimento social de empresas, fundações e indivíduos: - <b>Ação social</b> – ver, como referência, as pesquisas do IPEA (IPEA, 2006) - <b>Projetos sociais</b> – referência para nomes de cursos voltados à área, principalmente na elaboração e avaliação de programas empresariais - <b>Terceiro setor empresarial</b> – expressão de razoável popularidade nos anos 1990, indicando as entidades de mantenedores corporativos que atuavam na área social (FALCONER, 1999)			

Fonte: Nogueira; Schommer, (2009, p. 5).

O ISP trata sobre a ingestão de recursos financeiros com o comprometimento de resultados não financeiros, pois não promove a mercantilização, ou seja, diz respeito a uma atuação da iniciativa privada de forma voluntária em que o empresário ao viabilizar investimento de recursos em projetos, espera a consolidação dos resultados (NOGUEIRA; SCHOMMER, 2009). Carrega alguns elementos de RSC, por se caracterizar como uma nova filantropia que objetiva a atenuação da “questão social”, mas o investimento social privado inclui o gerenciamento do investimento, com uma roupagem empreendedora, que além dos retornos e resultados esperados inclui a inovação (DEBONI, 2013).

Atualmente, o GIFE (2020) define o ISP como “o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais, culturais e científicos de interesse público”. Essa definição propõe que três pilares sustentam o conceito de investimento social, a) a origem dos recursos, privada e voluntária; b) a forma de atuação sistematizada, incluindo planejamento, monitoramento e tendo resultados claramente definidos e c) a finalidade, ou seja que se direciona a projetos sociais ambientais e culturais de interesse público (NOGUEIRA e SCHOMMER, 2009).

O ISP pode ganhar diferentes roupagens, os associados do GIFE são investidores sociais privados de institutos ou fundações de origem: a) empresarial, que “são organizações sem fins lucrativos criadas e mantidas por uma empresa ou seus acionistas. São geridas por pessoas ligadas à empresa que as mantém”; b) familiar, que são “organizações sem fins lucrativos criadas e mantidas por uma família ou indivíduo que também se envolve na governança e/ou gestão da organização. São geridas de forma independente das empresas da família”; c) independente, que são “organizações sem fins lucrativos mantidas geralmente por mais de uma organização ou indivíduo. Sua gestão e governança podem assumir diversos e variados formatos, não estando vinculados institucionalmente a uma única empresa, família ou organização” (GIFE, 2020).

Além disso, o ISP pode ser utilizado pelas empresas interna ou externamente. Em sua forma direta, ou interna, os projetos de cunho social são executados pela própria empresa, dentro de sua estrutura formal. Já na forma externa, ou indireta, a empresa pode formar parceria com outras organizações para realização dos projetos sociais. Outra possibilidade é a atuação através de uma Fundação ou Instituto próprio (MACHADO-FILHO, 2002)

Apesar do conceito de ISP carregar em sua essência a delimitação de uma atuação séria, estruturada, visando a efetivação de resultados positivos que contribuam para o bem social, segundo Nogueira e Schommer (2009) a sua construção foi marcada por muitos desafios, aprendizagens e objeções em certos setores do governo, de movimentos sociais e da academia, o que se evidencia em Motta (2016) e Michetti (2017).

Motta (2016) apresenta a hipótese de que existe uma inclinação política de desmantelamento do caráter público da educação escolar e, ressalta que, no Brasil, as parcerias entre o Estado e as instituições privadas que compõem o TPE são crescentes, seus programas incluem um sistema de avaliação, conteúdo e metodologia que desapropriam o trabalho dos professores e sinalizam a desarticulação da educação pública, considerando o enfoque metodológico e dos materiais pedagógicos desses Institutos e Fundações, que cria demanda por consultores, empresas de eventos e de tecnologia, editoras, entre outros (MOTTA, 2016). Segundo a autora, há também a propensão de que a administração de escolas públicas seja feita por empresas privadas, que utilizam um modelo de educação em tempo integral, os professores que atuam nessas iniciativas são concursados e estão submetidos a um plano de carreira que valoriza com base em desempenho, recebem um conjunto de ferramentas para o desenvolvimento de suas funções que divergem das demais escolas da rede, ou seja, salas de aula equipadas com tecnologia, laboratórios digitais, bibliotecas estruturadas, etc., e os alunos

são submetidos a um processo seletivo, o que reforça a ideia de meritocracia e minimiza o sentido público da educação. Aponta, ainda, que deve haver motivação em estabelecer parcerias público-privadas para fins de mercantilização, isto é, objetivando acúmulo de capital através de novos segmentos mercadológicos que se iniciam na área, quanto para fins de mercadorização, ou seja, considerando as relações estabelecidas no modelo capitalista, em que objetiva-se a transformação de todas as coisas em mercadoria.

Michetti (2016), afirma que sociedades democráticas demandam uma distribuição do poder, sendo o Estado apenas um dos atores que o exerce; que há muitas discussões sobre os efeitos positivos da atuação coletiva entre Estado e sociedade civil, principalmente quando se trata de assuntos globais, como direitos humanos e meio ambiente; entretanto, que em se tratando das relações entre estado e iniciativa privada são utilizados argumentos técnicos, sendo a iniciativa privada vista como mais eficiente na execução de serviços; que, no caso da cultura, observa-se a atuação de grandes empresas, principalmente do setor financeiro, influenciando na distribuição de recursos públicos em uma área que é um direito constitucional e um bem público; e conclui que ao relacionar o poder político ao capital econômico, e a possíveis soluções técnicas dos desafios públicos, evidencia-se a configuração não democrática da distribuição e exercício do poder. Sendo assim, faz-se necessário pensar sobre a legitimidade dos atores que operam publicamente, questionando o caráter mesmo da democracia.

## **2.5 INVESTIMENTO DOS INSTITUTOS E FUNDAÇÕES BRASILEIRAS NA EDUCAÇÃO**

Em 2016, entre as 526,8 mil entidades privadas sem fins lucrativos 236,9 mil, aproximadamente 46%, caracterizavam-se como Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL) (IBGE, 2016). Essas são definidas de acordo com os seguintes critérios: a) privadas; b) sem fins lucrativos, c) institucionalizadas, d) autoadministradas ou com capacidade de autogerenciamento de suas atividades e) voluntárias (UN, 2003).

No Brasil, de acordo com a Lei 13.019 (2014), existem três figuras jurídicas que são contempladas por todos os critérios supracitados; as fundações, associações e organizações religiosas. As associações são resultado da reunião de pessoas que objetivam realizar ações para fins não econômicos, já as fundações nascem de um instituidor, a partir de uma escritura pública ou testamento, em que há a dotação especial de bens livres, que descreve a finalidade que pretende atender. As fundações diferem-se das associações por não serem composta por



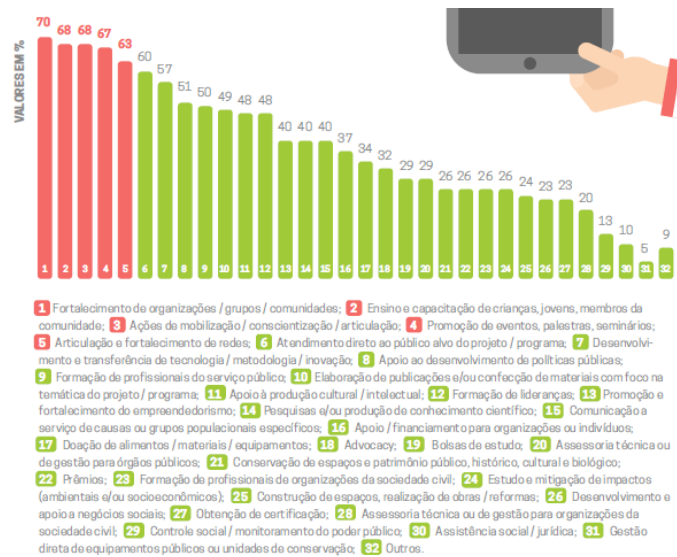
membros, são patrimônio sob regência do Ministério Público (Nogueira; Schommer, 2009). Fundações e Institutos empresariais são nomenclaturas distintas, porém de mesmo significado pois o código legal trata somente da natureza jurídica das Fundações, sendo Instituto um nome fantasia dado a estas no momento de seu surgimento (Mindlin, 2009).

Segundo o Mapa da Educação - GIFE (2019), a educação tem mantido posição de destaque entre os Institutos, Fundações e Empresas associadas ao GIFE que investem socialmente, sendo a área de atuação que mais recebe investimento social privado desde 2001. Em 2016, dentre os 116 investidores sociais, 97 afirmaram desenvolver projetos próprios (78%), tendo um orçamento entre R\$ 6 e R\$ 50 milhões por ano para o conjunto de seus investimentos sociais, ou apoiar projetos de terceiros (53%) voltados à temática, ou seja, muitas organizações incluem as duas opções estratégicas para direcionar seu investimento social, seguido por formação de jovens para o trabalho e cidadania (média de 60%) e a cultura e as artes (média de 56%) (Mapa da Educação, GIFE, 2019).

Nota-se uma preocupação por parte dos investidores sociais em desenvolver os projetos orientados pelo Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4 (ODS4), que propõe “assegurar a educação inclusiva, equitativa e de qualidade e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todas e todos” (Mapa da Educação, GIFE, 2019). Dos investidores sociais que já desenvolvem projetos orientados ao ODS4, 80% atuam ou pretendem atuar com organizações da sociedade civil, 58% informaram atuar com outros investidores sociais e 54% alinham seu trabalho a academia, centros de pesquisa e universidades. Em relação a parcerias com o Estado, os governos municipais são citados por 50% dos investidores sociais, seguido pelos governos estaduais (38%) e pelo governo federal (31%) (Mapa da Educação, GIFE, 2019).

Quando questionados sobre a principal área de atuação relacionada aos seus programas e projetos, 82 dos 116 investidores sociais (71%) indicaram a área de educação para pelo menos um dos projetos ou programas desenvolvidos. Em relação as estratégias de atuação adotadas por eles, destacam-se (a) fortalecimento de organizações, grupos e comunidades; (b) ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade; (c) ações de mobilização, conscientização e articulação; (d) promoção de eventos, palestras e seminários e (e) articulação e fortalecimento de redes. A figura 4, expressa os percentuais de cada estratégia (Mapa da Educação, GIFE, 2019).

**Figura 3 - Estratégias de atuação em educação do GIFE**



Fonte: (Mapa da Educação, GIFE, 2019).

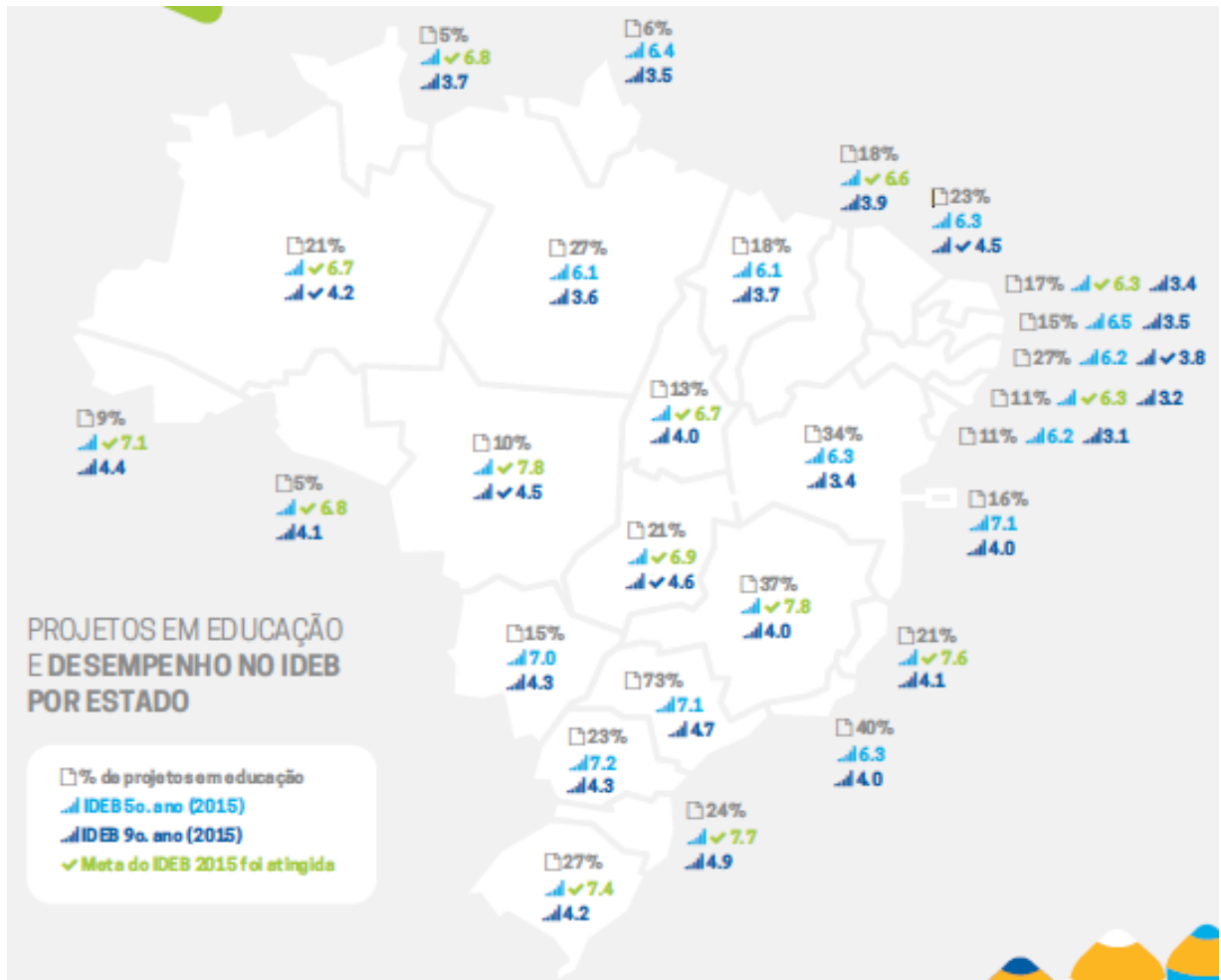
Em relação à posição territorial, das 82 organizações que tem projetos em educação como foco principal de seu investimento social, 45% desenvolvem projetos de abrangência nacional, enquanto que 80% atuam no sudeste, 49% no nordeste, 40% no sul, 34% no norte e 33% no centro-oeste. A figura 5 expressa os valores para cada região. Os estados que recebem mais investimento social em projetos e programas de educação são, em ordem decrescente: São Paulo (73%), Rio de Janeiro (40%), Minas Gerais (37%), Bahia (34%), Pará (27%), Pernambuco (27%) e Rio Grande do Sul (27%). Os estados que recebem menos investimento social, em ordem crescente, são: Roraima, Rondônia e Amapá com 5%, Acre (10%), Mato Grosso (11%), Sergipe (11%) e Alagoas (11%). A figura 6, expressa o percentual de projetos em educação por estado, relacionando com as notas do IDEB para o quinto e nono ano, do ano de 2015 e demonstrando se a meta estabelecida pelo estado foi ou não alcançada.

Figura 4 - Regiões de atuação em educação



Fonte: (Mapa da Educação, GIFE, 2019).

Figura 5 – Projetos em educação e desempenho no IDEB



Fonte: (Mapa da Educação, GIFE, 2019).

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Para realizar os objetivos definidos em um estudo, deve-se determinar o método científico que será utilizado para construção de novos conhecimentos, isto é, organizar as estratégias técnicas e intelectuais de modo sistemático e formal (GIL, 1999). Nesta seção serão apresentadas a classificação da pesquisa, o método, os dados e as técnicas que serão utilizadas.

#### **3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

Quanto aos fins, a pesquisa é caracterizada, na primeira etapa, como descritiva (por objetivar caracterizar as iniciativas dos Institutos e Fundações e identificar quais melhoram o desempenho escolar e verificar adesão dessas iniciativas às boas práticas administrativo-pedagógicas) que de acordo com Cervo e Bervian (2002) permite maior compreensão dos temas, visto que questiona os fatores determinantes e os porquês do fato analisado e é considerada oportuna para o desenvolvimento de pesquisas das ciências sociais. A pesquisa descritiva “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza” (VERGARA, 2004, P.47). E, na segunda etapa, como exploratória (descrever, em profundidade, como foi feita a implementação da iniciativa que mais aderiu às boas práticas administrativo-pedagógicas), pois visa um maior esclarecimento sobre o tema, ampliando a compreensão sobre a questão de pesquisa, evidenciando as descobertas e completar as lacunas.

Quanto à natureza do método, a abordagem deste trabalho é qualitativa e tem como foco a compreensão das particularidades de situações, eventos e organizações (Llewellyn; Northcott, 2007). Apresenta as seguintes propriedades: o pesquisador é fundamental no processo de investigação, as informações se originam diretamente do ambiente, não exige a utilização de técnicas estatísticas, tem caráter descritivo, valoriza-se mais o processo do que os resultados, isto é, o objetivo primordial é a compreensão do evento objeto de estudo (Godoy, 1995, Silva; Menezes, 2005). Esta abordagem tem como foco a identificação das peculiaridades de determinada situação, evento ou organização (LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007).

Para Liebscher (1998), é interessante a utilização dessa abordagem quando o evento estudado apresenta complexidade, é de natureza social e de difícil quantificação e ressalta o importante papel do pesquisador, enquanto observador atento, que toma nota e faz análises das interações pessoais e das pessoas com o ambiente. Zanelli (2002) afirma que a pesquisa

qualitativa visa compreender a percepção das pessoas sobre o cenário em que estão inseridas e evidencia a importância do posicionamento dos entrevistados, se, de alguma forma, manipulam as informações e se apresentam uma postura confiante e aberta ao compartilhar suas visões. O pesquisador tem como objetivo compreender a qualidade das ocorrências, isto é, como as coisas acontecem (MINAYO, 1994).

A abordagem qualitativa apresenta como vantagem uma compreensão mais ampla e profunda, alcançada através da triangulação das diversas fontes (entrevistas, observação, análise de documentos), o que possibilita ao pesquisador a obtenção de particularidades não formais e importantes para a pesquisa, que poderiam não se evidenciar através do enfoque quantitativo (GODOY, 1995).

### 3.2 DOCUMENTAÇÃO INDIRETA

Em relação às técnicas de pesquisa, para a elaboração do referencial teórico, para a caracterização das iniciativas dos Institutos e Fundações e identificação de quais melhoram o desempenho escolar foi utilizada documentação indireta (Marconi e Laktos, 2003):

(a) Pesquisa documental, advinda de arquivos públicos (leis, decretos, informações de websites oficiais da federação) e particulares (relatórios e informações disponíveis nos websites dos Institutos e Fundações);

(b) Pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, que engloba toda bibliografia de acesso público sobre o tema estudado, incluindo publicações, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, etc. (Marconi e Laktos, 2003), advinda de livros e artigos pesquisados nas bases *Web of Science*, *Scopus* e Periódicos.

Os dados foram extraídos entre abril de 2020 e abril de 2021. As bases de dados utilizadas foram *Web of Science*, *Scopus* e Periódicos Capes. O tipo de documento selecionado foi "Artigo ou Revisão". Os termos utilizados nas pesquisas foram "Investimento Social Privado"; "Educação" e "GIFE".

A identificação dos Institutos e Fundações que atuam na educação básica brasileira foi feita através do website do GIFE, onde a relação dos 160 associados pode ser filtrada por:

1. Área de atuação: Alfabetização na Idade Certa; Alimentação; Apoio à gestão de organizações da sociedade civil; Arte e Cultura; Assistência Social; Biodiversidade e Sociodiversidade; Cidadania; Cidades e territórios; Cidades Sustentáveis; Combate ao consumo nocivo de bebidas alcoólicas; Comunicação; Conservação Ambiental; Conservação e uso

sustentável; Cultura; Cultura e Artes; Cultura e Esporte; Defesa de Direitos; Desenvolvimento Comunitário/ de base; Desenvolvimento econômico; Desenvolvimento Local; Desenvolvimento sustentável; Desenvolvimento sustentável para o turismo; Direitos da Criança e do Adolescente; Direitos Humanos; Diversidade; Divulgação científica; Economia nacional e internacional; Educação; Educação Ambiental; Educação e Cidadania; Educação financeira; Empoderamento do Jovem; Empreendedorismo de impacto; Empreendedorismo e negócios de impacto social; Empreendedorismo Social; Empregabilidade; Equidade Racial; Esporte e recreação; Fomento ao empreendedorismo; Formação de jovens para o trabalho e/ou para a cidadania; Formação profissionalizante de jovens; Fortalecimento da Gestão Pública; Geração de Trabalho e Renda; Gestão Pública; Governança e políticas públicas; Impacto social; Inclusão socio-econômica através das cadeias de valor; Inovação social em empreendedorismo; Juventude; Lideranças; Meio Ambiente; Mobilidade; Mobilidade Urbana; Mudanças climáticas; Negócios Inclusivos; Pesquisa; Pesquisa científica; Política nacional e internacional; Primeiríssima infância; Protagonismo Jovem; Proteção à Infância; Qualidade de vida; Relações internacionais; Saúde; Segurança pública; Terceira Idade; Transparência e responsabilidade governamental; Urbanismo; Voluntariado.

2. Perfil: Empresa; Fundação/Instituto Comunitário; Fundação/Instituto Empresarial; Fundação/Instituto Familiar; Fundação/Instituto Independente; Parceiro Acadêmico.

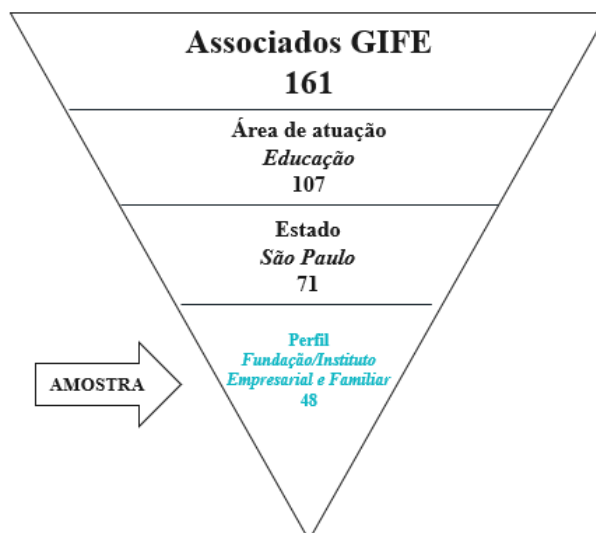
3. Estado: São Paulo (SP); Rio Grande do Sul (RS); Rio de Janeiro (RJ); Paraná (PR); Pernambuco (PE); Pará (PA); Mato Grosso (MT); Minas Gerais (MG); Maranhã (MA); Distrito Federal (DF); Ceará (CE); Bahia (BA); Amazonas (AM); Alagoas (AL).

Os filtros aplicados para elaboração deste trabalho, escolhidos por julgamento e conveniência e que estão expressos na figura 7, foram:

1. Área de atuação: Educação.
2. Perfil: Fundação/Instituto Empresarial e Fundação/Instituto Familiar
3. Estado: São Paulo (SP).

Com isso, foram selecionados 48 Institutos e Fundações.

**Figura 6 - Amostra dos dados utilizados na pesquisa**



Fonte: Elaborado pela autora.

O método de análise para verificar adesão das iniciativas dos Institutos e Fundações às boas práticas administrativo-pedagógicas propostas por Marinzeck-Santos et al. (2017) foi a síntese cruzada dos dados que, de acordo com Yin (2010), envolve o desenvolvimento de quadros no intuito de apresentar cada conjunto de dados dos resultados de modo individual e, posteriormente, consolidar essas informações realizando análises comparativas com a finalidade de identificar divergências e semelhanças entre os casos.

Em relação ao presente trabalho, a síntese cruzada foi um processo árduo. Por serem 48 Institutos e Fundações, que somados desenvolvem 286 programas e/ou iniciativas que inicialmente foram cruzadas com as 100 boas práticas propostas por Marinzeck-Santos (2021), os quadros se tornaram muito extensos fazendo com que o processo de análise se tornasse muito subjetivo e pouco prático para compartilhamento. Com o intuito de torná-lo mais objetivo, as iniciativas foram então categorizadas, para que antes de cruzar as informações iniciativas versus boas práticas, fossem cruzadas as 23 categorias que agrupam as 100 boas práticas e as 22 categorias que agrupam os 286 programas. Após o cruzamento das categorias, foram feitos novamente os cruzamentos entre as boas práticas e as iniciativas, porém, nesse segundo momento, relacionando apenas as variáveis que estavam agrupadas dentro das categorias antes cruzadas.



As categorias foram criadas prioritariamente com base nas propostas por Marizenck-Santos (2021), exatamente com o intuito de facilitar o processo de síntese cruzada. Quando não contempladas por elas, foram criadas com base nas áreas de atuação do GIFE, que foram citadas no item 3.2 deste capítulo. Quando não contempladas por nenhuma das opções anteriores, foram criadas pela autora para melhor representar as iniciativas que nela estavam agrupadas.

### 3.3 ESTUDO DE CASO

Para descrever em profundidade como foi feita a implementação da iniciativa que mais aderiu às boas práticas, foi feito um estudo de caso.

O estudo de caso objetiva levantar informações metodicamente e em detalhes sobre determinada ocorrência (PATTON, 2002). É um processo metodológico que evidencia compreensões gerais, porém inclui particularidades (LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007), tendo como foco o entendimento do cenário real (EISENHARDT, 1989) e como objeto o estudo intenso de um ou poucos casos, de forma a alcançar uma ampla compreensão (GIL, 2007).

O estudo de caso descreve um evento passado ou atual, com base em múltiplas fontes, que pode englobar dados advindos da observação direta e entrevistas sistemáticas, assim como pesquisas advindas de arquivos públicos e privados (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Tem como pilar de sustentação um referencial teórico, que direciona as questões e proposições do estudo, resultantes de técnicas de levantamento de dados distintas (MARTINS, 2008).

Para Yin (2005, p. 32), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”. É muito utilizado quando as questões de pesquisa buscam entender o “como” ou “por que”, quando o pesquisador tem pouca influência sobre os eventos e quando o objeto de pesquisa é um fenômeno contemporâneo incorporado em um cenário prático (YIN, 2010).

As vantagens da utilização do estudo de caso podem ser listadas: maior esclarecimento sobre fatos reais e atuais (MIGUEL, 2007), permite a descrição dos fatos (EISENHARDT, 1989; ROESCH, 1999); (b) a validação de uma teoria existente (EISENHARDT, 1989; GUMMESSON, 2007; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002); e (c) a construção de novas proposições (ALCÁZAR; FERNÁNDEZ; GARDEY, 2008; GUMMESSON, 2007; MIGUEL, 2007; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

Voss, Tsiriktsis e Frohlich (2002) tratam sobre a relevância, durante o desenvolvimento de um estudo de caso, do cruzamento de dados da teoria proposta com pesquisas já desenvolvidas sobre o tema. Retomar a teoria que está sendo desenvolvida diz respeito a compreender quais são os pontos convergentes, quais os pontos divergentes e quais os motivos, entre o que é proposto e o que já é consolidado (EISENHARDT, 1989). Sendo assim, a construção de novos conhecimentos se estrutura de forma mais robusta, demonstrando a aproximação lógica com o que já foi desenvolvido sobre o tema ou apresentando novos caminhos conceituais para serem percorridos.

Após a síntese cruzada, o presente trabalho selecionou as iniciativas com maior adesão às boas práticas administrativo-pedagógicas e que apresentassem como resultado de sua atuação a melhoria no IDEB.

Foram selecionadas então duas Fundações com base nos critérios supracitados: Fundação Maria Cecília Souto Vidigal e a Fundação Lemann.

Inicialmente, a autora do presente trabalho fez contato por e-mail e por telefone utilizando os endereços e números disponibilizados nos websites das Fundações. O retorno demorou a chegar o que impactou no cronograma de desenvolvimento da pesquisa, outro desafio encontrado durante a realização do presente trabalho.

Após o agendamento, foi feita uma primeira reunião online com cada uma das fundações separadamente, através da plataforma Google Meet, para que a autora pudesse apresentar os objetivos da pesquisa e o protocolo do estudo de caso para que as Fundações pudessem decidir se poderiam compartilhar informações para enriquecimento do presente trabalho. Após o contato inicial e as informações compartilhadas no primeiro momento, deu-se continuidade ao estudo de caso apenas com a Fundação Lemann, visto que a Fundação Maria Cecília Souto Vidigal tem como foco de atuação a educação infantil, e o foco deste trabalho é o ensino fundamental.

Posteriormente, uma segunda reunião foi agendada, também pela plataforma Google Meet, com a Associação Bem Comum, que é responsável pela execução do programa da Fundação Lemann que mais aderiu às boas práticas. Nessa segunda reunião, foi realizada uma entrevista semiestruturada na qual as gestoras Eveline Pitombeira e Hannah Barbosa compartilharam informações mais específicas sobre o Programa Educar para Valer (o Roteiro de Entrevista Semiestruturada encontra-se no Apêndice A). Posteriormente, as gestoras enviaram documentos e vídeos por e-mail para a pesquisadora para complementar as informações e possibilitar a triangulação dos dados.

### 3.3.1 Protocolo de Pesquisa

O pesquisador deve se comprometer a compartilhar informações claras e objetivas aos envolvidos no processo de pesquisa, que fornecem as informações necessárias para o desenvolvimento do estudo (MARTINS, 2008). A seriedade de uma pesquisa resulta do planejamento com base na teoria e na determinação sistemática da metodologia, de forma que o pesquisador sinta segurança em desenvolver o estudo, sem a preocupação de que surjam desafios inesperados (ZANELLI, 2002). Sendo assim, o protocolo é uma ferramenta fundamental para garantir credibilidade e é um norteador para o pesquisador durante a coleta de dados (YIN, 2005).

O protocolo de estudo de caso apresentado no Quadro 8 guiará o processo de investigação.

**Quadro 8 – Protocolo de Pesquisa**

Questão do estudo	Como foi feita a implementação da iniciativa que mais aderiu às boas práticas administrativo-pedagógicas (Marinzeck-Santos, 2021)?
Unidade de análise	Implementação de boas práticas administrativo-pedagógicas.
Limites de Tempo	Entre maio 2021 e março 2022
Validade dos constructos	Contraposição teoria-prática, com base no estado-da-arte do tema.
Validade interna	Utilização de fontes múltiplas de evidências (observações diretas, documentos, e entrevistas com gestores Associação Bem Comum)
Questões elementares do estudo de caso	<p>Como é feita a implementação da iniciativa (equipe própria, terceiros, recursos, assessoria ou time próprio na operação)?</p> <p>Como se dá apoio a escola contemplada (recursos financeiros, conhecimento técnico, estrutura)?</p> <p>Quais foram as maiores dificuldades na aceitação da implementação?</p> <p>Quais foram os parceiros que viabilizaram a implementação?</p> <p>Como foi feita a escolha das escolas que seriam contempladas pela iniciativa?</p> <p>Quantas e quais escolas foram contempladas pela iniciativa?</p> <p>Por quanto tempo a iniciativa é implementada na escola?</p> <p>Quais foram as etapas do processo de implementação? Descreva cada uma delas.</p> <p>Quais foram os maiores desafios em cada etapa de implementação?</p> <p>Os professores, alunos e comunidade se engajaram na implementação?</p> <p>Quais iniciativas favoreceram o engajamento da comunidade?</p> <p>Quais as maiores dificuldades enfrentadas em relação ao engajamento em cada nível (Diretor, Professores, Alunos)?</p> <p>Os resultados foram compatíveis com as expectativas do Instituto ou Fundação?</p>

Fonte: Adaptado de Yin (2010)

### 3.3.2 Coleta de dados e levantamento de evidências

A coleta de dados pode ser desafiadora se não for precedida de um bom planejamento, o que pode impactar negativamente nas fases posteriores (YIN, 2005). O delineamento da pesquisa garante a busca pelas informações relevantes a questão de pesquisa e, simultaneamente, garante as questões éticas (ZANELLI, 2002).

Os dados resultantes desse processo carregam informações profundas o que possibilita a definir e explicar com riqueza de detalhes os aspectos característicos do caso estudado, assim como apresentar convergências e divergências quando colocado em comparação com outros estudos (MATTAR, 2001). O pesquisador de orientar o planejamento conforme as seguintes etapas (Freitas; Jabboour, 2011, p. 07): “a) contato formal com a(s) organização(ões) a fim de obter a autorização para realização da pesquisa; b) explanação dos objetivos do estudo para as organizações; c) definição das pessoas a serem entrevistadas; d) definição de critérios para acesso à organização e aos documentos, quais são confidenciais e quais podem ser divulgados; e) coleta das evidências, por meio de diversas técnicas e f) Devolução aos respondentes/organização para validação ou não das evidências coletadas”.

A etapa posterior ao planejamento para realização da pesquisa é o delineamento das técnicas que serão utilizadas para coleta de dados, que segundo Eisenhardt (1989), Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002), Yin (2005) e Bryman (2008) são: entrevistas, análise de documentos, observação, conversas informais e artefatos físicos.

A entrevista é um meio de obtenção de informações sobre um tema específico que está sendo cientificamente estudado, proposta pelo entrevistador com o intuito de adquirir conhecimentos sobre o objeto de estudo (MINAYO, 1994), existindo a possibilidade de ser aplicada individualmente ou com várias pessoas (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Durante a entrevista, pode-se fazer uso de recursos de gravação, sendo favorável para assegurar a confiabilidade das informações, entretanto esse recurso pode apresentar a desvantagem de causar incomodo ao entrevistado, causando um retraimento (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

É de suma importância que a entrevista seja transcrita imediatamente após a sua realização, o que garante que a transcrição será o mais fidedigna possível às respostas do entrevistado, também pode contribuir para o direcionamento de outras entrevistas, pois o entrevistador pode rever a conduta adotada e, evita que informações sejam perdidas com o tempo ou por falta de memória do entrevistador além de favorecer a identificação de fatores que não são medidos pelos instrumentos (emoções, expressões faciais, etc.) (ZANELLI, 2002).

É importante que outras técnicas sejam utilizadas simultaneamente, como a análise de documentos diversos, o que pode convergir e validar informações advindas de outras fontes (YIN, 2005) e possibilitar ao pesquisador maiores esclarecimentos sobre o tema pesquisado (GODOY, 1995).

A técnica de observação insere o pesquisador no universo estudado, com o intuito de possibilitar maior entendimento das complexidades, o que gera reflexões para exposição de informações mais certas (ZANELLI, 2002) deve acontecer de maneira informal e direcionada, com foco em analisar materiais, condutas e ocorrências relevantes para o tema estudado (MATTAR, 2001).

As conversas informais, realizadas no período em que a pesquisa é desenvolvida, podem resultar em informações não encontradas em documentos ou pela observação. É importante que o pesquisador não revele as fontes ao utilizar essa técnica. Outra forma de obter percepções é observando artefatos físicos, como por exemplo a organização do escritório, como as salas de reunião são organizadas, que podem gerar informações importantes para o estudo de caso.

Utilizar múltiplas fontes e fazer a triangulação dos dados e informações das diferentes fontes é um fator que eleva a confiabilidade dos achados (ALVESMAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2004; MARTINS, 2008; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; YIN, 2005).

Sendo assim, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com um representante da Fundação Lemann e com as gestoras da Associação Bem Comum envolvidos no processo de implementação de forma independente, salas do Google Meet e horários distintos. Os resultados das entrevistas foram transcritos no questionário (Cervo; Bervian, 2002). Estes resultados foram comparados com os obtidos na pesquisa documental, permitindo, assim, a triangulação.

### **3.3.3 Análise dos dados e das evidências**

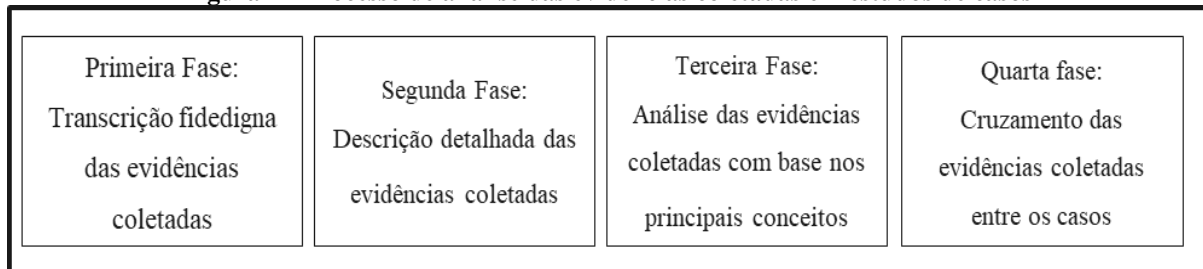
Segundo Borges, Hoppen e Luce (2009, p. 886) a análise de um estudo de caso consiste em “examinar, categorizar, tabular e recombinar os elementos de prova, mantendo o modelo conceitual e as proposições iniciais do estudo como referências”. Em trabalhos que utilizam a estratégia de estudo de caso não se tem etapas ou uma forma determinada para realizar a análise, sendo essa a fase mais complexa e menos estruturada do processo (EISENHARDT, 1989).

Conforme a coleta de dados acontece, o pesquisador busca associações entre os temas, desenvolvendo percepções e novas perguntas ou reiterando as que foram feitas inicialmente, o

que o direciona a uma nova pesquisa, num processo de lapidação que se dá até a conclusão da análise (ALVES-MAZZOTI; GEWANDSZNAJDER, 2004).

Freitas e Jabbour (2011) apresentam um roteiro para o processo de análise de evidência, que será seguido neste trabalho e está expresso na Figura 8.

**Figura 7 - Processo de análise das evidências coletadas em estudos de casos**



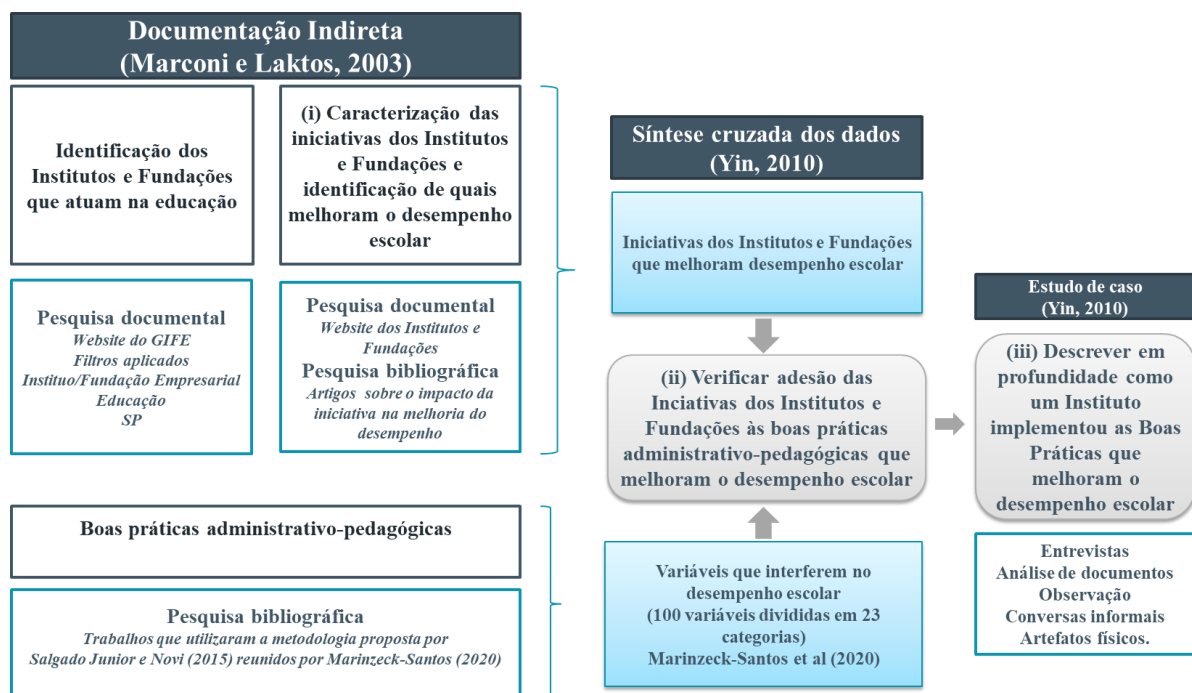
Fonte: Freitas e Jabbour (2011, p.18).

No presente trabalho, a análise foi feita através triangulação dos dados, obtidos em entrevista, documentos públicos, documentos da instituição e conversas informais.

### 3.4 RESUMO METODOLÓGICO

O esquema, expresso na Figura 9, ilustra as fases do estudo bem como as atividades metodológicas propostas para o cumprimento dos objetivos dessa pesquisa:

**Figura 8 - Resumo esquemático do método**



Fonte: elaborado pela autora.

### 3.4.1 Quadro-resumo metodológico

O seguinte quadro-resumo, Quadro 9, sintetiza os aspectos metodológicos delineados pela presente pesquisa, relacionando-os ainda com os objetivos propostos.

**Quadro 9 - Quadro-resumo metodológico**

Pergunta de pesquisa	Objetivo geral	Objetivos específicos	Tipo de pesquisa	Técnicas de pesquisa	Premissas	Embasamento teórico das premissas	Perguntas do Roteiro	Ferramentas de análise (de acordo com objetivo)
As iniciativas direcionadas a educação dos Institutos e Fundações melhoram o desempenho das escolas públicas por elas contempladas?	Identificar a adesão das iniciativas dos Institutos e Fundações direcionadas a educação básica brasileira às boas práticas administrativo-pedagógicas que melhoram desempenho escolar.	Caracterizar as iniciativas dos Institutos e Fundações e identificar quais melhoram o desempenho escolar	<b>Qualitativa</b> Descritiva	Documentação indireta (pesquisa documental e pesquisa bibliográfica) (Marconi; Laktos, 2003)	Existem iniciativas de Institutos e Fundações direcionadas a educação básica que melhoram o desempenho escolar	Ponte (2012); Kon (2013); Mapa da Educação - GIFE (2019); GIFE (2020)	-	Análise das evidências (Freitas; Jabbour, 2011)
		Verificar adesão das Iniciativas dos Institutos e Fundações às boas práticas administrativo-pedagógicas		Documentação indireta (pesquisa documental e pesquisa bibliográfica) (Marconi; Laktos, 2003)	Há adesão entre as iniciativas que melhoram desempenho escolar desenvolvidas por Institutos e Fundações e as boas práticas administrativo-pedagógicas	Salgado Junior e Novi (2015); Ferreira (2015); Hallak Regalo (2016); Soriano (2017); Povedano (2018); Pacifico (2019); Benite (2020) e Marinzeck-Santos (2020)	-	Síntese Cruzada de Dados (Yin, 2010)
		Descrever em profundidade como foi feita a implementação da iniciativa que mais aderiu às boas práticas	<b>Qualitativa</b> Exploratória	Estudo de Caso (Yin, 2010)	A implementação de iniciativas que melhoram o desempenho escolar é desenvolvida de forma planejada e estratégica	Nogueira e Schommer (2009); Deboni, (2013); Kon (2013); Motta (2016); Gife (2020)	Elaboradas com base nas categorias e variáveis propostas por Marinzeck-Santos <i>et al</i> (2020).	Análise das evidências (Freitas; Jabbour, 2011)

Fonte: elaborado pela autora

## **4 RESULTADOS**

Esta seção busca apresentar os resultados preliminares da pesquisa, organizando-se de acordo com o método proposto: são apresentados os Institutos e Fundações que atuam na educação básica brasileira e, em seguida, é feita a caracterização das iniciativas dos Institutos e Fundações associados ao GIFE, de origem empresarial e familiar, que atuam no estado de São Paulo, a síntese cruzada entre as iniciativas e as boas práticas administrativo-pedagógicas e por fim o estudo de caso.

### **4.1 INSTITUTOS E FUNDAÇÕES DO GIFE QUE ATUAM EM EDUCAÇÃO**

O Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE), que é a associação dos investidores sociais do Brasil e tem como objetivo produzir conhecimento baseado em articulações em rede para aprimorar o ambiente político institucional do investimento social e melhorar a qualidade, legitimidade e relevância da atuação dos investidores sociais privados. Sua rede é caracterizada por diversidade, tanto em relação à origem de seus associados – empresarial, familiar, independente ou uma organização comunitária – quanto em relação aos objetos e formas de atuação (GIFE, 2020). Atualmente conta com 160 associados que investem, quando somado, cerca de R\$ 2,9 bilhões por ano na área social, atuando em projetos próprios ou viabilizando projetos de terceiros (GIFE, 2020).

Destes 160 associados, 108 (67,5%) investem em algum projeto próprio ou de terceiro direcionado à educação. Quanto ao perfil dos investidores sociais em educação, 59 associados são de origem empresarial (55%), 40 de origem familiar (37%), 8 de origem independente (7%) e 1 de origem comunitária (1%).

Em relação ao estado, 71 dos 108 associados que investem em educação atuam no estado de São Paulo; 12 no Rio de Janeiro; 8 em Minas Gerais; 6 no Rio Grande do Sul; 3 nos estados do Paraná, Distrito Federal e Ceará; 2 no Pará; e 1 nos estados da Bahia, Amazonas, Pernambuco, Mato Grosso e Manaus.

O Quadro 10, expressa os Institutos e Fundações, separados por origem (Empresarial, Familiar, Independente) que atuam no estado de São Paulo. Assim como definido na sessão de Método, para a elaboração deste trabalho serão utilizados os Institutos e Fundações de origem empresarial e familiar que atuam em educação no estado de São Paulo (primeira e segunda coluna do quadro).



**Quadro 10 - Associados do GIFE que atuam em Educação no estado de São Paulo**

<b>Fundação/Instituto Empresarial</b>	<b>Fundação/Instituto Familiar</b>	<b>Fundação/Instituto Independente</b>
B3 SOCIAL	Alana	Associação Citi Esperança
Fundação Bunge	Fundação José Luiz Egydio Setubal	Fundação FEAC
Fundação Bradesco	Fundação Lamb Watchers	Movimento Arredondar
Fundação Cargill	Fundação Lemann	United Way Brasil
Fundação Educar DPaschoal	Fundação Maria Cecília Souto Vidigal	
Fundação Grupo Volkswagen	Fundação Romi	
Fundação Iochpe	Fundação Stickel	
Fundação Nestlé Brasil	Fundação Tide Setubal	
Fundação Otacílio Coser	Fundação Victor Civita	
Fundação Raízen	Inspirare	
Fundação SM	Instituto ABCD	
Fundação Telefônica Vivo	Instituto Arapyáú	
Fundação Toyota do Brasil	Instituto Ayrton Senna	
Instituto 3M	Instituto Paulo Montenegro	
Instituto Aegea	Instituto Península	
Instituto Alcoa	Instituto Samuel Klein	
Instituto Arcor Brasil	Instituto SEB de Educação	
Instituto Camargo Corrêa	Instituto Verdescola	
Instituto CCR		
Instituto Cyrela		
Instituto Ecofuturo		
Instituto EDP		
Instituto Embraer		
Instituto Estre		
Instituto Eurofarma		
Instituto GPA		
Instituto International Paper		
Instituto Itaú Cultural		
Instituto LafargeHolcim		
Instituto Lina Galvani		
Instituto Natura		
Instituto Net Claro Embratel		
Instituto Unibanco		
Instituto Votorantim		
Itaú Social		

Fonte: a autora com base em GIFE (2020).

#### **4.1.1 Institutos e Fundações de origem empresarial e familiar**

No Quadro 11, a seguir, são apresentados os 48 Institutos e Fundações de origem empresarial e familiar que atuam em educação no estado de São Paulo, uma breve descrição sobre o que desenvolvem e a missão que direciona a atuação de cada um deles. De forma geral, nota-se que apresentam similaridades em relação aos propósitos de atuação, que engloba os seguintes temas: desenvolvimento de uma educação pública de qualidade; desenvolvimento sustentável; inclusão social, alimentação segura, sustentável e acessível; educação integral; empreendedorismo e negócios de impacto social; formação de professores e gestores educacionais; desenvolvimento de cidadãos como protagonistas das transformações sociais; empregabilidade e empreendedorismo; desenvolvimento de comunidades locais; alinhamento entre as tecnologias da informação e educação; e arte e cultura utilizadas como ferramenta de transformação.

Percebe-se que as missões que direcionam o trabalho dos Institutos e Fundações que investem socialmente corroboram com o que é evidenciado teoricamente, Motta (2016) afirma que as entidades de direito privado, interesse social e utilidade pública surgiram objetivando atender a demandas públicas nas áreas de educação, desenvolvimento tecnológico, saúde, esporte, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, cultura, meio ambiente, caracterizadas como “serviços não exclusivos do Estado”.

Fundação/Instituto	Missão	Sobre	Fonte	Estado
<b>B3 Social</b>	"Trabalhamos para desenvolver e viabilizar uma educação pública qualidade, potencializando o crescimento do Brasil."	"A B3 Social é uma associação sem fins lucrativos, fundada em 2007, responsável por integrar e coordenar os projetos de investimento social privado da B3 - uma das principais empresas de infraestrutura de mercado financeiro do mundo e uma das líderes globais do setor de bolsas. Sua atuação está pautada no fortalecimento de organizações da sociedade civil, com foco na melhoria estrutural da educação pública brasileira e na contribuição para redução das desigualdades em nosso país por meio de ações assistenciais e/ou emergenciais que atendam necessidades latentes das populações mais vulneráveis."	(B3 Social, 2020)	SP
<b>Fundação Bradesco</b>	"Promover a inclusão social por meio da educação e atuar como multiplicador das melhores práticas pedagógico-educacionais em meio à população brasileira socioeconomicamente desfavorecida."	"Desde 1956, a Fundação Bradesco compartilha da perspectiva visionária de seu fundador, Amador Aguiar, de que a educação é o meio mais efetivo para a inclusão social. Essa missão inspiradora é concretizada pelo trabalho de educadores, alunos, familiares e comunidades, empenhados em fazer de suas 40 Escolas espaços privilegiados para a jornada de educar, aprender e de formar cidadãos capazes de transformar positivamente o mundo. A Fundação proporciona ensino gratuito e de qualidade a crianças, jovens e adultos em situação de vulnerabilidade socioeconômica, atuando na Educação Infantil, nos Ensinos Fundamental, Médio e Profissionalizante e na Educação de Jovens e Adultos. Suas Escolas estão localizadas em todos os Estados brasileiros e no Distrito Federal. O conhecimento também é construído pelos diversos cursos a distância da Escola Virtual, por atividades dos Centros de Inclusão Digital e por projetos e ações em parceria – como o Educa+Ação e os Programas Educar e Aprender –, além do Museu Histórico Bradesco."	(Fundação Bradesco, 2020)	SP

<b>Fundação Bunge</b>	"Contribuir para o desenvolvimento sustentável por meio de ações que valorizem o avanço da ciência, a educação e a conservação dos recursos naturais."	"Criada em 1955, a Fundação Bunge atua em diferentes frentes, que têm em comum a valorização das pessoas e do conhecimento. Na prática, essa atuação se dá por meio de: Preservação e gestão da memória empresarial; Desenvolvimento sustentável de comunidades locais; Promoção da leitura e do prazer de ler; Estímulo ao voluntariado corporativo; Incentivo às ciências, às letras e às artes."	(Fundação Bunge, 2020)	SP
<b>Fundação Cargill</b>	"Promover a alimentação segura, sustentável e acessível."	"A Fundação Cargill contribui há mais de 40 anos para a transformação do país, impactando diretamente mais de 45 mil pessoas por ano. Sua missão é a promoção da alimentação segura, sustentável e acessível, com iniciativas que vão desde o campo até o consumidor final."	(Fundação Cargill, 2020)	SP
<b>Fundação Educar Dpaschoal</b>	"Promover a educação para a cidadania como estratégia de transformação social."	"A Fundação Educar DPaschoal foi criada em 1989 e é o investimento social privado da Companhia DPaschoal. Acredita na educação para a cidadania como estratégia de transformação social gerando valor compartilhado nas comunidades do Brasil. Para que a cidadania plena seja exercida é preciso garantir que as pessoas se reconheçam como protagonistas de suas vidas e de suas comunidades e desenvolvam a capacidade de interpretar o mundo através da leitura. Por isso, a Fundação elegeu três eixos de atuação que oferece à sociedade: o Educar para Ler, o Educar para o Protagonismo e o Cooperando com o Social."	(Fundação Educar Dpaschoal, 2020)	SP

<b>Fundação Grupo Volkswagen</b>	"Promover transformações positivas que impulsionem melhorias na educação e que mobilizem cidadãos para atuarem como protagonistas do desenvolvimento de comunidades."	"Desde 1979, investimos em ações de educação e desenvolvimento de comunidades com recursos dos rendimentos de um fundo constituído pela Volkswagen. Atualmente, abraçamos três causas prioritárias: mobilidade urbana, mobilidade social e inclusão de pessoas com deficiência. Além disso, apoiamos tecnicamente algumas ações de responsabilidade social de empresas do Grupo Volkswagen no Brasil."	(Fundação Grupo Volkswagen, 2020)	SP
<b>Fundação Iochpe</b>	"Educação para o desenvolvimento integral de crianças e jovens."	"Instituída em 1989 pela Iochpe-Maxion S/A – grupo empresarial que opera nos segmentos de autopeças e equipamentos ferroviários – a Fundação desenvolve programas nas áreas de Educação Profissional e Arte-Educação realizando parcerias com entidades públicas e privadas. A prioridade é o atendimento a jovens e crianças beneficiando mais de 25 mil pessoas por ano em 22 estados brasileiros."	(Fundação Iochpe, 2020)	SP
<b>Fundação Nestlé Brasil</b>	"Promover o impacto social, conectando-o cada vez mais ao propósito da Nestlé de “melhorar a qualidade de vida e contribuir para um futuro mais saudável”."	"A Fundação Nestlé Brasil foi criada em 1987. Desde então temos aumentado o nosso impacto social, conectando-o cada vez mais ao propósito da Nestlé de “melhorar a qualidade de vida e contribuir para um futuro mais saudável”. Ao longo de toda nossa história, trabalhamos com duas grandes frentes: Cultura e Nutrição. Atualmente a Fundação Nestlé Brasil apoia e promove projetos que visam incentivar hábitos de vida mais saudáveis. Essas iniciativas são financiadas através de doações. A cada 1 real doado por seus colaboradores e estagiários, a Nestlé doa o valor duplicado."	(Fundação Nestlé Brasil, 2020)	SP

<b>Fundação Otacílio Coser</b>	"Promover a educação das novas gerações para o desenvolvimento sustentável."	"A FOCO – Fundação Otacílio Coser atua desde 1999 no fortalecimento dos elos entre comunidades, escolas e empresas por meio de programas socioassistenciais, em especial, o Programa Rede Escolai. A Fundação é mantida pela COIMEXPAR, holding do Grupo COIMEX, e seus programas e projetos são viabilizados com recursos de empresas que compartilham os mesmos valores. A atuação da FOCO, em todos os programas e projetos, é orientada pelos princípios do respeito à democracia, promoção da autonomia e desenvolvimento de capacidades coletivas."	(Fundação Otacílio Coser, 2020)	SP
<b>Fundação Raízen</b>	"Estar próxima às comunidades onde a mantenedora possui alguma unidade (interior de São Paulo e Goiás) oferecendo educação, qualificação profissional, inclusão social e cidadania."	"Somos uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), sem fins lucrativos, que surgiu com o objetivo de ampliar oportunidades para crianças e jovens nas localidades onde a Raízen tem operações. Através de projetos de educação, investimos no desenvolvimento dos nossos futuros cidadãos, para vê-los protagonizando seus próprios caminhos e impulsionando um país melhor."	(Fundação Raízen, 2020)	SP
<b>Fundação SM</b>	"Contribuir para a melhoria da qualidade da educação no Brasil."	"A Fundação SM foi criada em 1977 com o objetivo de reverter os bons resultados conquistados por Edições SM em programas educativos, fazendo chegar a educação e a cultura aos setores menos favorecidos da sociedade. No Brasil, a Fundação está presente há quase 10 anos, desde que a editora aqui se instalou. Desenvolve em parceria com os governos federal, estadual e municipal, instituições privadas e organismos internacionais, diversos projetos, pautados em 4 pilares: estímulo à formação continuada e valorização do professor, fomento à leitura e produção literária, apoio a atividades e projetos socioeducativos e pesquisa educacional."	(Fundação SM, 2020)	SP

<b>Fundação Telefônica Vivo</b>	"Criamos oportunidades de desenvolvimento para educadores, jovens e crianças enfrentarem os desafios do mundo contemporâneo, por meio de projetos de educação, empreendedorismo e voluntariado."	"Desde 1999, a Fundação Telefônica Vivo trabalha para gerar transformação social. Acreditamos na educação como pilar essencial de transformação da sociedade e em seu poder de garantir o empoderamento e protagonismo de crianças e jovens, utilizando a tecnologia como instrumento a favor da inclusão e da cultura digital."	(Fundação Telefônica Vivo, 2020)	SP
<b>Fundação Toyota do Brasil</b>	"Promover a sustentabilidade por meio de ações de cunho ambiental e educacional que beneficiem a sociedade brasileira e sua riqueza cultural, reafirmando os valores e o compromisso da "Toyota do Brasil" com o desenvolvimento social do Brasil."	"A Toyota tem como um dos seus principais pilares o respeito pelo meio ambiente e, assim, visa, na fabricação de seus automóveis, contribuir com o desenvolvimento sustentável do planeta. Como forma de unificar seus esforços sociais e assumir um importante compromisso com o Brasil, a Toyota cria em 2009 "Fundação Toyota do Brasil" com o objetivo de promover a Sustentabilidade, por meio de atividades de preservação ambiental e formação de cidadãos. Sua causa principal será a recuperação e preservação do mais devastado bioma brasileiro, a Mata Atlântica."	(Fundação Toyota do Brasil, 2020)	SP
<b>Instituto Itau Cultural</b>	"Inspirar e ser inspirado pela sensibilidade e pela criatividade das pessoas para gerar experiências transformadoras no mundo da arte e da cultura brasileiras."	"O Itaú Cultural é um instituto voltado para a pesquisa e a produção de conteúdo e para o mapeamento, o incentivo e a difusão de manifestações artístico-intelectuais. Dessa maneira, contribui para a valorização da cultura de uma sociedade tão complexa e heterogênea como a brasileira. Ao considerar a cultura uma ferramenta essencial à construção da identidade do país e um meio eficaz na promoção da cidadania, o instituto busca democratizar e promover a participação social."	(Instituto Itau Cultural, 2020)	SP

<b>Instituto 3M</b>	"Atuar na descoberta de tecnologias sociais e no desenvolvimento de programas próprios e em parcerias com foco na formação de nossas futuras gerações para empreendedorismo, nas áreas de ciências e tecnologia, prioritariamente nas comunidades onde a 3M atua."	"Em 2006 foi criado o Instituto 3M, que tem como visão contribuir para a transformação social, promovendo o empreendedorismo das futuras gerações, fundamentado em valores éticos, de cidadania e de sustentabilidade. Contabilizando todos os nossos projetos, atualmente atendemos 2.200 crianças até 12 anos, 5.900 adolescentes com até 18 anos e mais 650 jovens maiores de idade – um total de 8.750 vidas que desfrutam do cuidado do Instituto. "	(Instituto 3M, 2020)	SP
<b>Instituto Itau Social</b>	"Desenvolver, disseminar e implementar tecnologias sociais para a melhoria da educação pública brasileira."	"O Itaú Social desenvolve, implementa e compartilha tecnologias sociais para contribuir com a melhoria da educação pública brasileira. Sua atuação está pautada na formação de profissionais da educação e no fortalecimento de organizações da sociedade civil."	(Instituto Itau Social, 2020)	
<b>Instituto Aegea</b>	"Apoiar e promover iniciativas e projetos que visem à melhora do ambiente e da qualidade de vida, sobretudo nas comunidades que estão inseridas nas regiões em que o Grupo AEGEA atua."	"Fundado pelo Grupo Equipav em 2013, atendendo a um antigo desejo das matriarcas das famílias Toledo e Vettorazzo, o Instituto Equipav nasceu para criar mais oportunidades para que as pessoas pudessem sentir toda a transformação que a educação, a cultura, o esporte e a sustentabilidade podem proporcionar, principalmente quando essas áreas passam a fazer parte das nossas vidas desde cedo. A atuação acontece prioritariamente nas regiões onde estão presentes cada uma das empresas do grupo."	(Instituto Aegea, 2020)	SP



<b>Instituto AIPI</b>	<p>"Por meio da educação, o Instituto AIPI encoraja as pessoas com vontade de mudar o mundo, dispostas a gerar impacto positivo na sociedade, para que se tornem cidadãs ativas em busca de soluções para os problemas encontrados em suas comunidades. Com sua visão otimista, acreditando que é possível uma sociedade melhor, o Instituto incentiva o talento individual das pessoas, impulsionando e apoiando suas ideias para o desenvolvimento de projetos de transformação social."</p>	<p>"O Instituto International Paper, criado em 2007, se transformou e passou a se chamar Instituto AIPI em 2020. Essa mudança envolveu o nome que assumiu a forma abreviada e simplificada de dizer a sigla IP e reuniu os atributos que formam a nossa identidade. Entendemos que na nossa sociedade existem muitas pessoas com a cidadania ativa nas veias, prontas para gerar impacto positivo e transformar as comunidades onde vivem. Elas só precisam de incentivo para fazer acontecer. Por isso, nossos projetos buscam apoiar e oferecer a estrutura necessária para que boas intenções se transformem em ações."</p>	(Instituto AIPI, 2020)	SP
<b>Instituto Alcoa</b>	<p>"Promover a educação e o desenvolvimento dos territórios nos quais atuamos."</p>	<p>"Fundado em 1990, no Brasil, o Instituto Alcoa é uma entidade sem fins lucrativos, que tem o propósito de transformar coletivamente os territórios em que a Alcoa está presente, a fim de torná-los mais inclusivos e menos desiguais. Para isso, o Instituto Alcoa promove iniciativas em educação e geração de trabalho e renda, causas estruturantes para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa, além de incentivar a participação social e o diálogo em torno das causas como forma de mobilização para o engajamento. Sua atuação se conecta às políticas públicas e agendas de interesses globais, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)."</p>	(Instituto Alcoa, 2020)	SP

<b>Instituto Arcor Brasil</b>	"Contribuir para que crianças e adolescentes tenham igualdade de oportunidades por meio da educação"	"Com o Investimento Social Arcor (ISA), a fundação busca contribuir para a igualdade de oportunidades educacionais para as crianças na América Latina, mobilizando atores sociais, desenvolvendo as capacidades de educadores, cuidadores e responsáveis por crianças e apoiando projetos de âmbito territorial voltados para a infância na perspectiva dos direitos."	(Instituto Arcor Brasil, 2020)	SP
<b>Instituto Camargo Corrêa</b>	"Articular e fortalecer organizações que contribuam para a formação integral de crianças, adolescentes e jovens, visando ao desenvolvimento comunitário sustentável."	"O Instituto Camargo Corrêa (ICC) congrega as iniciativas de investimento social corporativo do Grupo Camargo Corrêa. O Instituto considera a diversidade e abrangência dos negócios e das comunidades envolvidas para traçar políticas que contribuam com o desenvolvimento dessas comunidades, alinhadas à estratégia de Sustentabilidade do Grupo"	(Instituto Camargo Corrêa, 2020)	SP
<b>Instituto CCR</b>	"Viabilizar soluções de investimentos e serviços em infraestrutura."	"O Instituto CCR nasce para qualificar e estruturar a gestão dos projetos apoiados pelo Grupo, para ampliar a transparência no uso dos recursos aplicados nos projetos diretos e incentivados e tem o desafio de fomentar e democratizar o acesso a cultura. O Instituto CCR é uma organização privada, sem fins lucrativos, qualificada como OSCIP - Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, que visa ampliar a excelência de sua prestação de serviço e a sua percepção positiva dos principais públicos com os quais se relaciona. Abrir caminhos que levem ao desenvolvimento sustentável e socioeconômico do Brasil, é o papel do Instituto CCR."	(Instituto CCR, 2020)	SP

<b>Instituto Claro</b>	"Aliar as tecnologias da informação e da comunicação à educação e ao desenvolvimento social."	Nossa missão é conectar pessoas para um futuro melhor. E fazemos isso por meio do investimento em projetos de educação e cidadania, que utilizam a tecnologia para o desenvolvimento humano, social e ambiental. Por sabermos nosso papel nessa transformação, temos a sustentabilidade como um dos valores da Claro. Incentivamos e apoiamos o desenvolvimento das comunidades em que atuamos e, por isso: Qualificamos gestores e professores da rede municipal de ensino, disponibilizando conteúdos e ferramentas para o aprimoramento de suas aulas; Possibilitamos a formação de jovens para o mercado de trabalho; Fomentamos a inovação e o empreendedorismo; Investimos em cidadania, por meio de projetos voltados para o desenvolvimento humano e ambiental.	(Instituto Claro, 2020)	SP
<b>Instituto Cyrela</b>	-	"Desde 2011, investimos em educação para transformar o futuro. Temos orgulho de compartilhar de um sentimento que nasceu de uma família e que se tornou a cultura de uma empresa e de seu instituto. De fazer parte de um grupo de pessoas que acredita em fazer o bem. Bem feito. E que assim transforma e constrói o futuro. Todos os dias."	(Instituto Cyrela, 2020)	SP
<b>Instituto Ecofuturo</b>	"O Instituto Ecofuturo contribui para transformar a sociedade por meio da conservação ambiental e promoção de leitura, integrando livros, pessoas e natureza."	"A organização sem fins lucrativos, fundada em 1999 e mantida pela Suzano, contribui para transformar a sociedade por meio da conservação ambiental e promoção de leitura, integrando livros, pessoas e natureza. Entre as principais iniciativas estão o projeto Biblioteca Comunitária Ecofuturo, com a implantação de mais de 100 bibliotecas no País, e a gestão do Parque das Neblinas, onde são desenvolvidas atividades de educação ambiental, pesquisa científica, ecoturismo, manejo e restauração florestal, e participação comunitária. O Instituto atua como articulador entre sociedade civil, poder público e o setor privado."	(Instituto Ecofuturo, 2020)	SP

<b>Instituto EDP</b>	"Promover a sustentabilidade empresarial com o alinhamento de suas três dimensões – econômica, social e ambiental."	"O Instituto EDP foi criado no final de 2007, e iniciou suas atividades em 2008. Representa o compromisso da empresa para o desenvolvimento humano e social: por meio do acesso à cidadania, à cultura, ao esporte e à educação, incentivando cidadãos a repensarem suas atitudes de consumo e engajamento social, e, expressando seu investimento no Brasil."	(Instituto EDP, 2020)	SP
<b>Instituto Embraer</b>	"O Instituto Embraer investe o capital social privado da Embraer em programas voltados para educação. As iniciativas têm como base 3 frentes de atuação: educação, engajamento com a sociedade e preservação da memória."	"Acreditamos no poder transformador da educação. Voar alto. Desafiar a gravidade. Projetar para cima e para frente os desafios que nos levam do presente para o futuro. Dos sonhos à realidade. Voar alto é impulsionar para que possamos alçar voos ainda mais elevados. É ser capaz de promover transformações reais na sociedade. É incentivar jovens a serem capazes de alcançar seus objetivos. É colaborar e cooperar em parcerias que geram aprendizados mútuos. É preservar a história e compartilhar conhecimentos para a construção do futuro. É isso que fazemos: voamos alto. Ao voar alto, enxergamos o mundo como um todo. E é nesse todo que queremos gerar um impacto positivo."	(Instituto Embraer, 2020)	SP
<b>Instituto Estre</b>	"Fortalecer a educação ambiental e o diálogo acerca dos desafios socioambientais relacionados aos resíduos sólidos no Brasil."	"O Instituto Estre é uma Oscip (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) criada em 2006 e mantida pela Estre Ambiental. Percorrendo o território nacional, promove diálogos e reflexões – com um público cada vez mais amplo e diverso – sobre os seguintes temas: consumo, resíduos, cidadania, espaços educadores sustentáveis e outros temas pertinentes à educação ambiental, processos coletivos e emancipadores. O Instituto Estre segue acreditando na educação como caminho para a sustentabilidade."	(Instituto Estre, 2020)	SP

<b>Instituto Eurofarma</b>	"Promover a inclusão sócio-econômica e o desenvolvimento sustentável por meio da educação transformadora."	"O Instituto Eurofarma, com mais de 94 mil atendimentos diretos, tem uma certeza: a educação transforma vidas. Durante mais de uma década, todos nós ensinamos e todos aprendemos. Juntos, somamos forças, capacitamos crianças, adolescentes, adultos e idosos, oferecendo oportunidades para o futuro e a realização de seus sonhos. Com sede no bairro de Interlagos, zona sul de São Paulo, o Instituto Eurofarma foi criado em 2006 para aprimorar a gestão dos investimentos sociais da empresa, que optou pela criação e condução de programas educacionais próprios, em três áreas de atuação: Educação Complementar, Formação de Jovens, Adultos e Idosos e Educação Ambiental."	(Instituto Eurofarma, 2020)	SP
<b>Instituto GPA</b>	"Promover a empregabilidade e empreendedorismo por meio de ações sociais, educacionais e culturais, voltadas às comunidades de atuação do GPA."	"O GPA acredita e sempre trabalhou com foco no potencial humano, acreditando que, quando estimulada, sua força latente se revela e dá novos sentidos a vida. Inspirado nesta certeza fundou em novembro de 1998, o Instituto GPA, responsável por dar forma à vocação do Grupo de contribuir para o desenvolvimento humano."	(Instituto GPA, 2020)	SP
<b>Instituto LafargeHolcim</b>	"Contribuir para a construção de uma sociedade sustentável e agregar valor para o negócio da LafargeHolcim e de seus parceiros."	"O Instituto LafargeHolcim é uma organização sem fins lucrativos, criada em 2002, com o objetivo de coordenar os investimentos sociais da Holcim Brasil e contribuir para o desenvolvimento das localidades onde a empresa atua, fortalecendo o relacionamento de suas unidades com as comunidades e estabelecendo parcerias estratégicas alinhadas com a sua missão."	(Instituto LafargeHolcim, 2020)	SP

<b>Instituto Lina Galvani</b>	"Ampliar capacidades para comunidades liderarem a transformação social local."	"Somos um Instituto Empresarial, nascido em 2003, ligado ao Grupo Galvani e inspirado nos valores da matriarca da família, Dona Lina Galvani. Em 2004, recebemos o certificado de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Desde o início, nos dedicamos a identificar e apoiar iniciativas que contribuam à ampliação das capacidades, para que as comunidades onde a nossa mantenedora atua liderem a transformação social local. A linha de trabalho que adotamos se propõe evidenciar o potencial dos atores locais, para que percebam o seu papel no desenvolvimento da comunidade. Por isso, ao invés de fazer pelo outro, temos como princípio fazer com o outro, visando a autonomia e o fortalecimento local, guiando o processo de crescimento de maneira singular, desenvolvendo projetos que observam e respeitam as demandas e características específicas de cada região."	(Instituto Lina Galvani, 2020)	SP
<b>Instituto Natura</b>	"Contribuímos para o fortalecimento das pessoas e organizações que participam da educação e atuamos para que, juntos, somando as forças e o potencial de cada um, possa emergir uma grande comunidade colaborativa, capaz de promover processos e ambientes de aprendizagem mais eficazes e transformadores."	"A paixão pela educação é o que nos move desde a nossa criação, em 2010. Com o auxílio de uma rede de parceiros, executamos e apoiamos projetos voltados à melhoria da Educação Básica da rede pública, no Brasil e na América Latina, que sejam pautados na eficácia da aprendizagem, na equidade de resultados e na coesão social."	(Instituto Natura, 2020)	SP

<b>Instituto Unibanco</b>	"Contribuir para o desenvolvimento dos alunos do Ensino Médio em escolas públicas, concebendo, validando e disseminando novas tecnologias ou metodologias que melhorem a qualidade e efetividade das políticas públicas."	"Criado em 1982, o Instituto Unibanco atua para a melhoria da educação pública no Brasil por meio da gestão educacional para o avanço contínuo. O Instituto apoia e desenvolve soluções de gestão para aumentar a eficiência do ensino nas escolas públicas. Além de resultados sustentáveis de aprendizagem, trabalha pela equidade no ensino, tanto entre as escolas, como no interior de cada uma delas, com base em quatro valores fundamentais: conectar ideias, acelerar transformações, valorizar a diversidade e ser fundamentado em evidências. O Instituto Unibanco apoia ações e projetos em quatro frentes: conceber, desenvolver, implementar e avaliar soluções para a gestão educacional; produzir e difundir conhecimento sobre essas soluções, com base em evidências empíricas e na investigação científica; apoiar iniciativas para vencer os desafios do Ensino Médio; ocupar posições estratégicas e intensificar articulação junto aos principais atores e tomadores de decisão de políticas públicas na área da educação."	(Instituto Unibanco, 2020)	SP
<b>Instituto Votorantim</b>	"Qualificar a atuação social das empresas contribuindo para a competitividade dos negócios e o desenvolvimento das comunidades."	"O Instituto Votorantim foi criado em 2002 para direcionar o investimento em responsabilidade social das empresas do Grupo Votorantim. Nosso principal foco é assegurar que a presença de uma unidade Votorantim propicie melhoria na qualidade de vida das comunidades, o que resulta, também em um ambiente melhor para as empresas. Trabalhamos em linha com os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, definidos pela Organização das Nações Unidas (ONU)."	(Instituto Votorantim, 2020)	SP

<b>Instituto Alana</b>	<p>Descortinar questões sensíveis à criança e iluminar valores humanistas, conectados com a dimensão socioambiental, reconhecendo a potência de cada pessoa e das ações coletivas, co-criando e disseminando conteúdos capazes de construir imagens que inspirem um futuro melhor para todos.</p>	<p>O Instituto Alana nasceu com a missão de “honrar a criança” e é a origem de todo o trabalho do Alana. O Instituto conta hoje com programas próprios e com parceiros, que buscam a garantia de condições para a vivência plena da infância. Criado em 1994, o Alana é mantido pelos rendimentos de um fundo patrimonial desde 2013.</p>	(Instituto Alana, 2021)	SP
<b>Fundação José Luiz Egydio Setubal</b>	<p>Promover a saúde infantil por meio da assistência, desenvolvimento da pesquisa e disseminação do conhecimento para influenciar a sociedade a cuidar das crianças do Brasil.</p>	<p>A história da Fundação José Luiz Egydio Setúbal começa com o desejo de transformar o Hospital Infantil Sabará, já então um pioneiro em medicina pediátrica no país, em um agente de transformação social na saúde infantil. Com o início das atividades da Fundação em 2010, o Hospital se torna o seu braço de assistência médica, prezando por uma equipe altamente capacitada no atendimento humanizado de crianças e adolescentes.</p>	(Fundação José Luiz Egydio Setubal, 2021)	SP



<b>Fundação Lamb Watchers</b>	Desenvolvimento, implantação, execução e o monitoramento de projetos, programas e serviços de proteção social, socioeducativos e de desenvolvimento de potencialidades, melhoria da saúde e inclusão socioeducacional de crianças e adolescentes em situação de risco e vulnerabilidade.	Desde 2014, a Fundação Lamb Watchers se dedica a apoiar diferentes instituições e projetos diretamente envolvidos com a erradicação da desigualdade social por meio de iniciativas focadas em pessoas que vivenciam diversas situações de vulnerabilidade. Tendo como principal objetivo servir àqueles que mais necessitam, as atividades permeiam os locais de maior fragilidade do país de origem, o Brasil, como as comunidades do Nordeste, e avançam as fronteiras para explorar diferentes regiões do mundo, como o sudoeste asiático, por exemplo.	(Fundação Lamb Watchers, 2021)	SP
<b>Fundação Lemann</b>	Colaborar com pessoas e instituições em iniciativas de grande impacto que garantam a aprendizagem de todos os alunos e formar líderes que resolvam os problemas sociais do país, levando o Brasil a um salto de desenvolvimento com equidade.	A Fundação Lemann é uma organização de filantropia familiar, nascida em 2002, a partir do desejo de construir um Brasil mais justo e avançado. Atua em dois pilares estratégicos, Educação e Lideranças, duas frentes capazes de impulsionar nossa gente e gerar mudanças reais. Aposta em dois momentos importantes da mesma trajetória: pessoas com formação educacional de qualidade que podem se tornar líderes preparados e engajados para contribuir com o desenvolvimento do país.	(Fundação Lemann, 2021)	SP

<b>Fundação Maria Cecília Souto Vidigal</b>	"Gerar e disseminar conhecimento para o desenvolvimento integral da criança."	A FMCSV é uma fundação familiar criada em 1965 que se dedica à promoção do desenvolvimento da primeira infância, que é o período que vai da gestação aos seis anos de idade. Cumpre sua missão por meio de projetos sociais, cursos, publicações, eventos, vídeos, programas de TV, financiamento à pesquisa e tradução de conteúdos estrangeiros, entre outros. Os principais públicos são profissionais de todas as áreas que lidam com gestantes, famílias e crianças pequenas; gestores públicos responsáveis pela elaboração e implementação de políticas públicas; mídia e formadores de opinião. Tem como objetivo provocar a mudança de comportamento que promova a melhoria da atenção dada às crianças, propiciando seu desenvolvimento integral, e por consequência, o desenvolvimento da sociedade como um todo. Nesse contexto, a comunicação tem lugar estratégico na forma de atuação	(Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, 2021)	SP
<b>Fundação Stickel</b>	"Transformar jovens e adultos por meio das artes, despertando novos potenciais."	A Fundação Stickel é uma instituição sem fins lucrativos com mais de 65 anos de história. Desde 2012, o nosso lema é "ARTE TRANSFORMA". Desenvolvemos ações que despertam a curiosidade, a criatividade e o sentimento de pertencimento através de cursos gratuitos, palestras, exposições, publicação de livros e fomento a artistas. Queremos que a jornada da inclusão sociocultural desperte novos potenciais em jovens e adultos para que se tornem agentes dessa transformação.	(Fundação Stickel, 2021)	SP

<b>Fundação Tide Setubal</b>	<p>"Fomentar iniciativas que promovam a justiça social e o desenvolvimento sustentável de periferias urbanas e contribuam para o enfrentamento das desigualdades socioespaciais das grandes cidades, em articulação com diversos agentes da Sociedade Civil, de Instituições de Pesquisa, do Estado e do Mercado"</p>	<p>"Iniciado por sua inspiradora, na região de São Miguel Paulista, na zona leste da cidade de São Paulo. Há mais de 30 anos, ao liderar o Corpo Municipal de Voluntário de São Paulo, Tide Setubal expressou a importância de despertar a consciência de que cada cidadão é responsável pela sua comunidade. Para ela, o trabalho integrado de todas as instituições e recursos de São Miguel seria capaz de criar condições para o despertar de toda a população"</p>	(Fundação Tide Setubal, 2021)	SP
<b>Instituto ABCD</b>	<p>"Contribuir para que brasileiros com transtornos de aprendizagem tenham acesso a serviços apropriados para que atinjam seu potencial de aprendizagem e desenvolvimento, a fim de que participem como membros ativos da sociedade."</p>	<p>"O Instituto ABCD é uma organização social sem fins lucrativos que se dedica, desde 2009, a gerar, promover e disseminar conhecimentos que tenham impacto positivo na vida de brasileiros com dislexia."</p>	(Instituto ABCD, 2021)	SP

**Instituto Arapyaú**

"Contribuir para articular a transição para uma sociedade mais justa, solidária e sustentável."

"O Arapyaú nasceu em 2008 inspirado pela crença de que a filantropia pode ser uma força para o bem-estar social, ambiental e econômico. Acreditamos na colaboração como única forma de enfrentar os complexos desafios contemporâneos. Valorizamos o diálogo e buscamos conectar diferentes iniciativas e setores – social, privado, público e academia – para a construção coletiva de soluções inovadoras."

(Instituto Arapyaú, 2021)

SP

---

**Instituto Ayrton Senna**

"Levar educação de qualidade para as redes públicas de ensino no Brasil."

"Ayrton Senna foi um dos maiores pilotos de Fórmula 1 de todos os tempos. Ao lado da paixão pela velocidade, Ayrton tinha paixão pelo Brasil. Ele almejava um país em que todos tivessem a oportunidade de serem vitoriosos no que sonhassem, mas sabia que essa possibilidade estava distante da maioria dos brasileiros. Dois meses antes do acidente em Ímola, na Itália, o piloto compartilhou com a sua irmã a vontade de fazer algo grande pelo futuro dos brasileiros, em especial pelas crianças e jovens. O seu desejo se somou ao de Viviane, que já trabalhava pelo desenvolvimento humano como psicóloga e queria fazer mais pelas novas gerações. Juntos, concretizariam essa ideia, mas Ayrton não teve tempo de participar de sua construção. Apesar da dor da perda, Viviane e a família Senna decidiram levar o sonho de Ayrton adiante. Em 1994, nasceu o Instituto Ayrton Senna, uma organização sem fins lucrativos que tem o objetivo de dar a crianças e jovens brasileiros oportunidades de desenvolver seus potenciais por meio da educação de qualidade."

(Instituto Ayrton Senna, 2021)

SP

---

<b>Instituto Península</b>	" Fundado em 2011 pela família Abilio Diniz, trabalha para apoiar a melhoria da carreira docente porque acredita que os professores são os principais agentes de transformação para uma Educação de qualidade no Brasil. Para concretizar suas ações, possui projetos conectados ao propósito de transformar vidas por meio da Educação, além de um Núcleo de Pesquisas e Estudos, buscando sempre conhecer a fundo os professores do nosso país, identificando as melhores referências do mundo. Desta forma, o IP atua de maneira sistêmica, contribuindo com o avanço de políticas públicas que impactem positivamente a carreira docente, desde atratividade, profissionalização e valorização até o desenvolvimento contínuo dos educadores."	(Instituto Península, 2021)	SP	
<b>Instituto SEB de Educação</b>	"Engajar, por meio de uma educação inovadora, crianças e jovens para que se tornem protagonistas do desenvolvimento sustentável de nossa sociedade."	"A organização nasceu a partir do desejo da Família Zaher, empreendedora e fundadora do Grupo SEB, em organizar o investimento social que a família já realizava e na manutenção do CEFIC, creche construída e integralmente mantida pela família desde 2004."	(Instituto SEB de Educação, 2021)	SP
<b>Instituto Verdescola</b>	"Educar e formar pessoas para que tenham autonomia para a vida"	"O Instituto Verdescola é uma organização não governamental, sem fins lucrativos, com doze anos de atuação em São Sebastião, no Litoral Norte de São Paulo. Nos anos de 2018, 2019 e 2020, o Instituto Verdescola foi reconhecido como uma das 100 melhores ONGs do país. Ainda no ano de 2019, o Instituto recebeu a certificação Selo Voa Doar, da AMBEV, atestando sua adequação ao Padrão de Gestão e Transparência do Terceiro Setor."	(Instituto Verdescola, 2021)	SP

Fonte: elaborado pela autora com base em GIFE (2020) e nos websites dos Institutos e Fundações (2020).

## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS INICIATIVAS DOS INSTITUTOS E FUNDAÇÕES EMPRESARIAIS E FAMILIARES

Para caracterizar os 286 programas e iniciativas dos Institutos e Fundações de origem empresarial e familiar que atuam em educação no estado de São Paulo foi feita uma categorização por semelhança de conteúdo. Das 22 categorias, 4 foram criadas com base nas categorias utilizadas por Marinzeck-Santos (2021), 18 com base nas áreas de atuação utilizadas pelo GIFE (2020), que foram apresentadas na sessão 3.1, e 3 criadas pela própria autora pois, entre as categorias utilizadas pelas duas fontes citadas anteriormente, não havia categorias que representassem bem os assuntos agrupados. O Quadro 12 apresenta as 22 categorias, a quantidade de programas/iniciativas contemplada por cada uma delas e as respectivas fontes de origem.

**Quadro 11 - Categorias que agrupam os programas e iniciativas dos Institutos e Fundações empresariais que atuam em educação em SP**

<b>Categorias</b>	<b>Fonte</b>	<b>Quantidade de Programas/Iniciativas</b>
Assistência Social	(GIFE, 2020)	7
Atuação em rede	(GIFE, 2020)	5
Cultura e artes	(GIFE, 2020)	21
Desenvolvimento social	(GIFE, 2020)	14
Educação Integral	(GIFE, 2020)	4
Empreendedorismo e negócios de impacto social	(GIFE, 2020)	11
Escolas próprias	(GIFE, 2020)	3
Esporte	(GIFE, 2020)	7
Financiamento da Educação	(GIFE, 2020)	12
Formação Continuada	Autora	20
Formação para o trabalho e/ou para a cidadania	(GIFE, 2020)	29
Gestão do Secretário/Diretor	(Marinzeck-Santos, 2021)	11
Leitura dos alunos e infraestrutura	(Marinzeck-Santos, 2021)	14

Monitoramento e Avaliação	Autora	4
Participação da família e da comunidade	(Marinzeck-Santos, 2021)	9
Pesquisa e Inovação	(GIFE, 2020)	6
Premiação	Autora	12
Qualidade em educação	(GIFE, 2020)	6
Recuperação e reforço	(Marinzeck-Santos, 2021)	12
Tecnologia	(GIFE, 2020)	7
Temas transversais da educação	(GIFE, 2020)	54
Voluntariado e doação	(GIFE, 2020)	18

Fonte: elaborado pela autora.

As 5 categorias mais recorrentes são Temas transversais da educação (54) - são constituídos pelos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN's) e compreendem seis áreas: Ética, Orientação Sexual, Meio Ambiente, Saúde, Pluralidade Cultural e Trabalho e Consumo, Formação para o trabalho e/ou para a cidadania (29), Cultura e artes (21) e Formação Continuada (20) e Voluntariado e doação (18), que demonstram uma preocupação por parte dos Institutos e Fundações para com a formação integral do indivíduo, a formação para o mercado de trabalho e para cidadania; a preparação de gestores educacionais e professores para uma melhor atuação tanto nas iniciativas e programas quanto para o desenvolvimento de suas funções e que há um forte estímulo ao trabalho voluntário, tanto aos funcionários das empresas mantenedoras quanto aos membros da sociedade, sendo inclusive uma ferramenta para a participação da comunidade junto aos projetos e resoluções de desafios das escolas.

O Quadro 13 apresenta a caracterização dos 286 programas e iniciativas dos Institutos e Fundações empresariais que atuam em educação no estado de São Paulo. Nota-se que os programas e iniciativas tem sua atuação direcionada às localidades em que a empresa que origina o Instituto ou Fundação atua; que os programas apresentam estruturação, com uma visão administrativa, de mapeamento de necessidades, avaliação, medição de impactos, que há uma tendência de replicação de experiências exitosas e de alinhamento das iniciativas aos ODSs; que há repetição dos temas formação, conscientização, cidadania, geração de renda, conservação, desenvolvimento socioeconômico e que esporte e cultura são vistos como ferramentas de conscientização e desenvolvimento de competências e habilidades como disciplina, dedicação, respeito e ética.

<b>Fundação/Instituto</b>	<b>Iniciativa</b>	<b>Descrição</b>	<b>Categoria</b>	<b>Fonte</b>
<b>B3 Social</b>	<b>Programa de Apoio Pessoal (PAP)</b>	A B3 ampliou a atuação de apoio pessoal e profissional às famílias de seus colaboradores, que passaram a ter acesso a serviços de orientação psicológica, jurídica e financeira.	Assistência Social	(B3 Social; Programa de Apoio Pessoal (PAP), 2021)
<b>B3 Social</b>	<b>Alimentação</b>	Projetos assistenciais que buscam levar mantimentos, kits de higiene e outros itens básicos a quem mais precisa.	Assistência Social	(B3 Social; Alimentação, 2021)
<b>Fundação Toyota do Brasil</b>	<b>Campanhas Solidárias</b>	Em 2020, a Fundação Toyota do Brasil realizou doações e promoveu campanhas para combater a pandemia causada pelo novo coronavírus e auxiliar famílias em vulnerabilidade.	Assistência Social	(Fundação Toyota do Brasil; Campanhas Solidárias, 2021)
<b>Instituto Aegea</b>	<b>Tarifa Social</b>	A Tarifa Social proporciona descontos na tarifa de água e esgoto para famílias de baixa renda. Cada concessionária aplica a Tarifa Social com base em critérios estabelecidos no seu contrato de concessão com o município.	Assistência Social	(Instituto Aegea; Tarifa Social, 2021)
<b>Instituto Votorantim</b>	<b>Votorantim pela Infância e Adolescência (VIA)</b>	O programa Votorantim pela Infância e Adolescência (VIA) tem como objetivo contribuir para a melhoria da qualidade de vida de crianças e adolescentes. Amparado na Constituição Federal de 1988 e no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) de 1990, o programa atua com crianças e adolescentes com direitos violados ou em situação de vulnerabilidade, através da qualificação das estratégias de prevenção e atendimento promovidas pelos atores-chave da Rede de Proteção Social e do Sistema de Garantia de Direitos dos municípios onde a Votorantim tem operação.	Assistência Social	(Instituto Votorantim; Votorantim pela Infância e Adolescência (VIA), 2021)
<b>Fundação Lamb Watchers</b>	<b>Menina dos olhos de Deus</b>	Localizada na cidade de Kathmandu, no Nepal, país do sul asiático, Meninas dos Olhos de Deus é uma instituição que trabalha com a reinserção social de crianças e adolescentes vítimas do tráfico ou da exploração humana e sexual. Nas quatro casas que abrigam as vítimas resgatadas, a iniciativa promove condições dignas de moradia e alimentação saudável para que todas tenham os recursos básicos de que precisam para retomar os estudos e se desenvolverem culturalmente em uma escola que também integra as ações da organização, além de atender os membros da comunidade local. Com o objetivo de prevenir novos casos, o projeto ainda distribui bolsas de estudos para moradores de lugares mais afastados da região do Himalaia e elabora conteúdos	Assistência Social	(Fundação Lamb Watchers; Menina dos olhos de Deus, 2021)



com a participação das pessoas que já atendem tendo em vista a sensibilização da sociedade para esse grave problema.

<b>Fundação Lamb Watchers</b>	<b>Projeto Água, Cidadania e Ensino</b>	<p>O PACE – Projeto Água, Cidadania e Ensino atende as zonas urbana e rural da região de Curimatá (PI) desde 2015. A instituição promove o acesso à água potável, à produção de alimentos, ao ensino básico, às interações culturais e a oportunidades de geração de renda para as famílias que sofrem com a escassez desses recursos por viverem no semiárido brasileiro. Para isso, um sistema agroecológico, baseado no conceito da permacultura em mandala, para o cultivo orgânico de alimentos foi implementado nas comunidades atendidas. Além disso, a iniciativa busca garantir que todos os moradores tenham acesso ao que chama de “Kit 100%”, que engloba: fonte de água potável e reforma ou construção de escola municipal, incluindo cozinha, refeitório, sanitários, carteiras e lousas de qualidade. Se possível, também são desenvolvidas biblioteca ou sala equipada com dispositivos eletrônicos, posto de saúde, parque de diversões e abertura para o ensino de jovens e adultos. Na área urbana do município, o PACE dá vida ao Centro da Criança e do Adolescente (CCA), espaço que abriga atividades socioeducativas e culturais, como cursos de inglês, informática, música, dança, reforço escolar, dentre outros, e preparação para o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM).</p>	Assistência Social	(Fundação Lamb Watchers; Projeto Água, Cidadania e Ensino, 2021)
<b>Instituto Cyrela</b>	<b>Rede do bem</b>	<p>O Instituto Cyrela entende a importância do trabalho em rede. Junto a nossos parceiros, conseguimos divulgar mais ações, ampliar os resultados e atender de forma ainda mais significativa as demandas da sociedade. Esta seção é destinada a ações de</p>	Atuação em rede	(Instituto Cyrela; Rede do bem, 2021)

colaboradores Cyrela, clientes e organizações sociais. O objetivo é ajudar a divulgar ações transformadoras e de impacto social.

<b>Itaú Social</b>	<b>Redes de Territórios Educativos</b>	A proposta do programa Redes de Territórios Educativos é criar laços de confiança e parceria entre organizações da sociedade civil. A promoção do trabalho em rede e o fomento de ações integradas e articuladas entre diferentes organizações podem ampliar as possibilidades de colaboração, de aprendizado e de ganhos mútuos.	Atuação em rede	(Itaú Social; Redes de Territórios Educativos, 2021)
<b>Instituto Unibanco</b>	<b>Editais</b>	Conectar saberes é um dos nossos valores. Os editais são uma forma de colocarmos essa ideia em prática. Nosso principal objetivo é concretizar parcerias com organizações da sociedade civil, instituições acadêmicas e de pesquisa, fundos de direitos e justiça social entre outros afim de gerarmos coletivamente proposições para o avanço contínuo da educação pública brasileira, considerando sua multidimensionalidade e heterogeneidades regionais.	Atuação em rede	(Instituto Unibanco; Editais, 2021)
<b>Fundação Lemann</b>	<b>Rede de Líderes</b>	Atraímos, valorizamos, conectamos e impulsionamos lideranças de altíssimo potencial transformador e extremamente comprometidas para resolverem os principais desafios públicos do país. Criamos vínculos e fortalecemos a atuação em rede para a criação de oportunidades reais de mudança. Apoiamos ainda um portfólio de mais de 50 organizações de impacto capazes de liderar e contribuir para as grandes transformações sociais do Brasil.	Atuação em rede	(Fundação Lemann; Rede de Líderes, 2021)

<b>Fundação Lemann</b>	<b>Gestão de Pessoas no Setor Público</b>	Trabalhamos por um novo paradigma de gestão de pessoas no setor público brasileiro, capaz de atrair, desenvolver e reter lideranças preparadas para entregar os melhores serviços públicos aos cidadãos. Atuamos também para criar um ecossistema de organizações da sociedade civil e do setor privado que considerem a formação de líderes no setor público e no terceiro setor como prioritária.	Atuação em rede	(Fundação Lemann; Gestão de Pessoas no Setor Público, 2021)
<b>Fundação Maria Cecília Souto Vidigal</b>	<b>Núcleo Ciência Pela Infância</b>	Ser uma ponte sólida entre o que é produzido pela comunidade científica e a sociedade. Várias organizações reunidas para aproximar pesquisa, prática e políticas públicas relativas à primeira infância. Assim é o Núcleo Ciência Pela Infância (NCPI). Renovado a cada triênio, o Núcleo coloca em prática ações para tornar o conhecimento científico acessível à sociedade, para que sirva de subsídio para políticas e práticas que tratam dos primeiros anos de uma criança. A ideia é ajudar a fortalecer estratégias para promover o pleno desenvolvimento infantil e, conseqüentemente, a construção de um melhor cenário socioeconômico para o país.	Pesquisa e Inovação	(Fundação Maria Cecília Souto Vidigal; Núcleo Ciência Pela Infância, 2021)
<b>Fundação Cargill</b>	<b>Guabiroba: manejo agroflorestal, estruturação de cadeia produtiva com geração de renda para a agricultura familiar e desenvolvimento de novos</b>	Estruturar a cadeia de suprimentos da Guabiroba, fruto típico da região de Irati/PR, por meio da agregação de valor na base produtiva, desenvolvimento de novos ingredientes para indústria de alimentos e articulação de mercado para esta fruta nativa.	Desenvolvimento social	(Fundação Cargill; Guabiroba: manejo agroflorestal, estruturação de cadeia produtiva com geração de renda para a agricultura familiar e desenvolvimento de novos, 2021)

<b>Instituto Camargo Corrêa</b>	<b>Programa Infra Digna</b>	<p>O Programa Infra Digna leva melhoria da qualidade de vida para as comunidades que vivem em áreas carentes de serviços essenciais. O conhecimento adquirido em oito décadas de execução de obras é canalizado para criar soluções alternativas a essas famílias. Projetos de saneamento básico, soluções alternativas de abastecimento de água potável, destinação final de esgoto e resíduos, fontes alternativas de distribuição de energia e técnicas de construção de moradias a preços mais baixos, educação ambiental e recuperação de espaços públicos estão entre as frentes das iniciativas organizadas pelo Instituto Camargo Corrêa (ICC) a moradores de regiões onde são executadas obras da Camargo Corrêa Infra. A atenção voltada para educação ambiental e recuperação de espaços públicos para uso das comunidades atendidas também é prioritária para o ICC, que conta com a tecnologia de infraestrutura desenvolvida pela Camargo Corrêa Infra. Os projetos são desenvolvidos após estudo detalhado de cada área a ser atendida, levando-se em conta os múltiplos fatores que interferem no convívio social local, como renda, escolaridade, segurança, faixa etária predominante e necessidades básicas.</p>	Desenvolvimento social	(Instituto Camargo Corrêa; Programa Infra Digna, 2021)
<b>Fundação Cargill</b>	<b>Projeto Cacau Digital</b>	<p>Implementar uma plataforma de assistência técnica agrícola para aumentar a escala de trabalho do técnico agrícola em campo e acompanhar os indicadores de sustentabilidade e estruturação da cadeia produtiva do cacau no município de Ibirapitanga – BA, especificamente na comunidade Joaquim da Mata.</p>	Desenvolvimento social	(Fundação Cargill; Projeto Cacau Digital, 2021)

<b>Fundação Cargill</b>	<b>Proseando sobre Leite</b>	Fornecer suplementação animal a famílias ligadas às associações Almanara, APLB, Esperança, Pedra Bonita e Santana Santa Emília para melhorar a qualidade e quantidade do leite bovino produzido na época de estiagem.	Desenvolvimento social	(Fundação Cargill; Proseando sobre Leite, 2021)
<b>Fundação Otacílio Coser</b>	<b>Comunidades Sustentáveis</b>	O programa tem como missão Desenvolver o capital social e capacidades empreendedoras para soluções sustentáveis de questões sociais, ambientais e econômicas, nas comunidades de atuação da FOCO. O programa objetiva identificar as principais demandas existentes no território de atuação da FOCO, nesse sentido articula para contribuir com: Formação do capital social de lideranças e organizações sociais; Promover acesso a direitos estabelecidos para crianças, adolescentes e adultos e Contribuir com as informações de formação de empreendedorismo social, com perspectiva de geração de renda para famílias, jovens e comunidades em situação de vulnerabilidade.	Desenvolvimento social	(Fundação Otacílio Coser; Comunidades Sustentáveis, 2021)
<b>Instituto LafargeHolcim</b>	<b>Comitê de Ação Participativa (CAP)</b>	Construir e implementar coletivamente estratégias e ações que contribuam para o desenvolvimento do território de Barroso.	Desenvolvimento social	(Instituto LafargeHolcim; Comitê de Ação Participativa (CAP), 2021)
<b>Instituto Lina Galvani</b>	<b>Desenvolvimento Comunitário</b>	Mapeamento do Território - Objetivo: Entender as estratégias da empresa direcionadas ao território e o interesse da comunidade em atuar coletivamente na busca por melhorias. Diagnóstico Participativo - Objetivo: Identificar demandas prioritárias, buscar soluções conjuntas e construir uma visão compartilhada em relação ao desenvolvimento da comunidade. Coesão Comunitária - Objetivo: Promover a mobilização e articulação comunitária, por meio do incentivo de iniciativas conjuntas. Desenvolvimento de Potenciais - Objetivo: Reconhecer, fortalecer e ampliar as capacidades locais.	Desenvolvimento social	(Instituto Lina Galvani; Desenvolvimento Comunitário, 2021)

<b>Instituto GPA</b>	<b>Horta Social Urbana</b>	A ideia da Horta Social Urbana é promover o desenvolvimento social de pessoas em situação de rua por meio da formação em agricultura urbana – com produção de alimentos orgânicos dentro da cidade.	Desenvolvimento social	(Instituto GPA; Horta Social Urbana, 2021)
<b>Instituto 3M</b>	<b>Apoio a iniciativas de responsabilidade social e atendimento a crianças e jovens.</b>	Atualmente, são 17 associações parceiras, localizadas nas regiões das fábricas da 3M no Brasil. Dessa forma, garantimos, também por meio do pilar de Desenvolvimento Social, que centenas de pessoas sejam beneficiadas com nossas ações e auxílios financeiros. Além disso, os funcionários da empresa podem envolver-se diretamente com os projetos, já que cada uma das instituições atendidas conta com um voluntário que a apadrinha, representando a 3M e sendo o responsável pelas ações que realizamos nesses locais.	Desenvolvimento social	(Instituto 3M; Apoio a iniciativas de responsabilidade social e atendimento a crianças e jovens. , 2021)
<b>Fundação Bunge</b>	<b>Comunidade Integrada</b>	Um programa que promove o desenvolvimento por meio da parceria entre empresa, sociedade civil e poder público. o Comunidade Integrada é um programa de desenvolvimento territorial sustentável que a Fundação Bunge põe em prática em localidades onde a Bunge atua. O programa se estrutura em três fases: 1) Diagnóstico de Socioeconomia; 2) Elaboração de Plano de Gestão Integrada e 3) Execução do Plano: implantação e monitoramento das ações definidas, com mecanismos de gestão e avaliação que ficam sob corresponsabilidade da empresa, da comunidade e do poder público. Tendo como metas os seguintes temas: proteção integral à criança e ao adolescente; (por meio do combate à exploração sexual infantil), o desenvolvimento econômico (por meio da formação e desenvolvimento das comunidades locais); Inclusão e a formação de Pessoas com Deficiência e Jovens Aprendizes no mercado de trabalho local e incentivando o consumo local sem a necessidade de sair de casa, por meio de compras por telefone e internet.	Desenvolvimento social	(Fundação Bunge; Comunidade Integrada, 2021)
<b>Instituto Votorantim</b>	<b>Programa ReDes</b>	A iniciativa tem o objetivo de estimular o desenvolvimento sustentável, fornecendo apoio técnico e financeiro para o fortalecimento de cadeias produtivas inclusivas capazes de gerar renda. O Programa ReDes tem uma trilha que dura cinco anos nas localidades, compreendendo o planejamento, implantação e consolidação total dos projetos. Ao final desse período, é esperado	Desenvolvimento social	(Instituto Votorantim; Programa ReDes, 2021)

que as comunidades já sejam autônomas e gerenciem, por conta própria, a sustentabilidade de seus negócios.

<b>Fundação Tide Setubal</b>	<b>Prática de Desenvolvimento Local</b>	Há mais de dez anos, o Galpão ZL marca a presença da Fundação Tide Setubal no Jardim Lapena, zona leste de São Paulo. O espaço é o centro das ações de prática local, frente que busca o desenvolvimento econômico, urbano e humano desse território. O espaço oferece atividades na área de educação, cultura, esporte e empreendedorismo, com o propósito de contribuir com o crescimento pessoal dos moradores, investindo na sua formação, na geração de renda e na criação de laços potentes para o desenvolvimento do bairro.	Desenvolvimento social	(Fundação Tide Setubal; Prática de Desenvolvimento Local, 2021)
<b>Instituto Arapyauú</b>	<b>Agência de Desenvolvimento Regional</b>	Contribuir para uma melhor governança regional nos seis municípios que fazem parte da Costa do Cacau: Ilhéus, Una, Uruçuca, Itacaré, Canavieiras e Itabuna. Esse é o objetivo da Agência de Desenvolvimento Regional (ADR), que conecta diversos atores do sul da Bahia, dos setores público, privado, universidades, empresários, sociedade civil e comunidades – entre eles o Arapyauú –, na promoção e implementação de um plano de desenvolvimento regional. Esse grupo multidisciplinar e colaborativo definiu os quatro eixos de trabalho prioritários da ADR na Costa do Cacau: educação, meio ambiente, infraestrutura e economia. O Instituto, que vem participando de todas as reuniões, contribuiu para customizar o modelo da agência em 2019, bem como fazer um mapeamento das forças políticas e institucionais a fim de traçar estratégias para engajar o público no projeto. Além disso, colaboramos com a integração da agência ao Parque Científico Tecnológico, a fim de constituir uma governança forte e representativa, que possa apoiar o desenvolvimento e a execução de projetos visando à melhoria de vida da população.	Desenvolvimento social	(Instituto Arapyauú; Agência de Desenvolvimento Regional, 2021)

<b>Instituto SEB de Educação</b>	<b>Mentoria Social</b>	Programa de fomento, fortalecimento, capacitação e auxílio as organizações da sociedade civil, bem como, orientação e suporte à movimento sociais, grupos e indivíduos que se uniram em prol de uma causa. O programa objetiva Melhorar a estrutura, gestão administrativa/financeira/contábil/projetos, aprimorar a formação técnica e captação de recursos, ampliar a capacidade de atendimento, assim, alcançar o desenvolvimento pleno, sustentável e autônomo.	Qualidade em educação	(Instituto SEB de Educação; Mentoria Social, 2021)
<b>Fundação Cargill</b>	<b>Raízes na Cozinha</b>	Apoiar refugiados imigrantes na geração de renda e desenvolvimento de seus próprios negócios por meio da capacitação em empreendedorismo gastronômico e sua conexão com mentorias, canais de venda, suporte técnico digital e microcrédito. Para este ciclo pretende-se desenvolver a metodologia com o uso de ferramentas tecnológicas para maior integração socioeconômica.	Desenvolvimento social	(Fundação Cargill; Raízes na Cozinha, 2021)
<b>Instituto 3M</b>	<b>Prêmio Instituto 3M para Estudantes Universitários</b>	Realizado em parceria com a Associação AlfaSol, que já reconheceu sete iniciativas desenvolvidas para melhorar as condições de vida de uma comunidade de forma simples e inovadora. Além disso, trata-se de uma oportunidade para colaborar com a expansão dos trabalhos dos alunos também fora do ambiente da faculdade, estimulando o empreendedorismo dos jovens. Diferente de outros concursos da área, o Prêmio do Instituto 3M não se encerra na premiação. Afinal, o aluno, ao ser escolhido como vencedor, recebe o valor de R\$ 50 mil para implementar o projeto, que precisa apresentar a viabilidade	Premiação	(Instituto 3M; Prêmio Instituto 3M para Estudantes Universitários, 2021)



técnico-financeira para plano de execução em 12 meses. Outro destaque é que, ao contrário das outras iniciativas do Instituto, que normalmente são focadas nas comunidades próximas às plantas da 3M, o prêmio é aberto a alunos de todo o país – a cada ano, são centenas de inscrições de todas as regiões do Brasil.

---

<b>Fundação Cargill</b>	<b>Feira Sustentável da Agricultura Familiar da Unochapecó</b>	Oportunizar a toda comunidade acadêmica e ao entorno (região da EFAPI) no município de Chapecó/SC o acesso a produtos saudáveis à preços justos, fomentando o empreendedorismo dos agricultores familiares (trabalho e renda) atrelado a processos de educação alimentar, nutricional e gastronômicos e incentivo à redução dos desperdícios.	Empreendedorismo e negócios de impacto social	(Fundação Cargill; Feira Sustentável da Agricultura Familiar da Unochapecó, 2021)
<b>Fundação Cargill</b>	<b>Semeando Agrofloresta: geração de renda aliada à preservação da biodiversidade</b>	Organizar toda a cadeia produtiva dos alimentos orgânicos, desde a sua produção agroflorestal com o beneficiamento dos alimentos, por meio da construção e estruturação de uma agroindústria, e o fomento a comercialização desses produtos em diversos mercados locais, inovando e fortalecendo o empreendedorismo rural.	Empreendedorismo e negócios de impacto social	(Fundação Cargill; Semeando Agrofloresta: geração de renda aliada à preservação da biodiversidade, 2021)

---

<b>Fundação Grupo Volkswagen</b>	<b>Costurando o Futuro</b>	O objetivo do projeto Costurando o Futuro é promover o empoderamento e a autonomia por meio da capacitação de profissionais de costura, impulsionando sua mobilidade social. Estamos falando de empreendedores que, além de costurar, aprendem a planejar seus negócios, comunicar, vender e trabalhar em rede. Nosso papel é articular e compartilhar conhecimento para o desenvolvimento pessoal e profissional desses participantes, para que estejam prontos para atenderem as demandas do mercado com eficiência. Além disso, por meio da técnica do upcycling, tecidos automotivos doados pelas marcas do Grupo Volkswagen e fornecedores são reaproveitados, contribuindo para a sustentabilidade do planeta.	Empreendedorismo e negócios de impacto social	(Fundação Grupo Volkswagen; Costurando o Futuro, 2021)
<b>Fundação Telefônica Vivo</b>	<b>Pense Grande</b>	O Pense Grande é um programa da Fundação Telefônica Vivo que convida jovens de todo Brasil a pensarem no seu projeto de vida, na sua comunidade e a entenderem o empreendedorismo social como uma solução para os problemas que percebem no seu entorno. A proposta é um incentivo ao protagonismo jovem, que acontece por meio da sensibilização e formação aos participantes. Com uma metodologia própria construída em cima de três pilares: Empreendedorismo Social, Tecnologia e Comunidade, a participação dos jovens é estimulada para que eles tenham oportunidades de vivenciar na prática a jornada empreendedora.	Empreendedorismo e negócios de impacto social	(Fundação Telefônica Vivo; Pense Grande, 2021)
<b>Instituto Camargo Corrêa</b>	<b>Comunidade Empreende</b>	O Programa Comunidade Empreende promove o empreendedorismo por meio do estímulo às iniciativas já existentes nas regiões onde atua, cria incubadoras de projetos de economia local e solidária, apoia startups de impacto social e empreendedores locais e estuda oportunidades de inserção produtiva, estimulando a implantação de novos modelos de negócios que impulsionem projetos autossustentáveis. O Instituto Camargo Corrêa sugere soluções que ampliem o acesso a crédito para empreendedores locais, desenvolver atividades de capacitação profissional de jovens e, quando possível, desenvolver junto à comunidade conexão com a cadeia de suprimentos dos clientes e parceiros de obras em execução. Lideranças comunitárias são convidadas a dialogar sobre alternativas para o enfrentamento de problemas sociais complexos	Empreendedorismo e negócios de impacto social	(Instituto Camargo Corrêa; Comunidade Empreende , 2021)

com respeito à diversidade religiosa, de gêneros e raças, inclusão de refugiados e imigrantes e preservação dos valores culturais das comunidades atendidas.

<b>Instituto GPA</b>	<b>Academia Assaí Bons Negócios</b>	A Academia Assaí Bons Negócios é um programa que oferece capacitações, workshops presenciais e uma plataforma de aulas online com conteúdo 100% gratuito. O objetivo da Academia Assaí é diminuir as dificuldades dos(as) micro e pequenos(as) empreendedores(as) de todo o Brasil, desenvolvendo competências e compartilhando conhecimentos específicos do setor alimentício para que melhorem seus negócios. A Academia Assaí está dividida em plataforma online, cursos presenciais e apoio a organizações que fomentam micro e pequenos(as) empreendedores(as) que atuam no setor de alimentação.	Empreendedorismo e negócios de impacto social	(Instituto GPA; Academia Assaí Bons Negócios, 2021)
<b>Instituto GPA</b>	<b>Empreendedoras Periféricas</b>	O projeto Empreendedoras Periféricas surgiu durante a pandemia com o objetivo de fortalecer as iniciativas econômicas de mulheres negras e a manutenção dos seus empreendimentos no cenário da Covid-19, por meio de aporte de recursos financeiros e formações. Motivados para a mudança desse cenário, e por acreditarem na importância e no potencial de transformação que esses empreendimentos e essas mulheres têm na vida de outras mulheres, em seus territórios, comunidades e em toda a sociedade, o Extra, por meio do Instituto GPA, em parceria com a Fundação Tide Setubal, seleciona empreendimentos de mulheres negras para serem apoiados.	Empreendedorismo e negócios de impacto social	(Instituto GPA; Empreendedoras Periféricas, 2021)

<b>Instituto LafargeHolcim</b>	<b>Conexão Empreendedora</b>	Tem como objetivo promover o desenvolvimento local na perspectiva do empreendedorismo como meio de ampliar a geração de renda.	Empreendedorismo e negócios de impacto social	(Instituto LafargeHolcim; Conexão Empreendedora, 2021)
<b>B3 Social</b>	<b>Renda</b>	Projetos que visam ampliar a transferência de renda ou concessão de créditos para a população vulnerável, pequenos e microempreendedores, agricultores familiares e extrativistas legais.	Empreendedorismo e negócios de impacto social	(B3 Social; Renda, 2021)
<b>Instituto Votorantim</b>	<b>Encadeamento Produtivo</b>	Com uso de metodologia desenvolvida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), o programa impulsiona a competitividade e a produtividade da rede de fornecedores da Votorantim. A iniciativa atua na melhoria de desempenho dos negócios, no aumento de competitividade e na redução da dependência em relação à empresa. Desta forma, gera mais qualificação dos produtos e serviços oferecidos por micro e pequenas empresas locais. Em 2015, foram realizadas mais de 2 mil horas de capacitações, com diagnósticos e consultorias, aos fornecedores da Votorantim.	Empreendedorismo e negócios de impacto social	(Instituto Votorantim; Encadeamento Produtivo, 2021)
<b>Instituto SEB de Educação</b>	<b>Pluris</b>	Aceleradora e coworking sediada em Ribeirão Preto, interior de São Paulo, dentro da Fábrica, um espaço com múltiplas utilidades que concentra diversas iniciativas e empresas parceiras do Instituto SEB.	Empreendedorismo e negócios de impacto social	(Instituto SEB de Educação; Pluris, 2021)
<b>Fundação Bradesco</b>	<b>Escolas</b>	A Fundação proporciona ensino gratuito e de qualidade a crianças, jovens e adultos em situação de vulnerabilidade socioeconômica através de 40 escolas próprias. Tendo como ideal a formação	Escolas próprias	(Fundação Bradesco; Escolas, 2021)

		<p>integral dos seus alunos, estrutura a sua proposta pedagógica no desenvolvimento de competências e habilidades cognitivas e socioemocionais. Assim, a partir de um conjunto equilibrado de competências cognitivas e socioemocionais essenciais e da adoção de determinadas estratégias didáticas e metodológicas, estabelecemos um caminho para a formação do cidadão, a constituição de sua identidade pessoal, cultural e social e sua inserção na sociedade e no mundo do trabalho. A Fundação atua nas seguintes modalidades de Ensino: - Educação Infantil (a partir dos 5 anos); - Ensino Fundamental; - Ensino Médio; - Educação de Jovens e Adultos; - Técnico (Profissionalizante e Qualificação Profissional); - Ensino a distância.</p>		
<b>Instituto Embraer</b>	<b>Colégio Embraer</b>	<p>Os Colégios Embraer – Juarez Wanderley e Casimiro Montenegro Filho, localizados respectivamente em São José dos Campos e Botucatu, oferecem gratuitamente as três séries do Ensino Médio em período integral para alunos egressos da rede pública de ensino. Além da bolsa integral de estudo, os Colégios Embraer também fornecem uniformes, materiais didáticos, alimentação e transporte. Todos os alunos são selecionados em processo independente, composto por prova de conhecimentos e redação, além do critério socioeconômico estabelecido pelo Instituto Embraer.</p>	Escolas próprias	(Instituto Embraer; Colégio Embraer, 2021)
<b>Instituto SEB de Educação</b>	<b>Centro de Formação Integral da Criança (CEFIC)</b>	<p>Creche que oferece atendimento a crianças de 4 meses a 6 anos de idade, em situação de vulnerabilidade social, recebendo educação de qualidade, apoio psicopedagógico, alimentação balanceada distribuída em 5 refeições diárias, além de acompanhamento psicossocial às famílias. Além disso, o espaço promove formação constante e gratuita de educadores e cuidadores.</p>	Escolas próprias	(Instituto SEB de Educação; Centro de Formação Integral da Criança (CEFIC), 2021)
<b>Fundação Bradesco</b>	<b>Bradesco Esportes e Educação</b>	<p>O Programa Bradesco Esportes e Educação apoia o desenvolvimento de crianças e jovens, a partir dos oito anos de idade, por meio da prática esportiva, nas modalidades vôlei e basquete femininos. As atividades ocorrem em seu próprio Centro de Desenvolvimento Esportivo, em um clube de lazer, em centros esportivos municipais, em um Centro de Artes e Esportes Unificados – CEU, em escolas estaduais e particulares e em Escolas da Fundação Bradesco, todos em Osasco (SP). Princípios: Atuar de forma interdisciplinar, de acordo com o referencial técnico-científico, buscando a articulação do trabalho em rede;</p>	Esporte	(Fundação Bradesco; Bradesco Esportes e Educação, 2021)

Conceber o esporte como via privilegiada para o desenvolvimento de competências, explorando seu potencial educativo; Estimular o potencial de cada educanda e atleta, respeitando sua individualidade e a diversidade de opiniões e escolhas em relação ao esporte e à vida; Ter como referência para as suas atitudes valores como ética, respeito, lealdade e comprometimento e Preocupar-se com o desenvolvimento integral do ser humano.

<b>Instituto CCR</b>	<b>Esporte</b>	Estimular o esporte como fator de inclusão social, é um item fundamental para a formação de um bom cidadão. Por isso, o Instituto CCR apoia diversos projetos em cidades de atuação do Grupo CCR, que proporcionam saúde, disciplina, responsabilidade, valorização da vida, entre outros.	Esporte	(Instituto CCR; Esporte, 2021)
<b>Instituto LafargeHolcim</b>	<b>Show de Bola (Incentivo Fiscal)</b>	Projeto de iniciação esportiva (futsal, basquete, handebol e vôlei) para crianças e jovens de Barroso/MG Parceiros: LafargeHolcim, Instituto LafargeHolcim, Prefeitura Municipal de Barroso e Governo de Minas Gerais (Lei de Incentivo Fiscal ao Esporte)	Esporte	(Instituto LafargeHolcim; Show de Bola (Incentivo Fiscal), 2021)
<b>Instituto Península</b>	<b>Impulsiona</b>	O Impulsiona é o programa de educação esportiva do Instituto Península que utiliza o esporte como ferramenta no desenvolvimento integral dos alunos. Por meio de uma plataforma online oferece gratuitamente materiais didáticos e cursos que capacita educadores a disseminarem os valores e a prática de esporte nas escolas.	Esporte	(Instituto Península; Impulsiona, 2021)

<b>Instituto Península</b>	<b>Núcleo de Alto Rendimento Esportivo de São Paulo</b>	Atua na avaliação e preparação de atletas e equipes de alto rendimento. É reconhecido como um centro de excelência esportiva e referência internacional em pesquisa científica e prescrição do treinamento esportivo. O NAR-SP também desenvolve um importante trabalho com atletas de base e com crianças e adolescentes que se tornarão grandes indivíduos.	Esporte	(Instituto Península; Núcleo de Alto Rendimento Esportivo de São Paulo, 2021)
<b>Instituto Verdescola</b>	<b>Verdesporte</b>	Projeto que utiliza os benefícios previstos na Lei de Incentivo ao Esporte e objetiva, por meio dos valores do esporte, complementar a formação e integração de crianças e adolescentes. No decorrer da implementação do projeto são realizadas oficinas de recreação, vôlei, futebol, basquete e handball, em busca do desenvolvimento motor e físico das crianças e adolescentes, além de habilidades socioemocionais, como cooperação, comunicação e resiliência.	Esporte	(Instituto Verdescola; Verdesporte, 2021)
<b>Instituto Verdescola</b>	<b>Vivavôlei</b>	Em parceria com a Confederação Brasileira de Vôlei e patrocínio do Banco do Brasil, o Instituto Verdescola realiza o Projeto VivaVôlei, que visa trabalhar os fundamentos do esporte com crianças e adolescentes de 7 a 14 anos. Na iniciativa, também são desenvolvidas habilidades socioemocionais, como cooperação, comunicação e resiliência.	Esporte	(Instituto Verdescola; Vivavôlei, 2021)

<b>Instituto AIPI</b>	<b>Arte na Escola</b>	<p>Com Arte no currículo escolar, os alunos se conectam mais com a escola e recebem uma educação mais aprofundada e sensível. A Arte é fundamental para a formação de cidadãos criativos, críticos e participativos. Mas os professores de Arte no Brasil hoje enfrentam o desafio de compreenderem a nova Base Nacional Comum Curricular, documento normativo que traça diretrizes para o ensino de Artes em todo o país. Para enriquecer a formação dos professores da Educação Básica e contribuir com sua missão de transformar a sala de aula em um espaço de invenção e investigação, o Instituto AIPI e o Instituto Arte na Escola lançaram o curso online Arte na BNCC. Com 40 horas de duração, o curso Arte na BNCC está dividido em quatro módulos, que os professores podem cursar no seu próprio ritmo, pois trata-se de uma formação autoinstrucional. A trilha de aprendizagem reúne vídeos exclusivos, recursos interativos, documentários e materiais complementares. Ao se dedicar ao percurso de estudo, o objetivo é que os cursistas conheçam, analisem e se inspirem nas estratégias apresentadas para lidar de forma inventiva nas aulas de Arte, colocando os alunos no papel de protagonistas e valorizando os processos de criação na escola.</p>	Formação Continuada	(Instituto AIPI; Arte na Escola, 2021)
<b>Fundação Educar Dpaschoal</b>	<b>Encontro Educação e Participação - a escola como centro de cidadania</b>	<p>Criado em 2006 com o objetivo de inspirar educadores a trabalharem em prol de uma educação pública com qualidade, em um espaço de aprendizagem, troca e desenvolvimento para os parceiros da Academia Educar. O evento conta com a participação de pessoas influentes na educação, como o Profº Dr. Mario Sergio Cortella, Profº José Pacheco, Profº Antonio Carlos Gomes da Costa, Eduardo Lyra, , Dr. Richard Pae Kim, o psicólogo Dr. Ivan Capelatto, entre outros.</p>	Formação Continuada	(Fundação Educar Dpaschoal; Encontro Educação e Participação - a escola como centro de cidadania, 2021)



<b>Fundação Educar Dpaschoal</b>	<b>Formação para Educadores</b>	<p>A Fundação entende que a figura do educador nas escolas ocupa um papel fundamental na formação do ser humano integral e tem um poder enorme de transformação para um público ainda maior de jovens. Por isso, vendo os bons resultados apresentados e reconhecidos ao longo de 27 anos, decidiu compartilhar sua experiência para inspirar mais educadores a aplicarem o protagonismo juvenil como estratégia educativa para o desenvolvimento das habilidades socioemocionais e a cidadania. Institucionalmente, o projeto é dividido em duas frentes: replicação e formação. O objetivo não é “ensinar o jeito”, mas sim, dividir experiência para, possivelmente, inspirar a mudança de olhar as práticas que colocavam o aluno no centro do desenvolvimento.</p>	Formação Continuada	(Fundação Educar Dpaschoal; Formação para Educadores, 2021)
<b>Fundação Grupo Volkswagen</b>	<b>Diversa Presencial</b>	<p>Entre 2017 e 2020, a Fundação Grupo Volkswagen apoiou o projeto Diversa Presencial, idealizado e desenvolvido pelo Instituto Rodrigo Mendes. O objetivo foi construir e ampliar o repertório de educadoras e educadores das redes públicas, gerando modificações nas estratégias pedagógicas e nos próprios sistemas de ensino. O foco era assegurar a todas as crianças, com e sem deficiência, o direito à educação. O método atendia à crescente demanda por formação, considerando os diferentes contextos educacionais e tinha o trabalho colaborativo como base. A iniciativa reunia, no mesmo espaço, representantes das Secretarias de Educação, gestores escolares, professores da sala de aula comum e de atendimento educacional especializado. A ideia era que, juntos, organizassem estratégias a partir de casos reais e desafiadores, escolhidos pelos próprios participantes.</p>	Formação Continuada	(Fundação Grupo Volkswagen; Diversa Presencial, 2021)
<b>Fundação Grupo Volkswagen</b>	<b>Pró- Educar Brasil</b>	<p>A Fundação Grupo Volkswagen proporcionou bolsas de estudos para a formação universitária de professores da rede pública que ainda não tinham diploma de Ensino Superior. Na época de início do projeto, encerrado em 2019, o Nordeste agregava quase metade dos docentes sem diploma em sala de aula, de acordo com dados do Ministério da Educação. Por esse motivo, as bolsas para cursos de Licenciatura e Graduação Plena eram oferecidas</p>	Formação Continuada	(Fundação Grupo Volkswagen; Pró- Educar Brasil, 2021)

exclusivamente aos profissionais da Educação Infantil e do Ensino Fundamental que exerciam o magistério em cidades dessa região do Brasil.

---

**Fundação Grupo  
Volkswagen**

**Aprendendo com a Arte**

Ampliar formas de olhar para nós mesmos e para o que está ao nosso redor; aguçar a imaginação e a percepção; criar e interagir com o mundo. Tudo isso é papel da arte! E foi justamente por isso que, de 2015 a 2018, a Fundação desenvolveu programas de formação contínua de educadores, em parceria com o Instituto Arte na Escola. O objetivo era propiciar o desenvolvimento profissional contemplando essa dimensão do conhecimento em arte, em processos reais de educação.

Formação  
Continuada

(Fundação Grupo Volkswagen;  
Aprendendo com a Arte, 2021)

---

---

<b>Fundação Iochpe</b>	<b>Arte na Escola</b>	<p>O programa desenvolve materiais educativos, em diferentes formatos, que dão suporte ao professor para enriquecer o conteúdo das aulas de Artes. As coleções estão disponíveis para download no site do Instituto. Por meio de parcerias com universidades públicas e privadas, o Arte na Escola proporciona, ainda, formação continuada aos educadores do ensino básico, investigando e qualificando processos de aprendizagem em Arte.</p>	Formação Continuada	(Fundação Iochpe; Arte na Escola, 2021)
<b>Fundação Telefônica Vivo</b>	<b>Aula Digital</b>	<p>Com o objetivo de criar melhores oportunidades para crianças em todo o mundo, o ProFuturo conta com o projeto Aula Digital, que incorpora a inovação nas escolas por meio da tecnologia e de novas metodologias de ensino e aprendizagem. As ações do Aula Digital envolvem a formação e o apoio contínuo a professores, coordenadores pedagógicos, gestores escolares e técnicos das secretarias. Além da distribuição dos kits tecnológicos, que contemplam dispositivos como notebooks, tablets, telas de projeção e o acesso a conteúdo pedagógicos digitais para as escolas atendidas.</p>	Formação Continuada	(Fundação Telefônica Vivo; Aula Digital, 2021)

---

<b>Fundação Telefônica Vivo</b>	<b>Escolas Conectadas</b>	<p>.A plataforma Escolas Conectadas apresenta cursos mediados e autoformativos de diferentes cargas horárias, certificados por instituições de ensino superior reconhecidas pelo Ministério da Educação (MEC). Voltado para formação de educadores, temos duas frentes de atuação no projeto Escolas Conectadas: Turmas abertas - oferecidas a qualquer educador, independentemente da disciplina ou nível de experiência. É preciso apenas ter acesso ao computador e à internet e realizar o cadastro na plataforma e Turmas exclusivas: oferecidas para secretarias de educação que queiram incluir nossos cursos em seus programas de formação de professores.</p>	Formação Continuada	(Fundação Telefônica Vivo; Escolas Conectadas, 2021)
<b>Fundação Toyota do Brasil</b>	<b>STEM Brasil</b>	<p>O STEM Brasil é um programa de capacitação de alta qualidade com duração de dois anos para professores do ensino público. O programa possui abordagem prática baseada em técnicas inovadoras para elevar o nível do currículo de física, química, biologia e matemática com 304 atividades práticas e aplicáveis nos três níveis de ensino brasileiro (Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II e Ensino Médio). Cada atividade combina conteúdos curriculares da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) com competências e Habilidades do Século XXI. O objetivo é contribuir com a formação dos educadores dessas disciplinas para que preparem alunos de escolas públicas para a faculdade e uma carreira mais próspera. Em parceria com a Educando, a Fundação Toyota do Brasil leva a metodologia STEM (em inglês – Science, Technology, Engineering and Mathematics) para as escolas públicas do estado do Amazonas. A ação, que será realizada até 2022, vai beneficiar quase 14 mil alunos de 18 municípios amazonenses, incluindo Manaus, Barreirinha, Borba, entre outros. Os resultados da metodologia aplicada são notáveis entre os alunos do ensino médio. Em escolas onde o STEM é aplicado constatou-se um aumento geral de 7% nas notas dos alunos nas quatro disciplinas, o número de alunos</p>	Formação Continuada	(Fundação Toyota do Brasil; STEM Brasil, 2021)

com aprendizagem considerada abaixo do básico em matemática caiu 17,7%, e entre as escolas participantes, a média geral em física passou de 6,9 para 7,9. A média no ENEM subiu 7 pontos em matemática e 19 pontos em Ciência da Natureza. A formação de professores começou no fim de 2020 de forma online. Como a metodologia do STEM contempla um ciclo de dois anos de treinamento para os professores, quando acabar a pandemia, os encontros passarão a ser presenciais.

<b>Instituto Arcor Brasil</b>	<b>Capacitação e Formação</b>	Implementação e apoio a propostas de formação e capacitação que buscam fortalecer as pessoas e as organizações que abordam a temática da infância, por meio de instâncias presenciais ou em nosso portal educativo virtual.	Formação Continuada	(Instituto Arcor Brasil; Capacitação e Formação, 2021)
<b>Instituto Arcor Brasil</b>	<b>Portal Educativo</b>	Oferece cursos de capacitação para os interessados em questões infantis, com o objetivo de compartilhar ferramentas educacionais para o desenvolvimento de oportunidades na Infância. As diferentes propostas de formação digital são concebidas a partir de suas próprias bases como um processo participativo e como um exemplo de aprendizagem coletiva. Apresentamos um caminho formativo que contribui para promover os direitos das crianças e adolescentes da nossa região. Os cursos e atividades são gratuitos e abertos a todos os públicos. Basta fazer a sua inscrição para ter acesso a todos os materiais	Formação Continuada	(Instituto Arcor Brasil; Portal Educativo, 2021)
<b>Instituto Claro</b>	<b>Educonexão</b>	O Educonexão é um programa que capacita profissionais do ensino para o uso de novas tecnologias em sala de aula, além de levar pontos de TV por assinatura e internet para escolas da rede municipal que estão em áreas cabeadas pelos serviços da Claro NET. A iniciativa surgiu em 2011 e, desde o primeiro ano, formou 2,9 mil professores em 1,8 mil escolas, que já beneficiaram mais de 80 mil alunos em 56 cidades de 19 estados brasileiros. Em 2019, após reformulação, o foco passou a ser os coordenadores pedagógicos e coordenadores municipais das Secretarias de Educação, com fases de formação dedicadas aos professores. Para	Formação Continuada	(Instituto Claro; Educonexão, 2021)

os coordenadores, as formações são presenciais e, para professores, à distância. Uma das novidades do novo formato é a aplicação da Avaliação das Práticas Educacionais Inovadoras (APEI-50) que analisa, a partir de 50 indicadores, práticas educacionais que os docentes utilizam e são consideradas fundamentais para a inovação no fazer pedagógico. A intenção é que, ao final da formação, os professores estejam mais bem preparados para utilizar ferramentas tecnológicas e digitais que possam modernizar suas aulas, e que seus coordenadores estejam aptos para pensarem estratégias que auxiliem no dia a dia.

**Instituto 3M**

**Mostra de Ciências e Tecnologia - Desafio de Inovação Instituto 3M.**

Criada com o propósito de incentivar o espírito científico e a criatividade de jovens estudantes da educação básica e técnica, a Mostra de Ciências e Tecnologia integra o Desafio de Inovação Instituto 3M. Este é o principal projeto desenvolvido na área de Ciência e Tecnologia, garantindo não só uma melhor educação das novas gerações, mas também investindo naqueles que são o futuro de nosso País. Tudo começa ainda no início do ano letivo, com o Desafio de Inovação. Este programa é um curso de formação de professores em Metodologia de Pesquisa Científica, preparando-os para a prática de ciências e para a orientação de projetos investigativos realizados por estudantes da educação básica. O Desafio de Inovação é oferecido por professores da Universidade de São Paulo (USP) e é homologado pela Secretaria de Educação, contribuindo para a progressão da carreira dos educadores como qualquer outro curso formador. Um dos objetivos do curso é capacitar professores para preparar seus alunos para a Mostra de Ciências e Tecnologia do Instituto 3M. Os trabalhos dos estudantes são divididos em sete categorias diferentes e os três melhores projetos em cada uma são premiados – o vencedor de cada categoria recebe R\$ 1.100,00. Além do valor, três projetos da Mostra são selecionados por professores olheiros da USP para participar da Feira Brasileira de Ciências e Engenharia (FEBRACE), a mais importante do ramo no país. Além de premiar os alunos, a Mostra de Ciências e Tecnologia também reconhece os professores que se destacam na orientação dos projetos com o Prêmio Professor Mobilizador. Três educadores são escolhidos para ganhar um certificado, e o Professor Destaque recebe um curso de inglês.

Formação  
Continuada

(Instituto 3M; Mostra de Ciências e Tecnologia - Desafio de Inovação Instituto 3M., 2021)

<b>Itaú Social</b>	<b>Melhoria da Educação</b>	O programa Melhoria da Educação proporciona formação continuada para gestores educacionais. As formações abordam tanto o eixo da gestão pedagógica quanto o da gestão administrativo-financeira. Dessa forma, os profissionais se preparam de maneira ampla para desempenhar suas funções. Os princípios do programa são: aliar teoria e prática; partir “da” e valorizar a experiência do território; ressaltar o protagonismo das equipes das secretarias de educação na realização dos trabalhos; promover colaboração e troca de experiências inter e intra territórios; articular parcerias valorizando diferentes conhecimentos; promover a redução das desigualdades na aprendizagem.	Formação Continuada	(Itaú Social; Melhoria da Educação, 2021)
<b>Instituto Ayrton Senna</b>	<b>Gestão de Política de Alfabetização</b>	Para promover a educação integral dos alunos matriculados nos três primeiros anos do Ensino Fundamental, o Instituto desenvolve, em parceria com as redes de ensino, referenciais pedagógicos e ferramentas de gestão que auxiliam na construção de políticas públicas de alfabetização que incorporem não apenas o letramento e numeramento clássicos, mas também o letramento corporal, científico e socioemocional. Com foco na formação dos profissionais da rede, a proposta apoia o desenvolvimento integral de educadores e gestores para que protagonizem a inovação das políticas de alfabetização	Formação Continuada	(Instituto Ayrton Senna; Gestão de Política de Alfabetização, 2021)
<b>Instituto Ayrton Senna</b>	<b>Fórmula da Vitória</b>	Por meio do apoio às secretarias de educação para a construção de políticas de gestão e de formação integral de educadores com base em evidências, o Instituto recupera a aprendizagem e promove a aprendizagem integral de alunos não plenamente alfabetizados matriculados nos anos finais do ensino fundamental (6º ao 9º anos).	Formação Continuada	(Instituto Ayrton Senna; Fórmula da Vitória, 2021)
<b>Instituto Península</b>	<b>Singularidades</b>	O Singularidades é uma faculdade que inova na formação inicial e continuada de professores e profissionais da educação. Alia conhecimento técnico de qualidade com desenvolvimento socioemocional, focado na prática da sala de aula. Oferece cursos de graduação/licenciatura, com Pedagogia, Letras e Matemática, pós-graduação, extensão e cursos online. Atua também com consultoria para instituições públicas e privadas e ONGs. Possui	Formação Continuada	(Instituto Península; Singularidades, 2021)

também um programa de bolsas de estudos, o Formar+ , que possibilita que jovens de baixa renda estudem no Singularidades.

<b>Instituto Verdescola</b>	<b>Ensino Técnico Integrado ao Ensino Médio</b>	Em uma inovadora iniciativa, o Verdescola e o Centro Paula Souza iniciaram a primeira turma ETIM – Ensino Técnico Integrado ao Ensino Médio, em 2018. O primeiro caso de cursos descentralizados em unidade externa do Centro Paula Souza. O curso em tempo integral oferece a graduação no Ensino Médio ao mesmo tempo em que forma os alunos em cursos técnicos de áreas de interesse para a região. Com o ETIM, os alunos saem do Ensino Médio com um diploma e mais preparados para ingressar no mercado de trabalho.	Formação para o trabalho e/ou para a cidadania	(Instituto Verdescola; Ensino Técnico Integrado ao Ensino Médio, 2021)
<b>Fundação Bradesco</b>	<b>Cisco Network Academy</b>	Em parceria com a Cisco Systems desde 2011, a Fundação Bradesco oferece cursos de formação técnica na área de redes de comunicação de dados, preparando os alunos para certificações e desenvolvendo habilidades e conceitos avançados. Atualmente, a Fundação possui 30 academias Cisco.	Formação para o trabalho e/ou para a cidadania	(Fundação Bradesco; Cisco Network Academy, 2021)
<b>Fundação Bradesco</b>	<b>Informática para pessoas com deficiência visual</b>	A Fundação Bradesco oferece alguns cursos presenciais de informática para pessoas com deficiência visual, com o objetivo de capacitá-las para que se tornem usuárias de computador no ambiente Windows e que também possam usar a Internet. Tudo isso por meio de um programa leitor de telas que verbaliza o conteúdo em texto apresentado no computador (sintetizador de voz). Estes cursos promovem a inclusão social, à medida que permitem a essas pessoas acessar informações, ampliar conhecimentos e competências básicas, necessários para seu acesso no mercado de trabalho.	Formação para o trabalho e/ou para a cidadania	(Fundação Bradesco; Informática para pessoas com deficiência visual, 2021)



<b>Fundação Cargill</b>	<b>Prato Firmeza: Campo e Cidade</b>	Formar pessoas na prática em jornalismo audiovisual. Voltado para jovens dos bairros periféricos da cidade de São Paulo e dos bairros rurais das cidades de Bragança Paulista e Mogi das Cruzes para produção de série jornalística e audiovisual.	Formação para o trabalho e/ou para a cidadania	(Fundação Cargill; Prato Firmeza: Campo e Cidade, 2021)
<b>Fundação Educar Dpaschoal</b>	<b>Academia Educar Dpaschoak</b>	Atua em parceria com escolas da rede pública de Campinas, promovendo o protagonismo juvenil entre os estudantes e criando oportunidades para que adolescentes de 13 a 16 anos descubram o seu potencial de transformar a sua realidade, de suas escolas e comunidades. O projeto ocorre em parceria com as Diretorias de Ensino Leste e Oeste de Campinas e com a Secretaria Municipal da Educação.	Formação para o trabalho e/ou para a cidadania	(Fundação Educar Dpaschoal; Academia Educar Dpaschoak, 2021)
<b>Fundação Grupo Volkswagen</b>	<b>Cidadania em Movimento</b>	O Cidadania em Movimento é voltado à educação para a mobilidade urbana, uma das causas abraçadas pela Fundação. Ele acontece em escolas públicas, centros de formação de professores, órgãos governamentais e instituições parceiras, como o Centro Paula Souza, DETRAN-SP e Programa Respeito à Vida. As formações incluem oficinas, palestras e workshops para educadores, gestores públicos e estudantes. Entre os temas trabalhados nesses encontros, estão planejamento urbano, cidades inteligentes, sustentabilidade nos meios de transporte, segurança viária, prevenção a acidentes, protagonismo cidadão, entre outros. O objetivo é incentivar a aplicação da teoria na prática, por meio de ações que contribuam para solucionar desafios reais da mobilidade urbana.	Formação Continuada	(Fundação Grupo Volkswagen; Cidadania em Movimento, 2021)
<b>Fundação Iochpe</b>	<b>Formare</b>	Programa de qualificação profissional de jovens, que desenvolve cursos customizados de acordo com as necessidades das empresas parceiras. As aulas teóricas e práticas são ministradas pelos próprios funcionários que atuam como educadores. Com o Formare todos os envolvidos ganham: o jovem que sai preparado para o mercado de trabalho, os colaboradores que desenvolvem	Formação para o trabalho e/ou para a cidadania	(Fundação Iochpe; Formare, 2021)

habilidades adicionais, a empresa que aumenta sua produtividade com qualificação profissional específica e a comunidade.

<b>Fundação Nestlé Brasil</b>	<b>Voluntariar Faz Bem</b>	O programa Voluntariar Faz Bem da Fundação Nestlé Brasil tem como objetivo contribuir com ações voluntárias em instituições sociais. Em 2017 o Voluntariado passou por uma reestruturação, visando abranger o propósito da Nestlé de melhorar a qualidade de vida e contribuir para um futuro mais saudável para as pessoas e famílias, para as comunidades e para o planeta. Com isso, passou a atuar na promoção de hábitos saudáveis para crianças, na capacitação de jovens para o mercado de trabalho e na conscientização para o meio ambiente.	Voluntariado e doação	(Fundação Nestlé Brasil; Voluntariar Faz Bem, 2021)
<b>Fundação Raízen</b>	<b>Projeto Jovens</b>	Utilizando uma inovadora metodologia pedagógica, visa impulsionar jovens em vulnerabilidade social, com idade entre 14 e 16 anos, para que se descubram profissionalmente e protagonizem seus próprios caminhos de futuro. Anualmente, cerca de 600 alunos da rede pública integram um programa de 12 meses, no contraturno escolar, ao longo dos quais passam por três módulos que abordam autoconhecimento, descoberta de talentos e vocações, fortalecimento de sonhos e referências profissionais e planejamento para os próximos anos. Ao final, saem com um plano de desenvolvimento individual e são acompanhados por mentoria por cinco anos. A Fundação Raízen pretende compartilhar a metodologia com outras entidades e parceiros, abrindo novos núcleos de atuação que permitam inspirar a vida de 10.000 jovens até 2024.	Formação para o trabalho e/ou para a cidadania	(Fundação Raízen; Projeto Jovens, 2021)
<b>Fundação Telefônica Vivo</b>	<b>42 São Paulo</b>	Um conceito pedagógico inovador, em que a essência é a formação e o desenvolvimento na cultura digital. Essa é a proposta da 42 São Paulo, que chega ao Brasil pelo Instituto 42. Em parceria com a Fundação Telefônica Vivo, pioneira no investimento dessa experiência internacional no Brasil, a primeira unidade da América Latina foi inaugurada em julho de 2019. Voltada para qualquer pessoa com mais de 18 anos, sem custos e baseado no trabalho colaborativo, a 42 São Paulo tem o	Formação para o trabalho e/ou para a cidadania	(Fundação Telefônica Vivo; 42 São Paulo, 2021)

objetivo de formar pessoas em um mundo cada vez mais permeado pela cultura digital

<p><b>Instituto 3M</b></p> <p><b>Formare</b></p>	<p>Projeto da Fundação Iochpe que oferece cursos de educação profissional para jovens de famílias de baixa renda com idades entre 16 e 18 anos. Os cursos oferecem a oportunidade de formação inicial para o mercado de trabalho e têm duração de aproximadamente um ano. De 2012 a 2019, o programa realizado pelo Instituto 3M já formou mais de 300 alunos. A maioria deles está inserida no mercado de trabalho e um percentual significativo está trabalhando na própria 3M, que abre as suas portas para os recém-formados sempre que possível. As aulas do projeto são ministradas pelos funcionários da 3M. Eles se voluntariam a dar diversas disciplinas – desde as mais básicas, como comunicação, matemática e inglês até as mais específicas, como desenho técnico. A parte mais avançada do curso, a prática profissional, é feita nas próprias manufaturas da companhia, com a supervisão dos operadores.</p>	<p>Formação para o trabalho e/ou para a cidadania</p>	<p>(Instituto 3M; Formare, 2021)</p>
<p><b>Instituto Aegea</b></p> <p><b>Captação</b></p>	<p>Trata-se de um projeto com foco no desenvolvimento do potencial de transformação de alunos do 9º ano de escolas públicas da Região dos Lagos, abordando temas relevantes para a sociedade, de modo a estimular o pensamento crítico e reflexivo, o senso de responsabilidade, a criatividade e a inovação dos estudantes da rede pública de ensino.</p>	<p>Formação para o trabalho e/ou para a cidadania</p>	<p>(Instituto Aegea; Captação, 2021)</p>
<p><b>Instituto Eurofarma</b></p> <p><b>Cursos de Formação</b></p>	<p>Cursos profissionalizantes e preparatórios sobre Geração de Renda; Iniciação Profissional; Resíduos em utilidades e Curso técnico,</p>	<p>Formação para o trabalho e/ou para a cidadania</p>	<p>(Instituto Eurofarma; Cursos de Formação, 2021)</p>

<b>Instituto GPA</b>	<b>Prosperar</b>	Contribuímos com a educação universitária de excelência por meio de bolsas-auxílio a estudantes de todo o Brasil, sem recursos financeiros, que tenham alto potencial e desempenho. As bolsas, que podem incluir mensalidade integral, material didático, refeições, transporte e auxílio-moradia para residentes de fora do município de São Paulo, são destinadas aos cursos de graduação em Administração de Empresas ou Administração Pública na Fundação Getulio Vargas (FGV).	Formação para o trabalho e/ou para a cidadania	(Instituto GPA; Prosperar, 2021)
<b>Instituto GPA</b>	<b>Mãos na Massa</b>	O Projeto Mãos na Massa busca promover a capacitação técnica básica no segmento de panificação e confeitaria por meio de cursos para jovens e adultos entre 18 e 25 anos. A jornada leva em conta o desenvolvimento de cada um, facilitando o acesso do aluno ao mundo do trabalho.	Formação para o trabalho e/ou para a cidadania	(Instituto GPA; Mãos na Massa, 2021)
<b>Instituto GPA</b>	<b>Nata</b>	O Núcleo Avançado em Tecnologia de Alimentos (NATA) é um programa que oferece ensino médio integrado a cursos de Panificação & Confeitaria e Leites & Derivados. O objetivo é formar técnicos especializados para as indústrias, redes de varejo e controle de qualidade. Criado em 2009, está localizado no Colégio Estadual Comendador Valentim dos Santos Diniz, em São Gonçalo (RJ), em uma parceria entre o Instituto GPA, a Secretaria de Estado de Educação e a Secretaria de Agricultura. O NATA desenvolve e incentiva atividades práticas nas usinas piloto, monitoria, estágio interno e externo, trabalhos de iniciação científica e a participação dos alunos em feiras e congressos do setor, além de estágio obrigatório de 120 horas.	Formação para o trabalho e/ou para a cidadania	(Instituto GPA; Nata, 2021)

<b>Instituto AIPI</b>	<b>Escola Formare</b>	O projeto Escola Formare, iniciado na International Paper em 2010, e desenvolvido pela Fundação Iochpe (franquia social), oferece cursos de educação profissional para jovens de famílias em vulnerabilidade social, residentes nos municípios onde estão instaladas as unidades da IP.	Formação para o trabalho e/ou para a cidadania	(Instituto AIPI; Escola Formare, 2021)
<b>Instituto Claro</b>	<b>Dupla Escola</b>	O programa Dupla Escola é uma iniciativa que oferece Ensino Médio integrado ao curso técnico-profissionalizante em telecomunicações, direcionada a alunos da Pedra de Guaratiba, no Rio de Janeiro, formando profissionais e cidadãos. Inaugurado em 2014 e realizado em parceria com a Secretaria Estadual do Rio de Janeiro, o programa é realizado na Escola Estadual Hebe Camargo e conta com quatro laboratórios técnico eletrônicos, além de conteúdo específico para a biblioteca, oferecido pelo Instituto Claro. O projeto oferece alguns diferenciais, como os equipamentos laboratoriais para que os jovens aprimorem seus conhecimentos na prática. Além dos conteúdos teóricos e práticos, os alunos conhecem o mercado de trabalho por meio de visitas a empresas do ramo, como a Star One. O Dupla Escola é uma forma de dar oportunidade aos jovens que, ao final do curso, podem ser registrados como profissionais técnicos no Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA), o que facilita a entrada no ramo profissional.	Formação para o trabalho e/ou para a cidadania	(Instituto Claro; Dupla Escola, 2021)

<b>Instituto Claro</b>	<b>Campus Mobile</b>	<p>O programa Campus Mobile é um concurso de ideias e soluções para mobile. Os participantes selecionados – estudantes universitários e recém-formados – recebem orientação de especialistas da área de inovação para o aperfeiçoamento dos projetos. Eles também participam de uma semana virtual, que conta com maratona de programação, palestras e oficinas para o desenvolvimento dos projetos. Em sua nona edição, os projetos são divididos em seis categorias: Diversidade, Educação, Games, Saúde, Smart Cities e Smart Farms. Além do prêmio em dinheiro, o grupo vencedor de cada categoria ganha uma viagem para o Vale do Silício. O programa é realizado pela Associação do Laboratório de Sistemas Integráveis Tecnológico (LSI-TEC), com patrocínio do Instituto Claro e apoio da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo e do Be On</p>	Formação para o trabalho e/ou para a cidadania	(Instituto Claro; Campus Mobile, 2021)
<b>Fundação Cargill</b>	<b>Saberes e Sabores: gerando alternativas de emprego e renda para mulheres em situação de vulnerabilidade em Goiânia, por meio da alimentação</b>	<p>Estimular transformações pessoais, culturais, sociais e econômicas de mulheres em situação de vulnerabilidade residentes na Região Metropolitana de Goiânia, por meio de cursos de formação em habilidades básicas de venda e produção de alimentos.</p>	Formação para o trabalho e/ou para a cidadania	(Fundação Cargill; Saberes e Sabores: gerando alternativas de emprego e renda para mulheres em situação de vulnerabilidade em Goiânia, por meio da alimentação, 2021)
<b>Fundação Grupo Volkswagen</b>	<b>Carretas do Conhecimento</b>	<p>As Carretas do Conhecimento são escolas móveis que contam com infraestrutura completa para a realização de cursos de aperfeiçoamento profissional, voltados à empregabilidade e ao empreendedorismo. Além de espaços para aulas teóricas, as unidades contam com oficinas destinadas a atividades práticas. O projeto acontece em dois Estados brasileiros: no Paraná, é uma iniciativa do Governo do Estado e da Volkswagen do Brasil, em parceria com a Fundação Grupo Volkswagen e o Senai-PR. Já em São Paulo, as Carretas do Conhecimento são uma realização da Fundação Grupo Volkswagen, em parceria com o Senai-SP.</p>	Formação para o trabalho e/ou para a cidadania	(Fundação Grupo Volkswagen; Carretas do Conhecimento, 2021)

---

<b>Instituto GPA</b>	<b>Programa Sementes</b>	<p>O Programa Sementes busca oferecer capacitação técnica voltada para pessoas com deficiência em parceria com a Associação SER ESPECIAL. Os cursos são realizados em São Paulo e no Rio de Janeiro. Em São Paulo, a capacitação é de 3 meses com formação em panificação e confeitaria incluindo aulas teóricas e práticas e um estágio na loja. Já no Rio de Janeiro, a capacitação é em atendimento e frente de caixa. Os alunos terão também aulas de competências específicas do varejo, como atendimento ao cliente, organização de estoque, de balcão, das gôndolas. Após o término das aulas, eles(as) poderão participar do processo seletivo do GPA.</p>	Formação para o trabalho e/ou para a cidadania	(Instituto GPA; Programa Sementes, 2021)
<b>Instituto 3M</b>	<b>Competências para a Vida</b>	<p>É um programa de capacitação de jovens e adolescentes em situação de vulnerabilidade social que foca em aprendizagens relevantes e conectadas aos desafios da contemporaneidade. Estruturado em módulos e missões, ele trabalha temas como autoconhecimento, ampliação do repertório sociocultural, qualificação e geração de oportunidades para inserção na vida produtiva. O objetivo é fazer com que os jovens se sintam mais seguros para ingressar no mercado de trabalho.</p>	Formação para o trabalho e/ou para a cidadania	(Instituto 3M; Competências para a Vida, 2021)

---

<b>Instituto Arapyaú</b>	<b>Taboa Fortalecimento comnitário</b>	A Tabôa é uma fundação comunitária que oferece crédito e formação a pequenos empreendedores, incubação de novos negócios e apoio a projetos socioambientais escolhidos pela comunidade. Sua missão é fortalecer comunidades do sul da Bahia pelo acesso a conhecimentos, recursos financeiros e estímulo à cooperação.	Formação para o trabalho e/ou para a cidadania	(Instituto Arapyaú; Taboa Fortalecimento comnitário, 2021)
<b>Instituto Ayrton Senna</b>	<b>My life</b>	A expertise do Instituto Ayrton Senna em estudos sobre competências socioemocionais e como medi-las levou a uma parceria com a Conexia Educação, empresa do Grupo SEB, e deu origem ao My life, programa complementar ao currículo das escolas para o desenvolvimento de competências socioemocionais, que é voltado para estudantes dos anos finais do Ensino Fundamental e do Ensino Médio. O programa está alinhado ao conceito de educação integral proposto pela Base Nacional Comum Curricular (BNCC), que indica o desenvolvimento de competências para “aprender a aprender”, lidar com o volume de informações disponíveis, atuar com responsabilidade em contextos diversos, ter autonomia e ser proativo, saber conviver e respeitar as diversidades, entre outras. Envolve metodologias e avaliações formativas para o desenvolvimento de competências socioemocionais dos estudantes, a partir de conteúdo programático de educação bilíngue e utilização de plataforma digital que integra escola, aluno e família. A parceria com o Instituto Ayrton Senna permitiu a construção de um app e de materiais pedagógicos baseados em insumos do programa Diálogos Socioemocionais. Ainda como	Formação para o trabalho e/ou para a cidadania	(Instituto Ayrton Senna; My life, 2021)



parte da parceria, o My Life pode utilizar os instrumentos de monitoramento socioemocional do Instituto.

---

<b>Instituto Península</b>	<b>Vivescer</b>	Além de colaborar com o desenvolvimento integral do professor, baseado no desenvolvimento de quatro dimensões (emoções, mente, corpo e propósito), a plataforma é também um espaço para que educadores possam trocar experiências, discutir os desafios da profissão e compartilhar boas práticas de ensino em um formato de comunidade online exclusiva para estes profissionais.	Formação Continuada	(Instituto Península; Vivescer, 2021)
<b>Instituto SEB de Educação</b>	<b>NAU</b>	A NAU é uma "embarcação" que transporta jovens ávidos por crescimento profissional e conhecimento intelectual até a fonte de trabalho e/ou aprendizagem. Na prática, acontece de duas maneiras: através de programa intensivo de capacitação profissional totalmente gratuito que visa desenvolver as habilidades necessárias que o mercado de trabalho contemporâneo exige e através de um cursinho preparatório para o vestibular totalmente gratuito com objetivo de dar oportunidades para jovens talentos.	Formação para o trabalho e/ou para a cidadania	(Instituto SEB de Educação; NAU, 2021)

---

<b>Instituto Verdescola</b>	<b>Qualificação Profissional</b>	Atendimento de jovens e adultos em cursos profissionalizantes técnicos ou de formação inicial e continuada. O objetivo é promover a qualificação profissional e melhorar as oportunidades de acesso ao primeiro emprego. Atualmente são oferecidos cursos profissionalizantes e cursos técnicos em áreas relacionadas principalmente à vocação turística da região de São Sebastião.	Formação para o trabalho e/ou para a cidadania	(Instituto Verdescola; Qualificação Profissional, 2021)
<b>Instituto Verdescola</b>	<b>Preparatório pré-vestibular</b>	Jovens concluintes ou cursando o Ensino Médio participam de aulas preparatórias para o ENEM e vestibulares. O conteúdo é focado nas matérias exigidas no vestibular e em temas da atualidade.	Formação para o trabalho e/ou para a cidadania	(Instituto Verdescola; Preparatório pré-vestibular, 2021)
<b>Instituto Verdescola</b>	<b>EJA (Educação de Jovens e Adultos)</b>	Oferecer educação de qualidade para toda a comunidade da Vila Sahy e região, também é compromisso do Verdescola que oferece o EJA (Educação de Jovens e Adultos) com aulas de alfabetização e reforço para os alunos.	Formação para o trabalho e/ou para a cidadania	(Instituto Verdescola; EJA (Educação de Jovens e Adultos), 2021)
<b>Instituto Verdescola</b>	<b>Construindo o Futuro</b>	Em parceria com a Petrobras, o projeto Construindo o Futuro promove, desde 2019, ações socioeducativas para crianças, adolescentes e jovens. São oferecidas aulas de reforço no contraturno escolar, oficinas de robótica, artes e educação ambiental para as crianças da Educação Infantil e do Fundamental Anos Iniciais e Anos Finais. E para adolescente e jovens aulas no cursinho vestibular e cursos de capacitação e qualificação profissional. As atividades são pautadas nos quatro pilares educativos da UNESCO: aprender a conhecer, a fazer, a viver juntos e aprender a ser. A parceria também promove atividades com foco na questão socioambiental. O Instituto Verdescola está localizado próximo a uma APA (Área de Proteção Ambiental) e por isso trabalha em prol da sensibilização e conservação do meio ambiente.	Formação para o trabalho e/ou para a cidadania	(Instituto Verdescola; Construindo o Futuro, 2021)

---

<b>Instituto GPA</b>	<b>Jornada para o futuro</b>	Programa que oferece atividades, experiências e ferramentas de autoconhecimento e desenvolvimento de competências socioemocionais para jovens universitários. O objetivo é apoiá-los na construção de uma carreira de sucesso e alinhada aos seus objetivos de vida. A iniciativa foi criada pela empresa Cia de Talentos em parceria com 14 empresas, uma delas o GPA.	Formação para o trabalho e/ou para a cidadania	(Instituto GPA; Jornada para o futuro, 2021)
----------------------	------------------------------	---	--	--

---

<b>Instituto Ayrton Senna</b>	<b>Volta ao Novo</b>	Longe da escola e diante de um cenário de insegurança e medo, a comunidade escolar passou a demandar maior suporte no desenvolvimento socioemocional, que fosse levado de maneira intencional e planejada, para apoiá-la a seguir fortalecida nesse momento. Olhando para este desafio, o Instituto Ayrton Senna reuniu seus principais conhecimentos sobre competências socioemocionais, acumulados ao longo de mais de uma década de pesquisas científicas sobre o tema, e lançou a iniciativa Volta ao Novo. Em parceria com o Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed) e a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime), o programa apoiou secretarias estaduais e municipais de educação por meio de encontros e conteúdos formativos com foco no desenvolvimento de competências socioemocionais de educadores e estudantes. Entre 2020 e 2021, o programa chegou em redes de todo o país para auxiliar no planejamento do ensino remoto e na retomada às aulas presenciais a partir de uma visão de desenvolvimento pleno e educação integral.	Gestão do Secretário/Diretor	(Instituto Ayrton Senna; Volta ao Novo, 2021)
-------------------------------	----------------------	---	------------------------------	---

---

<b>Instituto Ayrton Senna</b>	<b>Gestão Nota 10</b>	A partir de um diagnóstico inicial da rede de ensino, e de ferramentas de gestão e acompanhamento, a proposta apoia as equipes das secretarias de Educação e os gestores das escolas para o alcance de metas que garantam o sucesso do aluno. Para isso, forma e fortalece essas lideranças ao oferecer condições para o desenvolvimento do perfil de gestor, seja por meio de conhecimentos gerais e específicos da área educacional, seja pelo desenvolvimento de habilidades e competências importantes para sua atuação no cenário do século 21.	Gestão do Secretário/Diretor	(Instituto Ayrton Senna; Gestão Nota 10, 2021)
<b>Instituto EDP</b>	<b>EDP nas Escolas</b>	Há 17 anos o Instituto contribui para o desenvolvimento educacional nas áreas em que a EDP atua, por meio de iniciativas que visam o aumento da qualidade de vida estudantil. Com um calendário anual de atividades abrangemos desde materiais escolares até a formação dos docentes da escola, tudo com o auxílio de uma metodologia específica de análise de priorização de necessidades à partir de nossa trilha de desenvolvimento educacional, para que assim cada escola com sua singularidade e múltipla realidade seja respeitada. Em parceria com Secretarias de Educação, a EDP soma resultados positivos nas escolas. Entre eles, a redução da evasão escolar, o desempenho do aluno, as competências e habilidades, a integração com a família, a consciência cidadã, o incentivo à leitura, o protagonismo infanto-juvenil e a melhoria no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). O programa inclui: 3 trilhas de aprendizado; Reforço no Aprendizado; Capacitação de Professores e Concursos Temáticos.	Gestão do Secretário/Diretor	(Instituto EDP; EDP nas Escolas, 2021)

**Fundação  
Telefônica Vivo**

**Desafios Inova Escola**

O Desafio Inova Escola é uma iniciativa que tem como objetivo promover processos inovadores no ambiente escolar que favoreçam a construção de uma cultura de inovação na escola e o desenvolvimento dos estudantes nas habilidades do século XXI. Na edição do Desafio Inova Escola em 2019, educadores das redes de ensino público e privado de todo país foram convidados a identificar uma oportunidade ou necessidade para a transformação de suas escolas e traçar soluções para esses desafios. Na última fase do Desafio, cinco projetos, um de cada região do Brasil, foram reconhecidos por votação popular. Os cinco Destaques Nacionais foram selecionados por uma comissão avaliadora e receberam prêmios que incluem apoio financeiro no valor de R\$10 mil e assessoria técnica para apoiar e fortalecer a implementação dos Planos de Inovação, respeitando a autoria e o protagonismo de cada equipe.

Gestão do  
Secretário/Diretor

(Fundação Telefônica Vivo;  
Desafios Inova Escola, 2021)

---

<b>Fundação SM</b>	<b>Seminário Internacional de Educação Integral</b>	Realizado pela Fundação SM anualmente, com o apoio da Edições SM, o Seminário Internacional de Educação Integral – SIEI busca promover uma reflexão sobre os desafios da educação contemporânea, além de apoiar os agentes educacionais na tarefa de garantir o ensino e a aprendizagem de crianças e jovens.	Gestão do Secretário/Diretor	(Fundação SM; Seminário Internacional de Educação Integral, 2021)
<b>Instituto Unibanco</b>	<b>Jovem de Futuro</b>	O Jovem de Futuro foi lançado em 2007 com o objetivo de contribuir para a garantia da aprendizagem dos alunos do Ensino Médio como consequência de uma gestão educacional orientada para o avanço contínuo da educação pública. O programa, implementado em parceria com as Secretarias Estaduais de Educação, disponibiliza para as escolas e para as redes uma metodologia e instrumentos que dão suporte ao trabalho de gestão. As ações do Jovem de Futuro estão estruturadas em cinco eixos – governança, assessoria técnica, formação, mobilização e gestão do conhecimento – que se articulam por meio do método Circuito de Gestão.	Gestão do Secretário/Diretor	(Instituto Unibanco; Jovem de Futuro, 2021)

<b>Instituto Natura</b>	<b>Parceria pela Alfabetização em Regime de Colaboração (PARC)</b>	O objetivo é possibilitar um salto no número de alunos alfabetizados na idade certa, por meio do apoio a secretarias estaduais de Educação, em uma iniciativa que abrange alunos do último ano da Educação Infantil e dos dois primeiros anos do Ensino Fundamental. Nesta parceria oferecemos suporte técnico e apoio às secretarias estaduais de Educação, para que os estados, em regime de colaboração com seus municípios, possam desenvolver políticas públicas com foco na alfabetização das crianças. Acreditamos que a colaboração entre estados e municípios pode acelerar os resultados de aprendizagem com foco na alfabetização e aumentar a capacidade dos gestores em superar os desafios regionais. A iniciativa tem como inspiração o Programa de Alfabetização na Idade Certa (PAIC) lançado em 2007 no Ceará, experiência reconhecida nacionalmente e internacionalmente por elevar o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) dos anos iniciais de 3,5 para 6,1.	Gestão do Secretário/Diretor	(Instituto Natura; Parceria pela Alfabetização em Regime de Colaboração (PARC), 2021)
<b>Instituto Alcoa</b>	<b>Ecoa</b>	O programa, realizado desde 2014, é a principal iniciativa do Instituto Alcoa para o fortalecimento da educação pública nos seus territórios de atuação. Em 2020, o programa fortalece suas ações e passa a ter um novo desenho, atuando em duas frentes - Ecoa Gestão e Ecoa Formação - em consonância com as demandas atuais de melhoria da qualidade da educação pública no país. No Ecoa Gestão, a proposta é promover apoio ao desenvolvimento de competências das equipes técnicas das secretarias municipais de educação, assim como de gestores escolares, com foco nos anos iniciais do ensino fundamental. Já o Ecoa Formação irá oferecer atividades formativas para os professores, em prol da melhoria da aprendizagem dos alunos.	Gestão do Secretário/Diretor	(Instituto Alcoa; Ecoa, 2021)
<b>Instituto Unibanco</b>	<b>Produção de conhecimento</b>	A produção de conhecimento relacionada a temas que impactam a qualidade do Ensino Médio e a gestão em Educação é um dos pilares da atuação do Instituto Unibanco. O objetivo é contribuir para o debate educacional e o aprimoramento das políticas públicas. O Instituto Unibanco investe em pesquisas transdisciplinares por meio: – do seu Centro de Pesquisa Transdisciplinar em Educação (CPTE) que reúne pesquisadores de excelência em diversas áreas; – da Cátedra Instituto Unibanco no Insper; – do Núcleo Ciência Pela Gestão Educacional. O Instituto promove também a elaboração conjunta de conhecimento	Pesquisa e Inovação	(Instituto Unibanco; Produção de conhecimento, 2021)

no formato de seminários, oficinas e por meio de publicações próprias que contam com a contribuição de especialistas de diversas áreas, além de editais.

<b>Fundação Lemann</b>	<b>Formar</b>	Gerido pelo Instituto Gesto, o programa é destinado ao aperfeiçoamento da gestão de redes públicas de educação no Brasil por meio do acompanhamento de políticas educacionais e a troca de experiências entre as 27 redes estaduais e municipais participantes. O programa é customizado para cada rede e pode durar até três anos. Durante a fase de implementação, pensamos nos desafios e oportunidades da rede junto com professores, secretarias de educação, consultores e especialistas.	Gestão do Secretário/Diretor	(Fundação Lemann; Formar, 2021)
<b>Fundação Lemann</b>	<b>Educar para Valer</b>	Instituído pela Associação Bem Comum, em parceria com a Fundação Lemann, o programa Educar pra Valer (EpV) tem como propósito prestar assessoria técnica gratuita aos municípios participantes para apoiá-los na implementação de boas práticas de gestão. O programa trabalha de forma conjunta com o município tendo por objetivo melhorar o rendimento e desempenho dos alunos, por um período de quatro anos. A iniciativa segue o modelo que revolucionou a educação em Sobral (CE).	Gestão do Secretário/Diretor	(Fundação Lemann; Educar para Valer, 2021)
<b>Fundação Lemann</b>	<b>Tecnologia e Inovação</b>	O ensino personalizado com foco na aprendizagem centrada no estudante é uma solução contra baixos níveis de aprendizado, altos índices de evasão escolar e falta de prazer em ensinar e em aprender. Para isso, investimos em soluções tecnológicas na educação, articulamos parcerias e oferecemos consultoria técnica especializada e formações para secretarias de educação que querem conectar suas escolas à internet de alta velocidade. Em parceria com empreendedores e pesquisadores, atuamos como um Laboratório de Inovação: viabilizamos a prototipação e experimentação de tecnologias de ponta que promovam um ensino mais centrado no aluno. Ainda apoiamos e aceleramos startups e produtos voltados para educação e tecnologia.	Gestão do Secretário/Diretor	(Fundação Lemann; Tecnologia e Inovação, 2021)



<b>Itaú Social</b>	<b>Prazer em ler</b>	O programa Prazer em Ler atua no fortalecimento da Rede Nacional de Bibliotecas Comunitárias (RNBC), que agrega 11 redes em todas as regiões do país, em um total de 105 bibliotecas. A Rede possui quatro eixos de ação: Espaço: locais organizados para acolher diferentes tipos de público e estimular a leitura; Acervo: fornecimento de livros e outros suportes, preferencialmente de literatura; Mediação: ação capaz de incentivar a cultura leitora na comunidade; Gestão: processos colaborativos que garantam a equidade da participação dos atores envolvidos, com visão estratégica de monitoramento e avaliação.	Leitura dos alunos e infraestrutura	(Itaú Social; Prazer em ler, 2021)
<b>Itaú Social</b>	<b>Comunidade, Presente!</b>	O programa Comunidade, Presente! disponibiliza recursos financeiros para OSCs que atuam com educação de crianças e adolescentes, com o objetivo de assegurar a infraestrutura para processos de aprendizagem. É possível fazer solicitações de compra de equipamentos, pequenas reformas e adequações de espaços físicos, assim como aquisições de cestas básicas e kits de higiene. Confira as oportunidades de apoio relacionadas ao programa na nossa página de editais.	Leitura dos alunos e infraestrutura	(Itaú Social; Comunidade, Presente!, 2021)
<b>Fundação Bunge</b>	<b>Semear Leitores</b>	O Semear Leitores é um programa que objetiva possibilitar a aproximação prazerosa, de crianças e jovens com os livros. Atuando em nove estados brasileiros, o programa organiza locais de leitura de forma acolhedora, considerando os desejos e necessidades dos seus pequenos leitores. Ofertando, inicialmente, um acervo de mais de 600, os espaços são abastecidos semestralmente com kits repletos de novos títulos, contando também com baús lúdicos e adereços que geram valor as atividades de contação de história. Além disso, o programa prepara mediadores de leitura, através de formações específicas para fazer do primeiro contato da criança com o livro um momento prazeroso, inesquecível e transformador.	Leitura dos alunos e infraestrutura	(Fundação Bunge; Semear Leitores, 2021)
<b>Fundação Bunge</b>	<b>Franquia Semear Leitores</b>	Com o intuito de ampliar a atuação do programa, a Fundação Bunge tornou o Semear Leitores uma franquia social, dessa forma, ela compartilha com o franqueado os conhecimentos relativos à implementação do programa e oferece uma mentoria e todo apoio necessário.	Leitura dos alunos e infraestrutura	(Fundação Bunge; Franquia Semear Leitores, 2021)

<b>Fundação Educar Dpaschoal</b>	<b>Projeto Leia Comigo!</b>	Utiliza recursos próprios e de outras empresas através da Lei Rouanet, para produzir e distribuir gratuitamente livros educativos para crianças e adolescentes. Desde o ano 2000, já foram doados mais de 38 milhões de exemplares, em todo o Brasil.	Leitura dos alunos e infraestrutura	(Fundação Educar Dpaschoal; Projeto Leia Comigo!, 2021)
<b>Fundação Educar Dpaschoal</b>	<b>Projeto Além do Encantamento</b>	Nasceu em 2005 para promover a contação de história como ferramenta de transmissão de conhecimentos e valores e o faz através de oficinas e vídeos de contações de histórias. Desde que começou, o projeto já produziu mais de 20 vídeos de contação e que ensinavam a fazer os adereços, além de já ter oferecido mais de 50 oficinas e capacitou mais de 1200 pessoas.	Leitura dos alunos e infraestrutura	(Fundação Educar Dpaschoal; Projeto Além do Encantamento, 2021)
<b>Fundação SM</b>	<b>MYRA - Juntos pela leitura</b>	Realizado pela Fundação SM, com o apoio técnica da Comunidade Educativa CEDAC, o programa Myra – Juntos pela Leitura promove encontros de leitura, em que um voluntário lê com uma criança, estabelecendo diversos diálogos entre o texto, outros livros e vivências. A partir do estímulo à atuação conjunta da escola, de voluntários e da família, o programa Myra pretende contribuir para melhorar cada vez mais o desempenho leitor de estudantes, de 4º a 6º anos, do ensino fundamental, de escolas públicas brasileiras. O programa parte do pressuposto de que a leitura é um importante caminho para o conhecimento de si e do mundo, além de configurar uma prática social capaz de ampliar as possibilidades de ação e intervenção no mundo → entender o mundo, entender-se no mundo.	Leitura dos alunos e infraestrutura	(Fundação SM; MYRA - Juntos pela leitura, 2021)

<b>Instituto Ecofuturo</b>	<b>Bibliotecas Comunitárias</b>	A aquisição de competências de leitura e escrita são a base para a educação de qualidade e o desenvolvimento da consciência crítica. Com esta visão, o projeto Biblioteca Comunitária Ecofuturo, realizado desde 1999, tem como objetivo contribuir para a implantação e qualificação de política pública de leitura e de biblioteca, para a democratização do acesso ao livro, formação de leitores e a universalização de bibliotecas no País.	Leitura dos alunos e infraestrutura	(Instituto Ecofuturo; Bibliotecas Comunitárias, 2021)
<b>Itaú Social</b>	<b>Letras e Números</b>	A proposta do programa “Letras e Números” é promover e/ou apoiar ações que enxerguem a leitura, a escrita e a matemática como instrumentos de cidadania, deslocando a visão consagrada de que são “meras competências escolares” para o entendimento de que são elementos constitutivos da vida plena na sociedade. O programa “Letras e Números” promove e/ou apoia ações de grande relevo, tais como: “Leia para uma Criança”, “Prazer em Ler”, “Escrevendo o Futuro/Olimpíada de Língua Portuguesa” e “Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas – OBMEP” – esses dois últimos em parceria com o Ministério da Educação (MEC) e com o Instituto de Matemática Pura Aplicada (IMPA), respectivamente.	Leitura dos alunos e infraestrutura	(Itaú Social; Letras e Números, 2021)
<b>Itaú Social</b>	<b>Escrevendo o Futuro</b>	A proposta do programa “Escrevendo o Futuro” é contribuir para a melhoria do ensino e aprendizagem da leitura e escrita nas escolas públicas de todo país, por meio de ações de mobilização para a formação de educadores envolvidos no ensino da Língua Portuguesa. O programa reúne iniciativas relevantes e abrangentes. Uma delas é o portal “Escrevendo o Futuro”, ambiente de formação a distância que disponibiliza materiais para o ensino da leitura e da escrita. A plataforma promove a troca de experiências entre os usuários e o contato com desafios e soluções para a prática de sala de aula. O programa realiza, ainda, a “Olimpíada de Língua Portuguesa”. O concurso de produção de textos, desenvolvido em parceria com o Ministério da Educação,	Leitura dos alunos e infraestrutura	(Itaú Social; Escrevendo o Futuro, 2021)

		<p>mobiliza professores e alunos de escolas públicas de todo o país, do 5º ano do Ensino Fundamental ao 3º ano do Ensino Médio.</p>		
<b>Itaú Social</b>	<b>Leia para uma Criança</b>	<p>A proposta do programa “Leia para uma Criança” é incentivar a leitura do adulto para e com a criança como uma oportunidade de fortalecimento dos vínculos e da participação ativa na educação desde a primeira infância. Além disso, o programa busca ampliar o repertório cultural da criança, por meio da literatura de qualidade, para seu desenvolvimento integral. Para alcançar esses objetivos, o programa seleciona livros infantis por meio de edital público, além de oferecer formações sobre mediação de leitura. Os títulos selecionados são distribuídos para a sociedade e para espaços educativos como bibliotecas, escolas, organizações da sociedade civil e instituições de assistência social.</p>	Leitura dos alunos e infraestrutura	(Itaú Social; Leia para uma Criança, 2021)
<b>Instituto Ecofuturo</b>	<b>Eu Quero Minha Biblioteca</b>	<p>A campanha Eu quero minha biblioteca busca compartilhar informações com gestores públicos e sociedade civil pela universalização de bibliotecas em escolas. Saber ler com gosto e competência é a base para o acesso a todo conhecimento e a biblioteca em escola é o principal meio de acesso gratuito aos livros. A universalização das bibliotecas em instituições de ensino públicas e privadas é um direito previsto na lei 12.244/10. Linhas de ação: Atuar pela universalização de bibliotecas em escolas; Informar gestores públicos sobre como acessar recursos e a importância de construir orçamento para a implantação e manutenção de bibliotecas em escolas; Atuar junto à sociedade, direta ou indiretamente, divulgando a importância e os meios para a mobilização cidadã para viabilizar bibliotecas em escolas.</p>	Leitura dos alunos e infraestrutura	(Instituto Ecofuturo; Eu Quero Minha Biblioteca, 2021)
<b>Instituto AAPI</b>	<b>Concurso de Redação</b>	<p>O Concurso de Redação do Instituto AAPI incentiva os estudantes do ensino médio a desenvolverem o gosto pela escrita, pela nossa Língua Portuguesa e pela oportunidade de escreverem suas próprias histórias. Desde a sua criação, em 1975, o projeto é realizado em parceria com as diretorias de ensino, e com o passar dos anos, foi ampliado para contemplar cada vez mais cidades. O projeto ganhou amplitude nacional em 2020, para que mais jovens possam se desenvolver como cidadãos. Os 20 professores com o maior número de alunos inscritos são premiados com um treinamento on-line para correção de redações no modelo Enem e 2 caixas de ChameX. As 3 escolas com o maior número de inscritos</p>	Leitura dos alunos e infraestrutura	(Instituto AAPI; Concurso de Redação, 2021)

recebem 10 caixas de Chamex e doações de livros até o valor de R\$ 5.000,00 por escola. Os 3 primeiros colocados recebem vales-compras para livros e materiais escolares. Os 100 melhores alunos ranqueados são contemplados com um plano de videoaulas e correções de textos da plataforma Redação Online, com duração de 12 meses a partir da entrega dos prêmios.

**Fundação Maria  
Cecilia Souto  
Vidigal**

**Receite um livro**

Ler histórias para as crianças é uma recomendação unânime entre especialistas em primeira infância. E a campanha nacional "Receite um Livro" quer fortalecer essa prática. Quando a leitura torna-se presente no dia a dia das famílias, os muitos benefícios surgem em pouco tempo. E de todos os lados. A ciência mostra que contar histórias fortalece o vínculo entre pais e filhos, promove o contato das crianças com a linguagem e as ajuda a construir significados. Os personagens dos livros ajudam a levar fantasia à vida das crianças, estimulando a imaginação e a criatividade. E esses são apenas alguns dos pontos positivos. São tantos que a fundação se uniu à Sociedade Brasileira de Pediatria (SBP) e à Fundação Itaú Social para orientar pais e cuidadores a incluir a leitura no cotidiano das crianças pequenas. "Receitar livros" agora é uma recomendação médica no exterior e também aqui no Brasil.

Leitura dos alunos  
e infraestrutura

(Fundação Maria Cecilia Souto  
Vidigal; Receite um livro,  
2021)

<b>Itaú Social</b>	<b>Programa Itaú Social UNICEF</b>	O Programa Itaú Social UNICEF visa apoiar organizações da sociedade civil no aprimoramento de suas práticas e na ampliação de resultados de qualidade, por meio de formação, fomento financeiro e acompanhamento técnico. Desse modo, o programa contribui para garantir o desenvolvimento integral de crianças e adolescentes, assim como o fortalecimento institucional da organização.	Monitoramento e Avaliação	(Itaú Social; Programa Itaú Social UNICEF, 2021)
<b>Itaú Social</b>	<b>Monitoramento e Avaliação</b>	A proposta do Programa “Monitoramento e Avaliação” é elaborar e realizar avaliações e monitoramentos internos e externos, relacionados aos diversos programas educacionais encampados pelo Itaú Social, que permitam aos seus gestores o melhor acompanhamento das ações. São utilizadas metodologias que combinam abordagens quantitativas e qualitativas. Os pilares do programa são: implantar modelos de monitoramento estratégico que permitam acompanhar o desempenho de indicadores de processos e de resultados intermediários, além de possibilitarem uma melhor análise dos resultados das avaliações; subsidiar a tomada de decisões para o planejamento e aprimoramento dos programas; gerar insumos para a realização de cursos de formação em metodologias de avaliação para gestores de projetos sociais e outros atores das políticas públicas; disseminar a importância do monitoramento e da avaliação por meio de ações como seminários e produção de publicações de referência.	Monitoramento e Avaliação	(Itaú Social; Monitoramento e Avaliação, 2021)
<b>Fundação Lemann</b>	<b>Políticas Educacionais</b>	Apoio a organizações e participação em coalizões e movimentos que buscam garantir que a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) seja implementada com qualidade em todo o Brasil: Movimento pela Base, Educação Já, Instituto Reúna e Nova Escola. Trabalho em articulação com Consed e Undime no monitoramento do avanço da implementação da BNCC. Produção	Monitoramento e Avaliação	(Fundação Lemann; Políticas Educacionais, 2021)

		de insumos técnicos e orientações para orientar gestores públicos e ainda atuação com instituições de pesquisa de ponta no Brasil e no exterior para avaliar a implementação da BNCC e propor recomendações.		
<b>Fundação Maria Cecília Souto Vidigal</b>	<b>Implementação da BNCC</b>	A homologação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) representa um avanço importante para a equidade e qualidade da educação brasileira. Nós participamos ativamente dessa conquista e agora, em campo, estamos ajudando a garantir que diretrizes desse documento sejam colocadas em prática da melhor maneira. Para isso, contamos com pesquisadores em cinco estados, um de cada região, para acompanhar a implementação da BNCC em todo o país. Durante a pesquisa, usaremos os achados para dar subsídios para esse mesmo processo em outros estados e municípios. Também concluímos um levantamento sobre currículo para a educação infantil em oito países - Chile, Escócia, França, Nova Zelândia, Canadá (Ontário), Portugal, Suécia e Singapura. Uma pesquisa que, compartilhada, contribuiu para a revisão da segunda versão do texto sobre educação infantil para a BNCC.	Monitoramento e Avaliação	(Fundação Maria Cecília Souto Vidigal; Implementação da BNCC, 2021)
<b>Instituto Votorantim</b>	<b>Parceria pela Valorização da Educação (PVE)</b>	O programa Valorização da Educação identifica, junto com o formador, um problema educacional e define estratégias para solucioná-lo, desta forma, estará mais aderente às necessidades específicas dos municípios. O trabalho é desenvolvido em duas grandes frentes – gestão e mobilização. A primeira delas se refere à melhoria da educação pública a partir da qualificação de práticas de gestão, desenvolvendo competências para favorecer a atuação eficiente de gestores educacionais e escolares. A segunda diz respeito à mobilização de comunidades em prol de uma educação de qualidade. A iniciativa, certificada como Tecnologia Social pela Fundação Banco do Brasil, tem acumulado resultados positivos, com impacto, também, no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). Um estudo comparativo entre os municípios com o PVE e um grupo-controle, realizado de 2007 a 2013, indicou avanço de 30% de evolução do índice nos municípios que aplicaram a metodologia do programa em relação aos demais. Em 2016, o estudo indicou um avanço ainda maior: a evolução do Ideb nos municípios do programa foi de 38% no Ensino Fundamental I (1º ao 5º ano) e de 45% no Ensino	Participação da família e da comunidade	(Instituto Votorantim; Parceria pela Valorização da Educação (PVE), 2021)

Fundamental II (6º ao 9º ano). Além disso, as empresas investidas da Votorantim estão trabalhando com a mobilização dos funcionários em atividades de voluntariado e mobilização social. Ao todo, um contingente de mais de 40 mil pessoas, com múltiplos conhecimentos e habilidades, soma forças ao PVE e aumenta o poder de transformar a educação nos municípios. O PVE conta, ainda, com metodologias, ferramentas e conteúdos de parceiros como: Cedac, Cenpec, Lemann, Todos pela educação e Futura.

<b>Instituto Arcor Brasil</b>	<b>Mobilização Social e Pública</b>	Mobilização de atores públicos e privados para recriar o espaço da infância como responsabilidade de todos através de seminários, oficinas, fóruns, campanhas públicas e digitais, entre outras.	Participação da família e da comunidade	(Instituto Arcor Brasil; Mobilização Social e Pública, 2021)
<b>Instituto GPA</b>	<b>Agenda Solidária</b>	O Instituto GPA realiza diversas ações durante o ano que buscam sensibilizar e despertar a solidariedade de clientes, colaboradores(as) e fornecedores, como a Páscoa Solidária, a Campanha do Agasalho e o Dia de Solidariedade.	Voluntariado e doação	(Instituto GPA; Agenda Solidária, 2021)



<b>Instituto Votorantim</b>	<b>Soluções de Participação Comunitária</b>	<p>As soluções de participação comunitária buscam fortalecer a formação de redes locais e ações de mobilização social contribuindo para o aumento do controle e participação social nos municípios. Fomenta a criação e o funcionamento autônomo de grupos de participação comunitária, que mobilizam representantes da sociedade civil, do governo e da iniciativa privada em ações de desenvolvimento local. Por meio da mobilização, os grupos são incentivados e apoiados na identificação de oportunidades, formação de redes e aplicação de ações.</p>	Participação da família e da comunidade	(Instituto Votorantim; Soluções de Participação Comunitária, 2021)
<b>Fundação Bunge</b>	<b>Comunidade Educativa</b>	<p>Criado em 2002, o Comunidade Educativa é o programa de voluntariado corporativo da Bunge no Brasil, implementado nos municípios onde a empresa atua. Cerca de 650 colaboradores voluntários, em nove estados brasileiros, dedicam até 2 horas semanais de trabalho para desenvolver atividades lúdicas e culturais em escolas, abrigos de crianças e idosos e espaços comunitários. Capacitados nos princípios e competências do voluntariado, nossos colaboradores tornam-se agentes de promoção de valores como a importância da leitura, da educação, da arte e da cultura; a cidadania participativa; o respeito ao outro; o acolhimento da diversidade; e a consciência ambiental.</p>	Participação da família e da comunidade	(Fundação Bunge; Comunidade Educativa, 2021)

<b>Fundação Otacílio Coser</b>	<b>Programa Rede Escolai</b>	Fomenta a articulação das comunidades participantes para que elas criem, de maneira colaborativa, soluções para seus desafios. Com o formato de tarefas anuais, o Programa propõe um conjunto de atividades realizadas dentro e fora da unidade, com o objetivo de dar subsídio para que as comunidades se fortaleçam e passem a atuar em prol do fortalecimento dos vínculos familiares e comunitários.	Participação da família e da comunidade	(Fundação Otacílio Coser; Programa Rede Escolai, 2021)
<b>Instituto Votorantim</b>	<b>Engajamento com Partes Interessadas - Engaja</b>	A metodologia utiliza ferramentas de gestão desenvolvidas pelo Instituto e oferecidas às empresas da Votorantim para aprimorar processos e relacionamentos junto às comunidades onde estão inseridas. O objetivo é fortalecer a gestão de riscos e potencializar as oportunidades geradas a partir do diálogo com atores locais de diversas frentes.	Participação da família e da comunidade	(Instituto Votorantim; Engajamento com Partes Interessadas - Engaja, 2021)
<b>Instituto Alcoa</b>	<b>Engajamento da sociedade</b>	Com o propósito de mobilizar cada vez a sociedade na transformação coletiva dos territórios, o Instituto promove formações e acompanhamento das equipes de voluntários e dos Conselhos Consultivos de Relações Comunitárias (formado por representantes de organizações sociais locais, empresas, poder público etc.) para o desenvolvimento de planos de ação locais nas áreas de educação, geração de trabalho e renda e engajamento comunitário.	Participação da família e da comunidade	(Instituto Alcoa; Engajamento da sociedade, 2021)
<b>Instituto Alcoa</b>	<b>Voluntariado</b>	O Instituto Alcoa acredita que a participação social é fundamental para o desenvolvimento de qualquer território. Dessa forma, atuamos convidando e mobilizando colaboradores e públicos externos para se engajar em ações coletivas em benefício das comunidades. Uma das iniciativas mais reconhecidas do Instituto é o ACTION, que tem como objetivo reunir um grupo de funcionários para a realização de quatro horas de trabalho voluntário em suas comunidades alinhadas, prioritariamente, às áreas de educação e geração de renda, em organizações sociais, escolas, espaços públicos, etc. Além da dedicação voluntária dos colaboradores, as instituições são beneficiadas com uma doação do Instituto Alcoa no valor de R\$ 10 mil. Outra iniciativa do Instituto se dá pela parceria com a organização Junior Achievement há mais de 20 anos. Voluntários são capacitados para ministrar aulas de preparação para o mundo do trabalho a jovens alunos do Ensino Fundamental e Ensino Médio de escolas	Voluntariado e doação	(Instituto Alcoa; Voluntariado, 2021)

e organizações parceiras em cada um dos territórios de atuação da Alcoa.

<b>Instituto Alana</b>	<b>Criativos da escola</b>	<p>O Criativos da Escola encoraja crianças e jovens a transformarem suas realidades, reconhecendo-os como protagonistas de suas próprias histórias de mudança. O protagonismo, a empatia, a criatividade e o trabalho em equipe são os pilares centrais deste programa que busca envolver e estimular educandos e educadores de diferentes áreas no engajamento e na atuação em suas comunidades. O Desafio Criativos da Escola celebra e premia projetos protagonizados por crianças e jovens de todo o país que, apoiados por seus educadores, estão transformando as escolas, os alunos e suas comunidades. A iniciativa faz parte do Design for Change, movimento global que surgiu na Índia e está presente em 65 países, inspirando mais de 2,2 milhões de crianças e jovens ao redor do mundo.</p>	Participação da família e da comunidade	(Instituto Alana; Criativos da escola, 2021)
<b>Fundação Maria Cecília Souto Vidigal</b>	<b>Demandas das famílias brasileiras</b>	<p>De nada adianta o saber teórico e os modelos internacionais se não sabemos o que valoriza a sociedade. É por isso que gostamos de ouvir e entender a demanda das famílias brasileiras com filhos pequenos sobre um assunto que lhes impacta diretamente. “Primeiríssima Infância: Creches” foi uma pesquisa que surgiu exatamente após um desses exercícios de escuta. Elaborado em parceria com o Ibope Inteligência, o estudo mapeia as necessidades e os interesses das famílias brasileiras em relação ao atendimento educacional para crianças de 0 a 3 anos. Foram ouvidos 991 responsáveis, em diferentes contextos brasileiros. Além disso, a publicação traz a visão de um time de especialistas convidados a refletir sobre os achados mais importantes. Nosso objetivo com todo esse material é subsidiar gestores públicos para que possam elaborar políticas mais eficientes na área da educação infantil.</p>	Pesquisa e Inovação	(Fundação Maria Cecília Souto Vidigal; Demandas das famílias brasileiras, 2021)

<b>Fundação Maria Cecília Souto Vidigal</b>	<b>São Paulo pela Primeiríssima Infância</b>	<p>Iniciativa do Governo do Estado de São Paulo em parceria com a Fundação, municípios paulistas e ONGs, para promover o desenvolvimento integral de crianças, do nascimento aos três anos. Impulsiona o planejamento e a articulação entre os setores das gestões municipal e regional, junto com o terceiro setor para qualificar o atendimento e os cuidados oferecidos às gestantes e às crianças nos serviços de Saúde, Educação Infantil e Desenvolvimento Social. Uma mobilização que envolve toda a sociedade. Caminham juntos profissionais da área de saúde, gestão, educação infantil e desenvolvimento social. Assim, eles fazem avançar os serviços de atenção e cuidado a famílias gestantes e com crianças nessa faixa etária. A iniciativa coloca em prática soluções testadas e avaliadas em mais de 40 municípios paulistas.</p>	Participação da família e da comunidade	(Fundação Maria Cecília Souto Vidigal; São Paulo pela Primeiríssima Infância, 2021)
<b>Fundação SM</b>	<b>Líderes transformadores da educação</b>	<p>O programa Líderes Transformadores da Educação foi concebido como um lugar de encontro e laboratório de experimentação para líderes com experiência comprovada nos campos da inovação, e do desenho e implantação de políticas educativas. Durante três meses, os participantes, procedentes de nove países onde a Fundação está presente, desenvolvem um Projeto de Inovação Educativa, divididos em grupos tutelados por especialistas da área.</p>	Pesquisa e Inovação	(Fundação SM; Líderes transformadores da educação, 2021)
<b>Instituto Ayrton Senna</b>	<b>EDULAB21</b>	<p>Centro de pesquisa especialista em produzir e organizar evidências científicas à serviço de uma educação inovadora e transformadora, investigando temas relacionados ao desenvolvimento do potencial humano. Explorando evidências em educação desde 2015, somos formados por cientistas e centros de pesquisas, de diversas áreas do conhecimento, movidos pela inovação. Estamos comprometidos em produzir, traduzir e aplicar os achados da ciência para a realidade da sala de aula, pensando e propondo uma nova educação. Também olhamos para fora e aprendemos com outros cientistas: formamos uma rede que conecta conhecimentos de grandes centros de inovação e pesquisadores de referência do mundo.</p>	Pesquisa e Inovação	(Instituto Ayrton Senna; EDULAB21, 2021)

<b>Instituto CCR</b>	<b>Literatura acessível</b>	O projeto prevê a produção e reprodução de 04 livros infantis paradidáticos, nas línguas portuguesa e alemã e em coletânea multiformato (braille, audiodescrição, libras e pictogramas) e em exemplares sem mecanismos de acessibilidade. Serão 1000 coletâneas acessíveis, que reúnem em um único livro os 04 títulos, nos 02 idiomas, em todos os multiformatos; e 4000 exemplares – 1000 de cada título. Acontece nos trechos das concessionárias CCR AutoBAn, CCR MSVia, CCR Metrô Bahia, CCR ViaLagos e ViaRio.	Pesquisa e Inovação	(Instituto CCR; Literatura acessível, 2021)
<b>Fundação Grupo Volkswagen</b>	<b>Brincar</b>	O projeto Brincar propõe o uso da brincadeira como uma poderosa ferramenta pedagógica para promover a inclusão de todas as crianças, com ou sem deficiência, na escola comum. A ação é realizada pela Fundação em parceria com a ONG Mais Diferenças e a Secretaria Municipal de Educação de São Paulo (SME-SP). O projeto perpassa um conjunto de ações articuladas que envolvem, além da formação, o acompanhamento nas próprias unidades escolares, oficinas com famílias e a participação de toda a comunidade escolar. Além disso, utiliza múltiplas linguagens, como artes plásticas, cinema, literatura, dança, música e jogos, para favorecer o brincar de todos. Também realiza atividades de assessoria, articulação e comunicação com a SME-SP, além do apoio às diretorias de ensino.	Pesquisa e Inovação	(Fundação Grupo Volkswagen; Brincar, 2021)
<b>Instituto Claro</b>	<b>Naves do Conhecimento</b>	O Instituto Claro é parceiro da Secretaria Especial de Ciência e Tecnologia da Cidade do Rio de Janeiro para a promoção das Naves do Conhecimento. Os espaços comunitários digitais são voltados para aprendizagem, que promovem a criatividade, inovação e interatividade. O projeto busca formar cidadãos capazes de conviver e de dialogar com a sociedade do conhecimento, valorizando a memória cultural e ambiental, a identidade local, produzindo conteúdos interativos, integrando arte eletrônica e mobilidade e abrindo oportunidades de acesso aos recursos tecnológicos de última geração.	Tecnologia	(Instituto Claro; Naves do Conhecimento, 2021)

<b>Fundação Bunge</b>	<b>Prêmio Fundação BUNGE</b>	Desde 1955, um dos mais importantes reconhecimentos de mérito científico, literário e artístico do País. Primeira iniciativa da Fundação Bunge, o Prêmio Fundação Bunge foi criado como forma de incentivo à inovação e à disseminação do conhecimento no Brasil. É concedido anualmente a personalidades de destaque em diversos ramos das Ciências, das Letras e das Artes nacionais, em duas categorias: Vida e Obra - homenagem à obra consolidada de indivíduos que já se tornaram referências em suas áreas; e Juventude - premiação de jovens talentos com até 35 anos de idade. Os candidatos ao Prêmio Fundação Bunge são indicados espontaneamente por dirigentes de universidades e de algumas das principais entidades culturais e científicas do País; a partir das indicações, Comissões Técnicas compostas por especialistas nas áreas de premiação elegem os homenageados.	Premiação	(Fundação Bunge; Prêmio Fundação BUNGE, 2021)
<b>Fundação Cargill</b>	<b>Prêmio Alimentação em Foco</b>	Realizado anualmente em parceria com a Enactus Brasil, o “Prêmio Alimentação em Foco”, que possui como principal objetivo reconhecer iniciativas de empreendedorismo comunitário de universitários que contribuam para uma alimentação segura, sustentável e acessível em comunidades distribuídas em diversas regiões do Brasil. As iniciativas impactam comunidades direta e indiretamente, ligados às áreas de agricultura familiar, combate ao desperdício de alimentos, educação alimentar e empreendedorismo na cadeia de valor da alimentação.	Premiação	(Fundação Cargill; Prêmio Alimentação em Foco, 2021)
<b>Fundação Educar Dpaschoal</b>	<b>Trote da Cidadania</b>	Nasceu em 1999, com o propósito de disseminar a cultura de trotes cidadãos, focando em canalizar as energias de calouros e veteranos nas universidades de todo o Brasil para ações que substituam a humilhação por mobilização e a violência por consciência. Em toda a sua existência, a Educar focou suas ações para gerar conhecimento sobre formas de criar projetos de trotes solidários e reconhecer os praticados. Em 2002, a Fundação Educar DPaschoal lançava o Prêmio Trote da Cidadania, uma estratégia para fomentar e disseminar o trote solidário.	Premiação	(Fundação Educar Dpaschoal; Trote da Cidadania, 2021)

<b>Fundação Grupo Volkswagen</b>	<b>Prêmio Fundação Volkswagen</b>	Prêmio de alcance nacional com foco em organizações sem fins lucrativos que atuam com Mobilidade Urbana, Mobilidade Social e Inclusão de Pessoas com Deficiência.	Premiação	(Fundação Grupo Volkswagen; Prêmio Fundação Volkswagen, 2021)
<b>Fundação Nestlé Brasil</b>	<b>Prêmio Crianças Mais Saudáveis</b>	O Prêmio Nestlé por Crianças Mais Saudáveis se une a escolas públicas brasileiras para ajudar a construir uma geração mais saudável e transformar a comunidade. O Prêmio voltado para professores e escolas é uma iniciativa da Fundação Nestlé Brasil e do Programa Nestlé por Crianças Mais Saudáveis. O prêmio oferece acompanhamento com mentoria pedagógica e R\$35.000 para implementar projetos que promovam hábitos saudáveis.	Premiação	(Fundação Nestlé Brasil; Prêmio Crianças Mais Saudáveis, 2021)
<b>Fundação SM</b>	<b>Prêmio Barco a Vapor</b>	A iniciativa, que surgiu na Espanha em 1978, visa revelar novos autores, estimular a criação literária nacional e propiciar aos jovens leitores o acesso a textos inéditos e de qualidade. Além de R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais) , o vencedor tem seu livro publicado na coleção Barco a Vapor, da SM. No Brasil, o Prêmio existe desde 2005 e pelo 15º ano consecutivo é possível inscrever-se para uma das mais importantes distinções nacionais concedidas à literatura infantil e juvenil.	Premiação	(Fundação SM; Prêmio Barco a Vapor, 2021)
<b>Fundação SM</b>	<b>Prêmio Professores do Brasil</b>	Iniciativa do Ministério da Educação para reconhecer, divulgar e premiar a atuação de professores da educação básica, de escolas públicas de todo o Brasil. A Fundação SM apoia e integra a comissão do prêmio.	Premiação	(Fundação SM; Prêmio Professores do Brasil, 2021)

<b>Fundação SM</b>	<b>Prêmio Nacional de Educação em Direitos Humanos</b>	Premiação criada para identificar, reconhecer e estimular experiências no âmbito da Educação, que promovam os Direitos Humanos, contribuindo para a consolidação de uma sociedade que afirme valores como liberdade, justiça, igualdade, solidariedade, tolerância e paz.	Premiação	(Fundação SM; Prêmio Nacional de Educação em Direitos Humanos, 2021)
<b>Fundação SM</b>	<b>Prêmio Ibero-Americano SM de Literatura Infantil e Juvenil</b>	Idealizado pela Fundação SM, em 2005 (Ano Ibero-americano da Leitura), o Prêmio tem o intuito de reconhecer a trajetória de escritores ibero-americanos da literatura infantil e juvenil. A premiação é promovida anualmente, em parceria com a Unesco, a International Board on Books for Young People – Ibby, a Organização dos Estados Ibero-americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura–OEI e o Centro Regional para o Fomento do Livro na América Latina e Caribe – Cerlalc.	Premiação	(Fundação SM; Prêmio Ibero-Americano SM de Literatura Infantil e Juvenil, 2021)
<b>Fundação SM</b>	<b>Catálogo Ibero-Americano de Ilustração</b>	Catálogo lançado pela Fundação SM, El Ilustradero e Feira Internacional de Guadalajara, com a intenção de difundir e valorizar a obra de ilustradores ibero-americanos dedicados à literatura infantil e juvenil.	Premiação	(Fundação SM; Catálogo Ibero-Americano de Ilustração, 2021)
<b>Fundação SM</b>	<b>Prêmio Ibero-Americano de Educação em Direitos Humanos</b>	Iniciativa que tem como foco o reconhecimento de experiências educativas, realizadas por instituições, ONGs e sociedade civil, que se destacam pela defesa e promoção dos direitos humanos. O Prêmio nasce de um termo de compromisso entre a Fundação SM e a OEI.	Premiação	(Fundação SM; Prêmio Ibero-Americano de Educação em Direitos Humanos, 2021)
<b>Fundação Maria Cecília Souto Vidigal</b>	<b>Mapeamento dos parâmetros de qualidade para a educação infantil</b>	Mapeamos o que o meio acadêmico, as lideranças governamentais e a sociedade civil entendem por creche de qualidade. Movimentamos uma série de pesquisadores que nos ajudam a entender esse cenário e a construir um conjunto de indicadores que possam ser avaliados. E, a partir disso, também levantamos opções de instrumentos para medir a qualidade dessas instituições. Assim, traçamos caminhos. Caminhos mais seguros para se construir uma educação infantil brasileira melhor e mais igualitária, que promova o real desenvolvimento da criança e de toda a sociedade.	Qualidade em educação	(Fundação Maria Cecília Souto Vidigal; Mapeamento dos parâmetros de qualidade para a educação infantil, 2021)



<b>Fundação Maria Cecília Souto Vidigal</b>	<b>Políticas educacionais inspiradoras</b>	Conhecer exemplos de políticas e práticas em educação infantil ao redor do mundo para ampliar e enriquecer o debate acerca dos desafios que temos pela frente no Brasil. Analisamos iniciativas distintas em países tão diferentes como Argentina, Colômbia, Peru, Canadá, Dinamarca, Espanha, França, Inglaterra, Suécia, Japão, Austrália e Nova Zelândia. Surge então uma cuidadosa seleção de informações no que diz respeito à oferta, à infraestrutura e aos processos pedagógicos. E a ideia de organizar essas boas práticas em uma publicação é divulgar sínteses dessas práticas para especialistas e lideranças que atuam na educação de crianças pequenas. Uma fonte para servir de embasamento e inspiração.	Qualidade em educação	(Fundação Maria Cecília Souto Vidigal; Políticas educacionais inspiradoras, 2021)
<b>Fundação Maria Cecília Souto Vidigal</b>	<b>Fundo de Inovação</b>	Muitas lacunas separam as crianças nascidas em famílias de baixa renda de seus pares. Uma delas é a da aprendizagem. Uma disparidade profunda justamente em áreas críticas como linguagem e cognição. Para enfrentar essa desigualdade e reverter tal cenário, especificamente na América Latina e no Caribe, foi criado o Fundo de Inovação de Desenvolvimento da Primeira Infância (DPI). A meta é nobre: financiar, desenhar, implementar e avaliar soluções inovadoras para melhorar o desenvolvimento infantil. E o foco é sempre nas comunidades mais vulneráveis. Coordenado e administrado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o Fundo é uma parceria entre organizações pelo mundo; sendo nós no Brasil e FEMSA e Open Society, que atuam em outros países.	Qualidade em educação	(Fundação Maria Cecília Souto Vidigal; Fundo de Inovação, 2021)
<b>Fundação Maria Cecília Souto Vidigal</b>	<b>Programa Avançado de Implementação de Políticas Públicas</b>	Capacitar para transformar. Uma iniciativa da Fundação Maria Cecília Souto Vidigal em parceria com Fundação Lemann, Teachers College da Columbia University e CEIPE FGV. Uma rede estruturada para apoiar lideranças na elaboração e implementação de políticas públicas para a primeira infância no Brasil. Líderes com a responsabilidade de desenhar e implementar serviços para crianças de zero a seis anos e suas famílias foram convidados, juntos com um membro de sua equipe, para elaborar um plano que promova a melhoria de políticas para primeira infância ou para educação infantil.	Qualidade em educação	(Fundação Maria Cecília Souto Vidigal; Programa Avançado de Implementação de Políticas Públicas, 2021)

<b>Instituto Arapyauú</b>	<b>Plano compromisso com a educação pública</b>	<p>A iniciativa busca contribuir para melhorar a aprendizagem dos alunos, a formação dos professores e a gestão dos recursos das secretarias de Educação nos municípios da Costa do Cacaú. O Plano Compromisso com a Educação foi construído colaborativamente pelos diretores das escolas municipais, coordenadores pedagógicos, professores e pais. Entre as metas estão a melhoria do aprendizado em português e matemática e a diminuição da evasão escolar. Como parte desse processo, foram realizados cinco encontros de formação em melhores práticas pedagógicas com cada um dos públicos de educação: equipes de secretaria, gestores escolares, professores da educação infantil e do ensino fundamental. Adicionalmente, especialistas parceiros capacitaram e fortaleceram os gestores (secretarias, equipes técnicas e gestores escolares) para foco na aprendizagem com trabalho especial sobre gestão da rede, liderança e fluxo. Outro pilar de ação focou, ainda, em recursos pedagógicos – ações de manutenção, acesso tecnológico para as escolas e materiais didáticos. Para medir o efeito desse trabalho e seu reflexo em sala de aula, uma rodada de avaliação com os alunos foi feita no final do ano, mostrando que houve melhoria da aprendizagem de pelo menos 2% em todos os anos do ensino fundamental nas disciplinas de língua portuguesa e matemática. O resultado é considerado significativo por ter sido desenvolvido ao longo de apenas dez meses, nas duas redes de ensino básico.</p>	Qualidade em educação	(Instituto Arapyauú; Plano compromisso com a educação pública, 2021)
<b>Instituto Ayrton Senna</b>	<b>Se liga</b>	<p>A proposta se destina a estudantes não alfabetizados e em estado de defasagem idade-série matriculados do 3º ao 5º ano do ensino fundamental. Por meio do apoio à formação integral dos educadores, o Se Liga promove a alfabetização plena desses alunos, de maneira integrada ao seu desenvolvimento socioemocional, permitindo que recuperem o atraso e sigam em frente (leia mais sobre o Acelera Brasil). Graças ao trabalho do Comitê Gestor, formado por profissionais do Instituto e das secretarias de educação, a proposta promove a qualificação da gestão dos indicadores das redes de ensino, contribuindo para o alcance das metas do Plano Nacional de Educação e para a formação integral de todos os educadores e alunos das redes.</p>	Recuperação e reforço	(Instituto Ayrton Senna; Se liga, 2021)

<b>Instituto Ayrton Senna</b>	<b>Acelera Brasil</b>	<p>Por meio do apoio às secretarias de educação no campo da gestão e da formação integral de educadores, o Acelera Brasil promove a recuperação da aprendizagem de alunos com distorção idade-série matriculados do 3º ao 5º ano do ensino fundamental. Para os alunos que estão nessa mesma situação, mas ainda não estão alfabetizados, foi criado o Se Liga. Ao participarem da proposta, os alunos aprendem o suficiente para saltar até dois anos escolares, ao mesmo tempo em que resgatam sua autoestima e desenvolvem outros aspectos socioemocionais. Graças ao trabalho do Comitê Gestor, formado por profissionais do Instituto e das secretarias de educação, a proposta promove a qualificação da gestão dos indicadores das redes de ensino, contribuindo para o alcance das metas do Plano Nacional de Educação e para a formação integral de todos os educadores e alunos das redes.</p>	Recuperação e reforço	(Instituto Ayrton Senna; Acelera Brasil, 2021)
<b>Fundação Lemann</b>	<b>Parceria pela Alfabetização em Regime de Colaboração (PARC)</b>	<p>Cofinanciada pela Fundação Lemann e Instituto Natura e gerido pela Associação Bem Comum, oferece suporte técnico para que os estados, em regime de colaboração com municípios, desenvolvam políticas públicas com foco na alfabetização das crianças até os sete anos de idade. O programa possibilita dar um salto no número de alunos alfabetizados na idade certa com apoio a secretarias estaduais de Educação, desenvolvimento de material didático, além de formação de professores, gestores escolares e coordenadores pedagógicos.</p>	Recuperação e reforço	(Fundação Lemann; Parceria pela Alfabetização em Regime de Colaboração (PARC), 2021)

<b>Fundação Grupo Volkswagen</b>	<b>Aceleração da Aprendizagem</b>	Entre 2011 e 2018, oferecemos um processo de ensino diferenciado que ajudou alunos multirrepetentes a recuperarem o conteúdo atrasado. Direcionamos alunos multirrepetentes do Ensino Fundamental para uma classe com número reduzido de estudantes, onde suas dificuldades de aprendizagem puderam ser trabalhadas individualmente. Ao final de dois anos, o objetivo era que os participantes tivessem desenvolvido habilidades e competências para retornarem às classes regulares em idade adequada. De 2011 a 2016, a iniciativa foi realizada em parceria com o CENPEC. Já em 2017 e 2018, o parceiro foi o Instituto Ayrton Senna.	Recuperação e reforço	(Fundação Grupo Volkswagen; Aceleração da Aprendizagem, 2021)
<b>Fundação Raízen</b>	<b>Projeto Infantil</b>	Com foco diferenciado na Educação Infantil, o Núcleo Jaú atende 120 alunos, dos 4 meses aos 5 anos, em período integral. Reconhecido pelo MEC, os alunos concluem a primeira fase escolar com desenvolvimento educacional e pedagógico. Dos 6 aos 10 anos, o núcleo oferece 100 vagas para o ensino complementar. No horário inverso ao da escola, os alunos têm a oportunidade de aprender outras disciplinas como: informática, leitura e redação, artes cênicas, saúde e meio ambiente, cidadania, acompanhamento escolar, entre outras. O desenvolvimento psicossocial é a base do trabalho realizado com nossos alunos e traz resultados positivos à comunidade beneficiada.	Recuperação e reforço	(Fundação Raízen; Projeto Infantil, 2021)

<b>Instituto Eurofarma</b>	<b>Educação Complementar</b>	Instituto Eurofarma reconhece a importância da educação complementar, por isso oferece cursos e oficinas, também aos professores, no contraturno escolar. As atividades são oferecidas aos alunos com idades entre 7 e 13 anos, matriculadas no Ensino Fundamental de escolas públicas em São Paulo e Itapevi.	Recuperação e reforço	(Instituto Eurofarma; Educação Complementar, 2021)
<b>Instituto Claro</b>	<b>Trajetórias de sucesso escolar</b>	A estratégia Trajetórias de Sucesso Escolar (TSE) é uma parceria entre o Instituto Claro e o Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef) para enfrentar a cultura do fracasso escolar. A proposta contempla um diagnóstico da tríade reprovação, abandono e distorção idade-série para propor ações de enfrentamento por meio de políticas educacionais em níveis municipais e estaduais. A partir de pesquisa, produzida junto ao Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Cenpec), a TSE conseguiu mapear as populações mais vulneráveis ao abandono escolar: crianças e adolescentes negras e indígenas, concentradas nos estados Norte e Nordeste do país – especialmente nas regiões do Semiárido e da Amazônia Legal – e nas zonas rurais. A TSE considera que um problema complexo como a cultura de fracasso escolar exige ações integradas nas redes, nas escolas e nas salas de aula. Assim, a estratégia traz uma proposta pedagógica participativa e flexível, adaptada aos alunos em distorção idade-série – que estejam com dois ou mais anos de atraso em relação à matrícula. A iniciativa também cria redes de apoio, que envolvem as escolas, parceiros, estudantes e famílias.	Recuperação e reforço	(Instituto Claro; Trajetórias de sucesso escolar, 2021)

---

<b>Instituto ABCD</b>	<b>EduEdu</b>	O EduEdu é uma solução gratuita para alunos com dificuldades em português e matemática. A partir de uma breve avaliação, identificamos em que a criança precisa melhorar e criamos atividades personalizadas para garantir o sucesso escolar.	Recuperação e reforço	(Instituto ABCD; EduEdu, 2021)
<hr/>				
<b>Instituto ABCD</b>	<b>Fichas de Atividade</b>	Materiais gratuitos para ajudar crianças no processo de alfabetização. As atividades auxiliam o desenvolvimento de habilidades básicas para a aprendizagem da leitura, escrita e matemática.	Recuperação e reforço	(Instituto ABCD; Fichas de Atividade, 2021)
<hr/>				

<b>Instituto Verdescola</b>	<b>Educação Infantil</b>	O núcleo de Educação Infantil tem como objetivo desenvolver as capacidades cognitivas, emocionais, sensório motoras, autonomia, criatividade e conscientização socioambiental das crianças de 4 a 5 anos. As salas de aula são ambientadas para estimular o aprendizado e desenvolvimento dos alunos. Principais atividades: reforço escolar, inglês, educação ambiental, artes e atividades físicas.	Recuperação e reforço	(Instituto Verdescola; Educação Infantil, 2021)
<b>Instituto Verdescola</b>	<b>Fundamental Anos Iniciais</b>	O foco das atividades do Ensino Fundamental Anos Iniciais é garantir às crianças um desenvolvimento integral – cognitivo, físico e socioemocional – com ações de reforço escolar no contraturno escolar. Nossa equipe de educadores promove atividades de acordo com a idade e a etapa de ensino em que os alunos estejam matriculados nas escolas públicas locais. Os alunos têm a oportunidade de brincar e fazer atividades físicas monitoradas, mas também são estimuladas com oficinas extracurriculares.	Recuperação e reforço	(Instituto Verdescola; Fundamental Anos Iniciais, 2021)

<b>Instituto Verdescola</b>	<b>Fundamental Anos Finais</b>	Como continuidade das atividades desenvolvidas nos Anos Iniciais, os alunos do Ensino Fundamental Anos Finais continuam a participar das atividades de reforço escolar em português e matemática no contraturno escolar, garantindo um desenvolvimento completo tanto cognitivo, quanto físico e socioemocional. Para os alunos de 10 a 14 anos, são ofertadas oficinas extracurriculares como robótica e de práticas esportivas para estimular a participação e desenvolvimento da autonomia do aluno.	Recuperação e reforço	(Instituto Verdescola; Fundamental Anos Finais, 2021)
<b>Fundação SM</b>	<b>EDUforics</b>	Desenvolvido pelo Instituto de Tecnología, Educación y Aprendizaje, da Fundação SM, o Portal produz e compartilha conteúdos relacionados ao uso da tecnologia no âmbito educativo. Destinado a professores, alunos e interessados em geral.	Tecnologia	(Fundação SM; EDUforics, 2021)
<b>Fundação Telefônica Vivo</b>	<b>Programaê</b>	O Programaê! é uma iniciativa para disseminar a lógica de programação e levar a cultura digital por meio de programação plugada e desplugada. O movimento é inovador na multiplicação de experiências pedagógicas para os educadores e estudantes, tornando este universo acessível para crianças e jovens de todo o Brasil. Contamos com uma plataforma aberta, com oficinas de capacitação e conteúdo oferecido por meio de um guia de programação, que traz o passo a passo para a compreensão da nova linguagem. O projeto disponibiliza práticas pedagógicas orientadas por conteúdos e atividades de pensamento computacional, programação plugada e desplugada, robótica e narrativas digitais.	Tecnologia	(Fundação Telefônica Vivo; Programaê, 2021)
<b>Fundação Telefônica Vivo</b>	<b>Pro Futuro</b>	O ProFuturo é o principal programa de educação global da Fundação Telefônica, criado em parceria com a Fundação “la Caixa”, com a missão de reduzir a desigualdade educacional no mundo por meio de um ensino digital de qualidade. Com a expectativa de ser uma referência mundial e alinhado ao objetivo 4 da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da ONU, o programa trabalha para transformar e inovar a educação e promover melhor oportunidade de aprendizagem para milhões de crianças por meio da tecnologia. O grande propósito do ProFuturo é promover e desenvolver as competências do século XXI	Tecnologia	(Fundação Telefônica Vivo; Pro Futuro, 2021)



necessárias para que milhões de crianças, professores e gestores possam enfrentar os desafios da era digital.

<b>Instituto Alana</b>	<b>Vídeo camp</b>	O Videocamp é uma plataforma online e gratuita que possibilita que produções audiovisuais em busca de impacto e transformação alcancem o maior número possível de pessoas. Por meio de exposições públicas, que podem ser realizadas por qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo, o Videocamp democratiza o acesso à cultura e à informação. Para os realizadores, a plataforma potencializa a formação de público e atua como ferramenta de promoção dentro da estratégia de lançamento do filme.	Tecnologia	(Instituto Alana; Vídeo camp, 2021)
<b>Fundação Educar Dpaschoal</b>	<b>Inovação Social - Matemática e Iniciação Científica</b>	A Fundação Educar DPaschoal trabalha com foco em evoluir e potencializar o impacto social. Realizou dois projetos pilotos, que obtiveram grandes resultados com os adolescentes de escolas públicas de Campinas/SP: o Iniciação Científica e o Matemática. O Matemática nasceu da necessidade de incentivar os alunos a aprenderem matemática. Para isso, o projeto utiliza uma plataforma híbrida chamada QMágico, que permite ao aluno ter parte das aulas em sala e o restante no laboratório de informática. Com isso, é possível identificar em quais pontos os alunos estão obtendo melhores resultados e onde estão as maiores dificuldades, permitindo ao educador definir planos de estudos personalizados. E a Iniciação Científica, que alinhada com as ações protagonistas, surgiu em 2014 com o objetivo de oferecer oficinas de capacitação para nove jovens de escolas municipais de Campinas/SP e ex-participantes do Projeto Academia Educar. Estes adolescentes formaram 4 grupos que trabalharam com o tema "café", sob a orientação de dois professores convidados, os quais tiveram a oportunidade de participar de um curso de formação em iniciação científica no Instituto 3M. Ao longo do desenvolvimento, tivemos	Tecnologia	(Fundação Educar Dpaschoal; Inovação Social - Matemática e Iniciação Científica, 2021)

projetos focados nas áreas de Ciência da Saúde, Ciências Humanas e Ciências Agrárias.

<p><b>Instituto SEB de Educação</b></p>	<p><b>QI - Quem Inova Influência Digital</b></p>	<p>O projeto nasce de uma parceria entre o Instituto SEB, a Escola Concept e o Catraca Livre, com o objetivo de unir três temas extremamente relevantes para uma educação inovadora: educomunicação, inovação e impacto social. Alinhado a diversas competências gerais da Base Nacional Comum Curricular, tais como pensamento crítico e criativo, capacidade de comunicação, argumentação e cultura digital, o projeto busca ampliar o olhar e a reflexão sobre a internet e o papel das mídias sociais. Nele, crianças e jovens se tornam produtores de conteúdos que inspirem a transformação social, trabalhando como jornalistas em uma verdadeira redação, buscando pautas de interesse dos colegas e do público em geral, analisando se essas pautas são inovadoras e se tem impacto social positivo, realizando entrevistas, filmagens, fotos e pesquisas. As matérias revisadas e aprovadas são publicadas no site Quem Inova.</p>	<p>Tecnologia</p>	<p>(Instituto SEB de Educação; QI - Quem Inova Influência Digital, 2021)</p>
<p><b>Instituto GPA</b></p>	<p><b>Movimento Arredondar</b></p>	<p>O Movimento Arredondar é uma iniciativa que busca incentivar os(as) clientes a arredondar os centavos de suas compras para cima. As doações, que vão sempre até o próximo real cheio, são destinadas a instituições que trabalham com os temas de investimento social do Pão de Açúcar, alimentação saudável e sustentável.</p>	<p>Voluntariado e doação</p>	<p>(Instituto GPA; Movimento Arredondar, 2021)</p>

<b>Instituto GPA</b>	<b>Parceria Contra o Desperdício</b>	Desde 1995, o Instituto GPA conta com o Programa Parceria contra o Desperdício, um dos projetos de diminuição de desperdício nas lojas do GPA. Por meio do programa, realizamos doações de frutas, legumes e verduras que não estão em condições ideais de estética para venda, mas que ainda são apropriados para consumo para várias instituições sociais parceiras do Instituto GPA em todo o Brasil.	Voluntariado e doação	(Instituto GPA; Parceria Contra o Desperdício, 2021)
<b>Fundação Cargill</b>	<b>Semeando o Futuro</b>	No Brasil desde 1997, o Programa de Voluntariado Corporativo da Cargill – chamado Semeando Futuro – contribui para o desenvolvimento das comunidades por meio de ações voluntárias. Desde 2015 atua com ações relacionadas exclusivamente a alimentação, foco da Fundação Cargill.	Voluntariado e doação	(Fundação Cargill; Semeando o Futuro, 2021)
<b>Fundação Educar Dpaschoal</b>	<b>SER Voluntário</b>	lançado oficialmente em 2012 para os colaboradores do Cia DPaschoal e familiares e tem como objetivo criar oportunidades e reconhecer boas práticas de cidadania realizadas em todos os locais de atuação da Cia. O SER Voluntário é baseado nos valores da Cia DPaschoal: Sustentabilidade, Educação e Responsabilidade (SER).	Voluntariado e doação	(Fundação Educar Dpaschoal; SER Voluntário, 2021)

<b>Fundação Telefônica Vivo</b>	<b>Governança</b>	<p>O programa está ancorado em um modelo de governança inovador com 63 Embaixadores do Programa de Voluntariado – que são os responsáveis pelos Comitês espalhados em 48 cidades brasileiras, compostos por mais de 400 colaboradores voluntários. Esse grupo de colaboradores é responsável por definir desde a escolha das instituições, identificando as ações sociais de acordo com as necessidades dos seus territórios e a gestão do orçamento para esse fim, até o planejamento de ações, captação de recursos e, o mais importante, a liderança para que todas as iniciativas pensadas sejam colocadas em prática.</p>	Voluntariado e doação	(Fundação Telefônica Vivo; Governança, 2021)
<b>Fundação Telefônica Vivo</b>	<b>Voluntariado Digital</b>	<p>A Fundação Telefônica Vivo acredita que o voluntariado digital encurta distâncias e potencializa o alcance de ações, que podem ser realizadas sem limite de tempo e espaço, beneficiando milhares de pessoas. Em 2020, as ações digitais do Programa de Voluntariado foram ampliadas por conta da pandemia causada pelo coronavírus. Assim, as atividades que antes eram presenciais foram adaptadas para o formato digital, a fim de garantir a segurança de todos os envolvidos e continuar com ações em apoio às instituições.</p>	Voluntariado e doação	(Fundação Telefônica Vivo; Voluntariado Digital, 2021)

<b>Fundação Telefônica Vivo</b>	<b>Voluntários Pense Grande</b>	Os colaboradores do Grupo Telefônica que atuam como voluntários do Pense Grande recebem uma capacitação inicial sobre temáticas e estratégias relacionadas à formação do Pense Grande Digital e sobre a atuação desse grupo como mentores na etapa de conclusão do percurso formativo dos jovens. Além da oportunidade de exercitar atividades voluntárias com foco educacional, os colaboradores têm a oportunidade de compartilhar experiências do dia a dia profissional com estudantes que estão entrando no universo do empreendedorismo e do mercado de trabalho.	Voluntariado e doação	(Fundação Telefônica Vivo; Voluntários Pense Grande, 2021)
<b>Fundação Telefônica Vivo</b>	<b>Vacaciones Solidárias</b>	Promover transformação social com muita dedicação e espírito colaborativo. Assim é o programa Vacaciones Solidárias, que seleciona colaboradores voluntários do Grupo Telefônica, que trabalhem em qualquer país onde há sede da empresa a doar 15 dias de suas férias em colaboração com ações sociais e educativas ao redor do mundo. Durante duas semanas, os voluntários participam ativamente de uma experiência inigualável, colaborando para melhoria de projetos e espaços que fazem a diferença na vida de muitas pessoas no Brasil e no mundo. A Fundação Telefônica acredita nas trocas culturais e de experiências como caminho para promover o desenvolvimento social. Por isso, quando falamos a mesma língua, a da solidariedade, não existem barreiras!	Voluntariado e doação	(Fundação Telefônica Vivo; Vacaciones Solidárias, 2021)
<b>Fundação Telefônica Vivo</b>	<b>Dia dos Voluntários</b>	O Dia dos Voluntários é um projeto global que envolve os colaboradores de todas as empresas do Grupo Telefônica, mobilizando esforços e atuando em ações solidárias que se concretizam em um único dia no mês de outubro, após terem sido preparadas ao longo de todo o ano. No Brasil, a iniciativa contribui para a melhoria e desenvolvimento de instituições beneficiadas pelo Programa de Voluntariado da Fundação Telefônica Vivo. O dia é uma das datas mais esperadas do ano, por ter se tornado símbolo de interação, engajamento e colaboração dentro da cultura do Grupo. Os colaboradores comparecem a instituições previamente selecionadas pelo Comitê de Voluntariado para realizar atividades como reformas, montagem de equipamentos, limpeza, jardinagem, pintura, decoração, ações digitais e muita recreação.	Voluntariado e doação	(Fundação Telefônica Vivo; Dia dos Voluntários, 2021)

<b>Instituto Aegea</b>	<b>Voluntariado AEGEA</b>	O Programa Corporativo de Voluntariado do Grupo Aegea pretende fomentar ações sociais lideradas por seus colaboradores de maneira estratégica, estruturada e sistematizada, contribuindo para que o trabalho voluntário seja um valor dentro da empresa. Dessa forma, aproximamos os trabalhadores da comunidade e contribuimos para o atendimento de demandas sociais.	Voluntariado e doação	(Instituto Aegea; Voluntariado AEGEA, 2021)
<b>Instituto Cyrela</b>	<b>Voluntariado</b>	O Programa Voluntários Cyrela é uma oportunidade para os colaboradores do grupo Cyrela exercerem sua cidadania por meio de ações solidárias. Todos os colaboradores podem participar, assim como suas famílias e amigos. O programa oferece diversas alternativas de trabalho voluntário, desde campanhas pontuais até ações transformadoras.	Voluntariado e doação	(Instituto Cyrela; Voluntariado, 2021)
<b>Instituto GPA</b>	<b>Colabora GPA</b>	Acreditamos no poder do engajamento e na força da realização. É por isso que buscamos incentivar o papel protagonista dos nossos(as) colaboradores(as) em suas comunidades. Essa é a missão do Colabora, nosso programa de voluntariado. Ele conta com um aplicativo que permite que os(as) colaboradores(as) cadastrem instituições sociais com as quais pretendem trabalhar, criem suas próprias ações e/ou participem de ações cadastradas por outros colaboradores. Além disso, o app permite a interação entre colaboradores(as) de diferentes bandeiras.	Voluntariado e doação	(Instituto GPA; Colabora GPA, 2021)

<b>Instituto Votorantim</b>	<b>Voluntariado Corporativo</b>	O Voluntariado Corporativo atende os diferentes cenários das empresas, em que é possível a concepção e execução de diversas estratégias e ferramentas específicas. Dentre elas, estão: criação de games de voluntariado, maratonas (hackaton), plataformas, campanhas de comunicação, capacitações in loco e online, skill based volunteering (voluntariado ligado ao desenvolvimento de competências), etc., contribuindo para a estratégia da empresa com os públicos interno e externo.	Voluntariado e doação	(Instituto Votorantim; Voluntariado Corporativo, 2021)
<b>Itaú Social</b>	<b>Voluntariado</b>	Os Comitês Mobiliza Itaú são atualmente a principal estratégia de disseminação da importância do voluntariado junto aos colaboradores. Organizados por polos administrativos ou por cidades, esses grupos atuam junto às suas equipes para propagar as ações disponíveis e estimular a prática voluntária pelo país, mantendo o alinhamento institucional com as causas do Itaú Social. Os colaboradores Itaú interessados em realizar ações de voluntariado também podem contar com o apoio da equipe do Itaú Social para viabilizar suas propostas. São oferecidas oportunidades de atuação em ações estruturadas pelo próprio Itaú Social – como nos casos das ações de mediação de leitura e educação financeira. Além disso, os colaboradores são incentivados a propor atuações espontaneamente, em diferentes temáticas.	Voluntariado e doação	(Itaú Social; Voluntariado, 2021)
<b>Fundação José Luiz Egydio Setubal</b>	<b>Viagem Fantástica</b>	Iniciativa de voluntariado que acontece desde 2017 e envolve funcionários da Fundação, do Hospital Sabará e do Instituto Pensi. Durante um fim de semana, equipes trabalham em comunidades carentes realizando reformas e, principalmente, levando carinho e atenção às pessoas. Antes de cada edição, as equipes levantam doações de materiais de construção e outros itens necessários. O resultado é uma transformação na vida e na autoestima da comunidade que recebe a Viagem Fantástica.	Voluntariado e doação	(Fundação José Luiz Egydio Setubal; Viagem Fantástica, 2021)

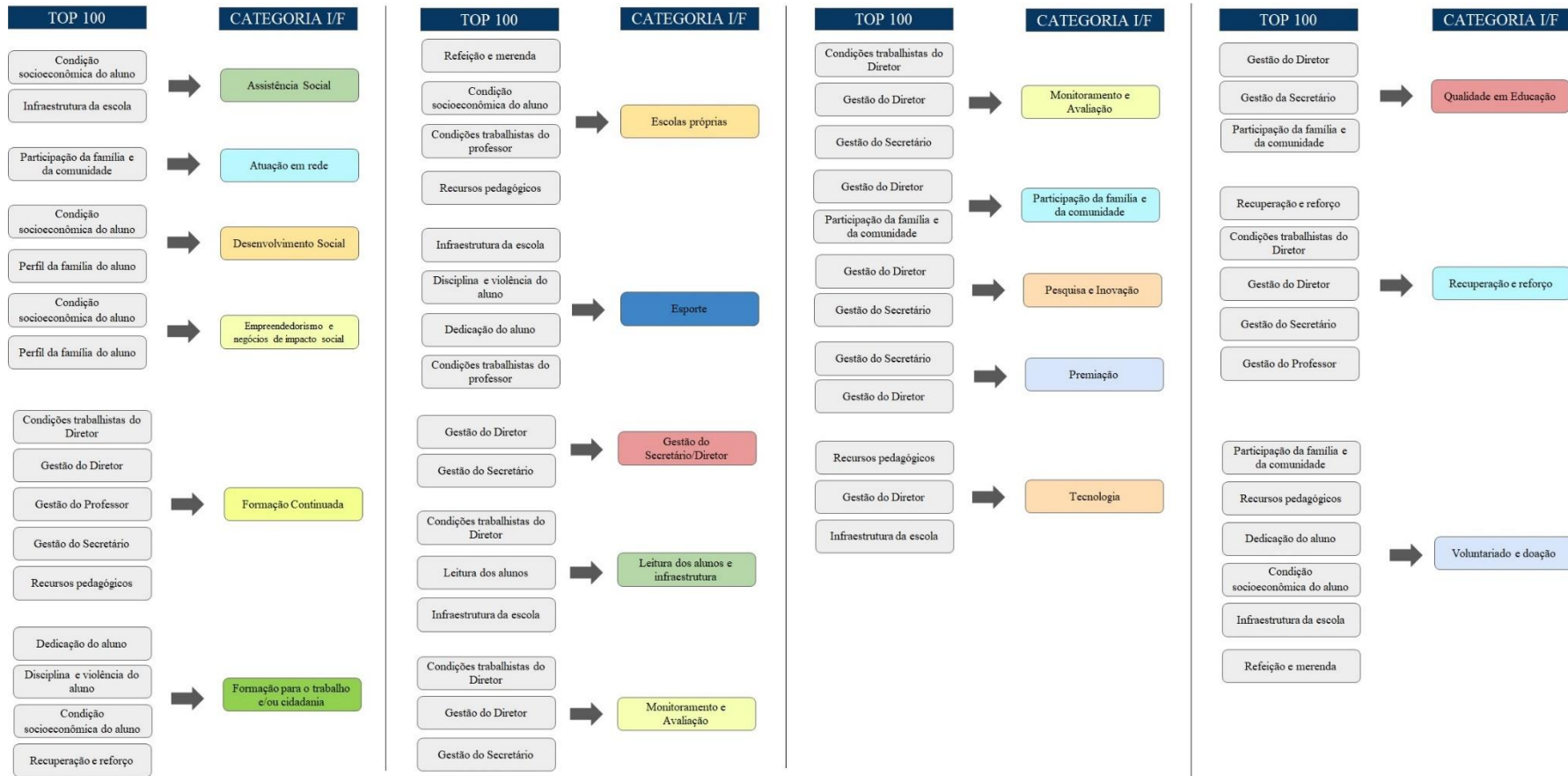
Fonte: elaborado pela autora.

### **4.3 SÍNTESE CRUZADA ENTRE AS INICIATIVAS DOS INSTITUTOS E FUNDAÇÕES E AS BOAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVO-PEDAGÓGICAS**

Para tornar o processo de síntese cruzada entre as iniciativas dos Institutos e Fundações e as Boas práticas administrativo-pedagógicas (Marinzeck-Santos, 2021) mais objetivo, foi feito um cruzamento entre categorias que se relacionam devido aos temas por elas agrupados, que está expresso na Figura 9. Das 22 categorias contempladas, 18 se relacionam a 1 ou mais categorias propostas por Marinzeck-Santos (2021) e apenas 4 não se relacionam diretamente a nenhuma categoria, pois abordam os temas relacionados a educação, mas não diretamente a estrutura física ou organizacional das escolas, que são: Cultura e artes; Educação Integral; Financiamento da Educação e Temas transversais da educação. Na sessão 4.3.1 serão apresentadas as sínteses cruzadas das 18 categorias e na seguinte, 4.3.2, as iniciativas que não se relacionam diretamente, mas que podem contribuir e servir de modelo pra práticas de gestão escolar.



Figura 9 – Síntese cruzada das categorias



Fonte: elaborado pela autora.

### 4.3.1 Síntese cruzada por categoria

Nessa sessão serão abordadas a síntese cruzada das iniciativas contempladas pelas 18 categorias que se relacionam a 1 ou mais categorias propostas por Marinzeck-Santos (2021).

#### 4.3.1.1 Assistência Social

As iniciativas agrupadas na categoria Assistência Social se relacionam a duas categorias propostas por Marinzeck-Santos (2021): Condição socioeconômica do aluno e Infraestrutura da escola, que estão expressas no Quadro 15. Observa-se que as iniciativas englobam tanto ações de garantia de direitos básicos, como as relacionadas a higiene, alimentação, descontos nas tarifas de água e esgoto, quanto iniciativas que objetivam fornecer apoio e/ou orientação psicológica ou jurídica. Destaca-se a iniciativa PACE, que propõe para além da atuação de assistir socialmente as famílias, a reforma de escolas municipais.

**Quadro 12 - Síntese cruzada iniciativas de Assistência Social e TOP 100 Variáveis GREFIC**

INICIATIVAS INSTITUTOS E FUNDAÇÕES			TOP 100 VARIÁVEIS GREFIC (Marinzeck-Santos, 2021)
Fundação/Instituto	Iniciativa	Descrição	
B3 Social	Programa de Apoio Pessoal (PAP)	A B3 ampliou a atuação de apoio pessoal e profissional às famílias de seus colaboradores, que passaram a ter acesso a serviços de orientação psicológica, jurídica e financeira.	Condição socioeconômica do aluno influenciar no desempenho escolar

B3 Social	Alimentação	Projetos assistenciais que buscam levar mantimentos, kits de higiene e outros itens básicos a quem mais precisa.	Condição socioeconômica do aluno influenciar no desempenho escolar
Fundação Toyota do Brasil	Campanhas Solidárias	Em 2020, a Fundação Toyota do Brasil realizou doações e promoveu campanhas para combater a pandemia causada pelo novo coronavírus e auxiliar famílias em vulnerabilidade.	Condição socioeconômica do aluno influenciar no desempenho escolar
Instituto Aegea	Tarifa Social	A Tarifa Social proporciona descontos na tarifa de água e esgoto para famílias de baixa renda. Cada concessionária aplica a Tarifa Social com base em critérios estabelecidos no seu contrato de concessão com o município.	Condição socioeconômica do aluno influenciar no desempenho escolar
Instituto Votorantim	Votorantim pela Infância e Adolescência (VIA)	O programa Votorantim pela Infância e Adolescência (VIA) tem como objetivo contribuir para a melhoria da qualidade de vida de crianças e adolescentes. Amparado na Constituição Federal de 1988 e no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) de 1990, o programa atua com crianças e adolescentes com direitos violados ou em situação de vulnerabilidade, através da qualificação das estratégias de prevenção e atendimento promovidas pelos atores-chave da Rede de Proteção Social e do Sistema de Garantia de Direitos dos municípios onde a Votorantim tem operação.	Condição socioeconômica do aluno influenciar no desempenho escolar
Fundação Lamb Watchers	Menina dos olhos de Deus	Localizada na cidade de Kathmandu, no Nepal, país do sul asiático, Meninas dos Olhos de Deus é uma instituição que trabalha com a reinserção social de crianças e adolescentes vítimas do tráfico ou da exploração humana e sexual. Nas quatro casas que abrigam as vítimas resgatadas, a iniciativa promove condições dignas de moradia e alimentação saudável para que todas tenham os recursos básicos de que precisam para retomar os estudos e se desenvolverem culturalmente em uma escola que também integra as ações da organização, além de atender os membros da comunidade local. Com o objetivo de prevenir novos casos, o projeto ainda distribui bolsas de estudos para moradores de lugares mais afastados da região do Himalaia e elabora conteúdos com a participação das pessoas que já atendem tendo em vista a sensibilização da sociedade para esse grave problema.	Condição socioeconômica do aluno influenciar no desempenho escolar
Fundação Lamb Watchers	Projeto Agua, Cidadania e Ensino	O PACE – Projeto Água, Cidadania e Ensino atende as zonas urbana e rural da região de Curimatá (PI) desde 2015. A instituição	Condição socioeconômica do aluno influenciar no desempenho escolar

promove o acesso à água potável, à produção de alimentos, ao ensino básico, às interações culturais e a oportunidades de geração de renda para as famílias que sofrem com a escassez desses recursos por viverem no semiárido brasileiro. Para isso, um sistema agroecológico, baseado no conceito da permacultura em mandala, para o cultivo orgânico de alimentos foi implementado nas comunidades atendidas. Além disso, a iniciativa busca garantir que todos os moradores tenham acesso ao que chama de “Kit 100%”, que engloba: fonte de água potável e reforma ou construção de escola municipal, incluindo cozinha, refeitório, sanitários, carteiras e lousas de qualidade. Se possível, também são desenvolvidas biblioteca ou sala equipada com dispositivos eletrônicos, posto de saúde, parque de diversões e abertura para o ensino de jovens e adultos. Na área urbana do município, o PACE dá vida ao Centro da Criança e do Adolescente (CCA), espaço que abriga atividades socioeducativas e culturais, como cursos de inglês, informática, música, dança, reforço escolar, dentre outros, e preparação para o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM).

Existência de internet na escola
Condição do acesso à internet na escola
Existência de quadra de esportes na escola
Condição da quadra de esportes na escola
Existência de biblioteca na escola
Condição da biblioteca na escola
Biblioteca com acervo diversificado
Carência de infraestrutura física da escola

Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.3.1.2 Atuação em rede

As iniciativas agrupadas na categoria Atuação em rede se relacionam a categoria Participação da família e da comunidade propostas por Marinzeck-Santos (2021), o que está expresso no Quadro 16. Observa-se que as iniciativas encontram na rede de atuação uma forma de ampliar resultados, aproximando diversos atores pela realização de objetivos comuns. As redes são utilizadas para divulgar ações de impacto social, criar laços de aproximação com a comunidade, conectar conhecimentos através da conexão de líderes e experts em assuntos relacionados aos grandes desafios da sociedade – como a educação. Sendo assim, a atuação em rede pode ser vista como um instrumento para aproximação da comunidade

com a escola, um caminho para mobilização de atores diversos para o pensar dos desafios da educação, um instrumento de mobilização da comunidade para criação do sentimento de pertencimento e de urgência em relação a participação no processo de tomada de decisão na escola e para a validação das ações escolares.

**Quadro 13 - Síntese cruzada iniciativas de Atuação em rede e TOP 100 Variáveis GREFIC**

INICIATIVAS INSTITUTOS E FUNDAÇÕES			TOP 100 VARIÁVEIS GREFIC (Marinzeck-Santos, 2021)
Fundação/Instituto	Iniciativa	Descrição	
Instituto Cyrela	Rede do bem	O Instituto Cyrela entende a importância do trabalho em rede. Junto a nossos parceiros, conseguimos divulgar mais ações, ampliar os resultados e atender de forma ainda mais significativa as demandas da sociedade. Esta seção é destinada a ações de colaboradores Cyrela, clientes e organizações sociais. O objetivo é ajudar a divulgar ações transformadoras e de impacto social.	Participação da família do aluno em Reuniões de Pais Grau de participação dos pais em eventos da escola Grau de Cobrança da Comunidade para com o Diretor Participação da comunidade no processo de tomada de decisão da escola Grau de participação dos pais na APM Apoio dos pais na validação das ações da escola Volume de Eventos, Rifas e Festividades Membros da comunidade utilizam biblioteca
Itaú Social	Redes de Territórios Educativos	A proposta do programa Redes de Territórios Educativos é criar laços de confiança e parceria entre organizações da sociedade civil. A promoção do trabalho em rede e o fomento de ações integradas e articuladas entre diferentes organizações podem ampliar as possibilidades de colaboração, de aprendizado e de ganhos mútuos.	Participação da família do aluno em Reuniões de Pais Grau de participação dos pais em eventos da escola Grau de Cobrança da Comunidade para com o Diretor Participação da comunidade no processo de tomada de decisão da escola

			Grau de participação dos pais na APM
			Apoio dos pais na validação das ações da escola
			Volume de Eventos, Rifas e Festividades
			Membros da comunidade utilizam biblioteca
Instituto Unibanco	Editais	Conectar saberes é um dos nossos valores. Os editais são uma forma de colocarmos essa ideia em prática. Nosso principal objetivo é concretizar parcerias com organizações da sociedade civil, instituições acadêmicas e de pesquisa, fundos de direitos e justiça social entre outros afim de gerarmos coletivamente proposições para o avanço contínuo da educação pública brasileira, considerando sua multidimensionalidade e heterogeneidades regionais.	Grau de participação dos pais em eventos da escola Grau de Cobrança da Comunidade para com o Diretor Participação da comunidade no processo de tomada de decisão da escola Apoio dos pais na validação das ações da escola
Fundação Lemann	Rede de Líderes	Atraímos, valorizamos, conectamos e impulsionamos lideranças de altíssimo potencial transformador e extremamente comprometidas para resolverem os principais desafios públicos do país. Criamos vínculos e fortalecemos a atuação em rede para a criação de oportunidades reais de mudança. Apoiamos ainda um portfólio de mais de 50 organizações de impacto capazes de liderar e contribuir para as grandes transformações sociais do Brasil.	Grau de Cobrança da Comunidade para com o Diretor Participação da comunidade no processo de tomada de decisão da escola
Fundação Lemann	Gestão de Pessoas no Setor Público	Trabalhamos por um novo paradigma de gestão de pessoas no setor público brasileiro, capaz de atrair, desenvolver e reter lideranças preparadas para entregar os melhores serviços públicos aos cidadãos. Atuamos também para criar um ecossistema de organizações da sociedade civil e do setor privado que considerem a formação de líderes no setor público e no terceiro setor como prioritária.	Grau de Cobrança da Comunidade para com o Diretor Participação da comunidade no processo de tomada de decisão da escola

Fonte: elaborado pela autora.

### 4.3.1.3 Desenvolvimento social

As iniciativas agrupadas na categoria Desenvolvimento social se relacionam a categoria Condição socioeconômica do aluno e Perfil da família do aluno propostas por Marinzeck-Santos (2021), o que está expresso no Quadro 17. Observa-se que as iniciativas não apresentam como objetivo principal a melhoria da condição socioeconômica do aluno, mas que ao objetivarem a melhoria da qualidade de vida das comunidades que impactam, o desenvolvimento do capital social e das capacidades empreendedoras para soluções sustentáveis de questões sociais, ambientais e econômicas e ao construir e implementar coletivamente estratégias e ações que contribuam para o desenvolvimento do território estão indiretamente contribuindo para melhoria da condição socioeconômica dos alunos e para a formação para o trabalho do pai, mãe ou responsável.

**Quadro 14 - Síntese cruzada iniciativas de Desenvolvimento social e TOP 100 Variáveis GREFIC**

INICIATIVAS INSTITUTOS E FUNDAÇÕES			TOP 100 VARIÁVEIS GREFIC (Marinzeck-Santos, 2021)
Fundação/Instituto	Iniciativa	Descrição	
<b>Fundação Cargill</b>	Guabiroba: manejo agroflorestal, estruturação de cadeia produtiva com geração de renda para a agricultura familiar e desenvolvimento de novos	Estruturar a cadeia de suprimentos da Guabiroba, fruto típico da região de Irati/PR, por meio da agregação de valor na base produtiva, desenvolvimento de novos ingredientes para indústria de alimentos e articulação de mercado para esta fruta nativa.	Condição Socioeconômica do Aluno influenciar no desempenho escolar

<b>Instituto Camargo Corrêa</b>	Programa Infra Digna	O Programa Infra Digna leva melhoria da qualidade de vida para as comunidades que vivem em áreas carentes de serviços essenciais. O conhecimento adquirido em oito décadas de execução de obras é canalizado para criar soluções alternativas a essas famílias. Projetos de saneamento básico, soluções alternativas de abastecimento de água potável, destinação final de esgoto e resíduos, fontes alternativas de distribuição de energia e técnicas de construção de moradias a preços mais baixos, educação ambiental e recuperação de espaços públicos estão entre as frentes das iniciativas organizadas pelo Instituto Camargo Corrêa (ICC) a moradores de regiões onde são executadas obras da Camargo Corrêa Infra. A atenção voltada para educação ambiental e recuperação de espaços públicos para uso das comunidades atendidas também é prioritária para o ICC, que conta com a tecnologia de infraestrutura desenvolvida pela Camargo Corrêa Infra. Os projetos são desenvolvidos após estudo detalhado de cada área a ser atendida, levando-se em conta os múltiplos fatores que interferem no convívio social local, como renda, escolaridade, segurança, faixa etária predominante e necessidades básicas.	Condição Socioeconômica do Aluno influenciar no desempenho escolar
<b>Fundação Cargill</b>	Projeto Cacau Digital	Implementar uma plataforma de assistência técnica agrícola para aumentar a escala de trabalho do técnico agrícola em campo e acompanhar os indicadores de sustentabilidade e estruturação da cadeia produtiva do cacau no município de Ibirapitanga – BA, especificamente na comunidade Joaquim da Mata.	Condição Socioeconômica do Aluno influenciar no desempenho escolar
<b>Fundação Cargill</b>	Proseando sobre Leite	Fornecer suplementação animal a famílias ligadas às associações Almanara, APLB, Esperança, Pedra Bonita e Santana Santa Emília para melhorar a qualidade e quantidade do leite bovino produzido na época de estiagem.	Condição Socioeconômica do Aluno influenciar no desempenho escolar
<b>Fundação Otacílio Coser</b>	Comunidades Sustentáveis	O programa tem como missão Desenvolver o capital social e capacidades empreendedoras para soluções sustentáveis de questões sociais, ambientais e econômicas, nas comunidades de atuação da FOCO. O programa objetiva identificar as principais demandas existentes no território de atuação da FOCO, nesse sentido articula para contribuir com: Formação do capital social	Condição Socioeconômica do Aluno influenciar no desempenho escolar Formação do pai ou responsável do aluno



		de lideranças e organizações sociais; Promover acesso a direitos estabelecidos para crianças, adolescentes e adultos e Contribuir com as informações de formação de empreendedorismo social, com perspectiva de geração de renda para famílias, jovens e comunidades em situação de vulnerabilidade.	Formação da mãe ou responsável do aluno
<b>Instituto LafargeHolcim</b>	Comitê de Ação Participativa (CAP)	Construir e implementar coletivamente estratégias e ações que contribuam para o desenvolvimento do território de Barroso.	Condição Socioeconômica do Aluno influenciar no desempenho escolar
<b>Instituto Lina Galvani</b>	Desenvolvimento Comunitário	Mapeamento do Território - Objetivo: Entender as estratégias da empresa direcionadas ao território e o interesse da comunidade em atuar coletivamente na busca por melhorias. Diagnóstico Participativo - Objetivo: Identificar demandas prioritárias, buscar soluções conjuntas e construir uma visão compartilhada em relação ao desenvolvimento da comunidade. Coesão Comunitária - Objetivo: Promover a mobilização e articulação comunitária, por meio do incentivo de iniciativas conjuntas. Desenvolvimento de Potenciais - Objetivo: Reconhecer, fortalecer e ampliar as capacidades locais.	Condição Socioeconômica do Aluno influenciar no desempenho escolar
<b>Instituto GPA</b>	Horta Social Urbana	A ideia da Horta Social Urbana é promover o desenvolvimento social de pessoas em situação de rua por meio da formação em agricultura urbana – com produção de alimentos orgânicos dentro da cidade.	Condição Socioeconômica do Aluno influenciar no desempenho escolar
<b>Instituto 3M</b>	Apoio a iniciativas de responsabilidade social e atendimento a crianças e jovens.	Atualmente, são 17 associações parceiras, localizadas nas regiões das fábricas da 3M no Brasil. Dessa forma, garantimos, também por meio do pilar de Desenvolvimento Social, que centenas de pessoas sejam beneficiadas com nossas ações e auxílios financeiros. Além disso, os funcionários da empresa podem envolver-se diretamente com os projetos, já que cada uma das instituições atendidas conta com um voluntário que a apadrinha, representando a 3M e sendo o responsável pelas ações que realizamos nesses locais.	Condição Socioeconômica do Aluno influenciar no desempenho escolar
<b>Fundação Bunge</b>	Comunidade Integrada	Um programa que promove o desenvolvimento por meio da parceria entre empresa, sociedade civil e poder público. o Comunidade Integrada é um programa de desenvolvimento territorial sustentável que a Fundação Bunge põe em prática em	Condição Socioeconômica do Aluno influenciar no desempenho escolar

		localidades onde a Bunge atua. O programa se estrutura em três fases: 1) Diagnóstico de Socioeconomia; 2) Elaboração de Plano de Gestão Integrada e 3) Execução do Plano: implantação e monitoramento das ações definidas, com mecanismos de gestão e avaliação que ficam sob corresponsabilidade da empresa, da comunidade e do poder público. Tendo como metas os seguintes temas: proteção integral à criança e ao adolescente; (por meio do combate à exploração sexual infantil), o desenvolvimento econômico (por meio da formação e desenvolvimento das comunidades locais); Inclusão e a formação de Pessoas com Deficiência e Jovens Aprendizes no mercado de trabalho local e incentivando o consumo local sem a necessidade de sair de casa, por meio de compras por telefone e internet.	Formação do pai ou responsável do aluno
			Formação da mãe ou responsável do aluno
<b>Instituto Votorantim</b>	Programa ReDes	A iniciativa tem o objetivo de estimular o desenvolvimento sustentável, fornecendo apoio técnico e financeiro para o fortalecimento de cadeias produtivas inclusivas capazes de gerar renda. O Programa ReDes tem uma trilha que dura cinco anos nas localidades, compreendendo o planejamento, implantação e consolidação total dos projetos. Ao final desse período, é esperado que as comunidades já sejam autônomas e gerenciem, por conta própria, a sustentabilidade de seus negócios.	Condição Socioeconômica do Aluno influenciar no desempenho escolar
<b>Fundação Tide Setubal</b>	Prática de Desenvolvimento Local	Há mais de dez anos, o Galpão ZL marca a presença da Fundação Tide Setubal no Jardim Lapena, zona leste de São Paulo. O espaço é o centro das ações de prática local, frente que busca o desenvolvimento econômico, urbano e humano desse território. O espaço oferece atividades na área de educação, cultura, esporte e empreendedorismo, com o propósito de contribuir com o crescimento pessoal dos moradores, investindo na sua formação, na geração de renda e na criação de laços potentes para o desenvolvimento do bairro.	Condição Socioeconômica do Aluno influenciar no desempenho escolar

<b>Instituto Arapyau</b>	Agência de Desenvolvimento Regional	Contribuir para uma melhor governança regional nos seis municípios que fazem parte da Costa do Cacau: Ilhéus, Una, Uruçuca, Itacaré, Canavieiras e Itabuna. Esse é o objetivo da Agência de Desenvolvimento Regional (ADR), que conecta diversos atores do sul da Bahia, dos setores público, privado, universidades, empresários, sociedade civil e comunidades – entre eles o Arapyau –, na promoção e implementação de um plano de desenvolvimento regional. Esse grupo multidisciplinar e colaborativo definiu os quatro eixos de trabalho prioritários da ADR na Costa do Cacau: educação, meio ambiente, infraestrutura e economia. O Instituto, que vem participando de todas as reuniões, contribuiu para customizar o modelo da agência em 2019, bem como fazer um mapeamento das forças políticas e institucionais a fim de traçar estratégias para engajar o público no projeto. Além disso, colaboramos com a integração da agência ao Parque Científico Tecnológico, a fim de constituir uma governança forte e representativa, que possa apoiar o desenvolvimento e a execução de projetos visando à melhoria de vida da população.	Condição Socioeconômica do Aluno influenciar no desempenho escolar
<b>Fundação Cargill</b>	Raízes na Cozinha	Apoiar refugiados imigrantes na geração de renda e desenvolvimento de seus próprios negócios por meio da capacitação em empreendedorismo gastronômico e sua conexão com mentorias, canais de venda, suporte técnico digital e microcrédito. Para este ciclo pretende-se desenvolver a metodologia com o uso de ferramentas tecnológicas para maior integração socioeconômica.	Condição Socioeconômica do Aluno influenciar no desempenho escolar

Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.3.1.4 Empreendedorismo e negócios de impacto social

As iniciativas agrupadas na categoria Empreendedorismo e negócios de impacto social se relacionam a categoria Condição socioeconômica do aluno e Perfil da família do aluno propostas por Marinzeck-Santos (2021), o que está expresso no Quadro 18. Observa-se que as iniciativas

objetivam promover o empreendedorismo local; o empoderamento e a autonomia por meio da capacitação profissional; o protagonismo juvenil ao propor aos jovens a pensarem no seu projeto de vida, na sua comunidade e a entenderem o empreendedorismo social como uma solução para os problemas que percebem no seu entorno e; o desenvolvimento social e econômico. Com isso essas iniciativas impactam indiretamente as variáveis condição socioeconômica do aluno e formação do pai, mãe ou responsável.

**Quadro 15 - Síntese cruzada iniciativas de Empreendedorismo e negócios de impacto social e TOP 100 Variáveis GREFIC**

INICIATIVAS INSTITUTOS E FUNDAÇÕES			TOP 100 VARIÁVEIS GREFIC (Marinzeck-Santos, 2021)
Fundação/Instituto	Iniciativa	Descrição	
<b>Fundação Cargill</b>	Feira Sustentável da Agricultura Familiar Unochapecó	Oportunizar a toda comunidade acadêmica e ao entorno (região da EFAPI) no município de Chapecó/SC o acesso a produtos saudáveis à preços justos, fomentando o empreendedorismo dos agricultores familiares (trabalho e renda) atrelado a processos de educação alimentar, nutricional e gastronômicos e incentivo à redução dos desperdícios.	Condição Socioeconômica do Aluno influenciar no desempenho escolar
<b>Fundação Cargill</b>	Semeando geração de renda aliada à preservação biodiversidade	Agrofloresta: Organizar toda a cadeia produtiva dos alimentos orgânicos, desde a sua produção agroflorestal com o beneficiamento dos alimentos, por meio da construção e estruturação de uma agroindústria, e o fomento a comercialização desses produtos em diversos mercados locais, inovando e fortalecendo o empreendedorismo rural.	Condição Socioeconômica do Aluno influenciar no desempenho escolar
<b>Fundação Volkswagen</b>	<b>Grupo</b> Costurando o Futuro	O objetivo do projeto Costurando o Futuro é promover o empoderamento e a autonomia por meio da capacitação de profissionais de costura, impulsionando sua mobilidade social. Estamos falando de empreendedores que, além de costurar, aprendem a planejar seus negócios, comunicar, vender e trabalhar em rede. Nosso papel é articular e compartilhar conhecimento para o desenvolvimento pessoal e profissional desses participantes, para que estejam prontos para atenderem as demandas do mercado com eficiência. Além disso, por meio da técnica do upcycling, tecidos automotivos doados pelas marcas do Grupo Volkswagen e fornecedores são reaproveitados, contribuindo para a sustentabilidade do planeta.	Condição Socioeconômica do Aluno influenciar no desempenho escolar

<b>Fundação Telefônica Vivo</b>	Pense Grande	<p>O Pense Grande é um programa da Fundação Telefônica Vivo que convida jovens de todo Brasil a pensarem no seu projeto de vida, na sua comunidade e a entenderem o empreendedorismo social como uma solução para os problemas que percebem no seu entorno. A proposta é um incentivo ao protagonismo jovem, que acontece por meio da sensibilização e formação aos participantes. Com uma metodologia própria construída em cima de três pilares: Empreendedorismo Social, Tecnologia e Comunidade, a participação dos jovens é estimulada para que eles tenham oportunidades de vivenciar na prática a jornada empreendedora.</p>	Condição Socioeconômica do Aluno influenciar no desempenho escolar
<b>Instituto Camargo Corrêa</b>	Comunidade Empreende	<p>O Programa Comunidade Empreende promove o empreendedorismo por meio do estímulo às iniciativas já existentes nas regiões onde atua, cria incubadoras de projetos de economia local e solidária, apoia startups de impacto social e empreendedores locais e estuda oportunidades de inserção produtiva, estimulando a implantação de novos modelos de negócios que impulsionem projetos autossustentáveis. O Instituto Camargo Corrêa sugere soluções que ampliem o acesso a crédito para empreendedores locais, desenvolver atividades de capacitação profissional de jovens e, quando possível, desenvolver junto à comunidade conexão com a cadeia de suprimentos dos clientes e parceiros de obras em execução. Lideranças comunitárias são convidadas a dialogar sobre alternativas para o enfrentamento de problemas sociais complexos com respeito à diversidade religiosa, de gêneros e raças, inclusão de refugiados e imigrantes e preservação dos valores culturais das comunidades atendidas.</p>	Condição Socioeconômica do Aluno influenciar no desempenho escolar
<b>Instituto GPA</b>	Academia Assaí Bons Negócios	<p>A Academia Assaí Bons Negócios é um programa que oferece capacitações, workshops presenciais e uma plataforma de aulas online com conteúdo 100% gratuito. O objetivo da Academia Assaí é diminuir as dificuldades dos(as) micro e pequenos(as) empreendedores(as) de todo o Brasil, desenvolvendo competências e compartilhando conhecimentos específicos do setor alimentício para que melhorem seus negócios. A Academia Assaí está dividida em plataforma online, cursos presenciais e apoio a organizações que fomentam micro e pequenos(as) empreendedores(as) que atuam no setor de alimentação.</p>	Formação do pai, mãe ou responsável do aluno

<b>Instituto GPA</b>	Empreendedoras Periféricas	O projeto Empreendedoras Periféricas surgiu durante a pandemia com o objetivo de fortalecer as iniciativas econômicas de mulheres negras e a manutenção dos seus empreendimentos no cenário da Covid-19, por meio de aporte de recursos financeiros e formações. Motivados para a mudança desse cenário, e por acreditarem na importância e no potencial de transformação que esses empreendimentos e essas mulheres têm na vida de outras mulheres, em seus territórios, comunidades e em toda a sociedade, o Extra, por meio do Instituto GPA, em parceria com a Fundação Tide Setubal, seleciona empreendimentos de mulheres negras para serem apoiados.	Formação do pai, mãe ou responsável do aluno
<b>Instituto LafargeHolcim</b>	Conexão Empreendedora	Tem como objetivo promover o desenvolvimento local na perspectiva do empreendedorismo como meio de ampliar a geração de renda.	Condição Socioeconômica do Aluno influenciar no desempenho escolar
<b>B3 Social</b>	Renda	Projetos que visam ampliar a transferência de renda ou concessão de créditos para a população vulnerável, pequenos e microempreendedores, agricultores familiares e extrativistas legais.	Condição Socioeconômica do Aluno influenciar no desempenho escolar
<b>Instituto Votorantim</b>	Encadeamento Produtivo	Com uso de metodologia desenvolvida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), o programa impulsiona a competitividade e a produtividade da rede de fornecedores da Votorantim. A iniciativa atua na melhoria de desempenho dos negócios, no aumento de competitividade e na redução da dependência em relação à empresa. Desta forma, gera mais qualificação dos produtos e serviços oferecidos por micro e pequenas empresas locais. Em 2015, foram realizadas mais de 2 mil horas de capacitações, com diagnósticos e consultorias, aos fornecedores da Votorantim.	Condição Socioeconômica do Aluno influenciar no desempenho escolar

Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.3.1.5 Escolas próprias

As iniciativas agrupadas na categoria Escolas próprias se relacionam as categorias Condição socioeconômica do aluno, Condições trabalhistas do professor, Recursos pedagógicos e Refeição e merenda propostas por Marinzeck-Santos (2021), o que está expresso no Quadro 19. Observa-se que os Institutos e Fundações tem o propósito de ofertar ensino gratuito e de qualidade e tem como critério o atendimento de alunos em condições de vulnerabilidade socioeconômica, para isso ofertam materiais didáticos, alimentação e transporte. Além disso tem como propósito a formação integral dos alunos, que envolve além das competências e habilidades cognitivas as habilidades socioemocionais. As iniciativas apresentam também a importância de um acompanhamento psicossocial às famílias dos alunos e a formação continuada aos educadores e cuidadores, ou seja, impactam diretamente as variáveis condição social do aluno; refeição farta, variada e balanceada; participação do professor em cursos de capacitação profissional na área de educação; e participação do professor em cursos de especialização em metodologias de ensino.

**Quadro 16 - Síntese cruzada iniciativas de Escolas próprias e TOP 100 Variáveis GREFIC**

INICIATIVAS INSTITUTOS E FUNDAÇÕES			TOP 100 VARIÁVEIS GREFIC (Marinzeck-Santos, 2021)
Fundação/Instituto			
Fundação/Instituto	Iniciativa	Descrição	
Fundação Bradesco	Escolas	A Fundação proporciona ensino gratuito e de qualidade a crianças, jovens e adultos em situação de vulnerabilidade socioeconômica através de 40 escolas próprias. Tendo como ideal a formação integral dos seus alunos, estrutura a sua proposta pedagógica no desenvolvimento de competências e habilidades cognitivas e socioemocionais. Assim, a partir de um conjunto equilibrado de competências cognitivas e socioemocionais essenciais e da adoção de determinadas estratégias didáticas e metodológicas, estabelecemos um caminho para a formação do cidadão, a constituição de sua identidade pessoal, cultural e social e sua inserção na sociedade e no mundo do trabalho. A Fundação atua nas seguintes modalidades de Ensino: - Educação Infantil (a partir dos 5 anos); - Ensino Fundamental; - Ensino Médio; - Educação de Jovens e Adultos; - Técnico (Profissionalizante e Qualificação Profissional); - Ensino a distância.	Condição Socioeconômica do aluno influenciar no desempenho escolar

Instituto Embraer	Colégio Embraer	Os Colégios Embraer – Juarez Wanderley e Casimiro Montenegro Filho, localizados respectivamente em São José dos Campos e Botucatu, oferecem gratuitamente as três séries do Ensino Médio em período integral para alunos egressos da rede pública de ensino. Além da bolsa integral de estudo, os Colégios Embraer também fornecem uniformes, materiais didáticos, alimentação e transporte. Todos os alunos são selecionados em processo independente, composto por prova de conhecimentos e redação, além do critério socioeconômico estabelecido pelo Instituto Embraer.	Condição Socioeconômica do aluno influenciar no desempenho escolar Refeição farta, variada e balanceada
Instituto SEB de Educação	Centro de Formação Integral da Criança (CEFIC)	Creche que oferece atendimento a crianças de 4 meses a 6 anos de idade, em situação de vulnerabilidade social, recebendo educação de qualidade, apoio psicopedagógico, alimentação balanceada distribuída em 5 refeições diárias, além de acompanhamento psicossocial às famílias. Além disso, o espaço promove formação constante e gratuita de educadores e cuidadores.	Condição Socioeconômica do aluno influenciar no desempenho escolar Refeição farta, variada e balanceada Participação do professor em cursos de capacitação profissional na área de educação Participação do professor em cursos de especialização em metodologias de ensino

Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.3.1.6 Esporte

As iniciativas agrupadas na categoria Esporte se relacionam as categorias Dedicção do aluno; Disciplina e violência do aluno; Infraestrutura da escola e Condições trabalhistas do professor propostas por Marinzeck-Santos (2021), o que está expresso no quadro 20. Observa-se que as iniciativas tem por propósito utilizar o esporte como ferramenta para o desenvolvimento de competências e valores como respeito a diversidade, ética, lealdade e comprometimento e possibilitar o desenvolvimento integral dos alunos. Sendo assim, as iniciativas influenciam diretamente nas variáveis de comprometimento e continuidade dos alunos na escola, no nível de disciplina e até em questões relacionadas a infraestrutura por criar parcerias e disponibilizarm espaços estruturados para o melhor desenvolvimento das práticas.



Quadro 17 - Síntese cruzada iniciativas de Esporte e TOP 100 Variáveis GREFIC

INICIATIVAS INSTITUTOS E FUNDAÇÕES			TOP 100 VARIÁVEIS GREFIC (Marinzeck-Santos, 2021)
Fundação/Instituto			
Fundação/Instituto	Iniciativa	Descrição	
Fundação Bradesco	Bradesco Esportes e Educação	O Programa Bradesco Esportes e Educação apoia o desenvolvimento de crianças e jovens, a partir dos oito anos de idade, por meio da prática esportiva, nas modalidades vôlei e basquete femininos. As atividades ocorrem em seu próprio Centro de Desenvolvimento Esportivo, em um clube de lazer, em centros esportivos municipais, em um Centro de Artes e Esportes Unificados – CEU, em escolas estaduais e particulares e em Escolas da Fundação Bradesco, todos em Osasco (SP). Princípios: Atuar de forma interdisciplinar, de acordo com o referencial técnico-científico, buscando a articulação do trabalho em rede; Conceber o esporte como via privilegiada para o desenvolvimento de competências, explorando seu potencial educativo; Estimular o potencial de cada educanda e atleta, respeitando sua individualidade e a diversidade de opiniões e escolhas em relação ao esporte e à vida; Ter como referência para as suas atitudes valores como ética, respeito, lealdade e comprometimento e Preocupar-se com o desenvolvimento integral do ser humano.	Aluno possui gosto em estudar
			Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro
			Nível de disciplina dos alunos em sala de aula
			Existência de quadra de esportes na escola
			Carência de infraestrutura física da escola
Instituto CCR	Esporte	Estimular o esporte como fator de inclusão social, é um item fundamental para a formação de um bom cidadão. Por isso, o Instituto CCR apoia diversos projetos em cidades de atuação do Grupo CCR, que proporcionam saúde, disciplina, responsabilidade, valorização da vida, entre outros.	Aluno possui gosto em estudar
			Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro
			Nível de disciplina dos alunos em sala de aula
Instituto LafargeHolcim	Show de Bola (Incentivo Fiscal)	Projeto de iniciação esportiva (futsal, basquete, handebol e vôlei) para crianças e jovens de Barroso/MG Parceiros: LafargeHolcim, Instituto	Aluno possui gosto em estudar
			Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro

		LafargeHolcim, Prefeitura Municipal de Barroso e Governo de Minas Gerais (Lei de Incentivo Fiscal ao Esporte)	Nível de disciplina dos alunos em sala de aula Existência de quadra de esportes na escola Carência de infraestrutura física da escola
Instituto Península	Impulsiona	O Impulsiona é o programa de educação esportiva do Instituto Península que utiliza o esporte como ferramenta no desenvolvimento integral dos alunos. Por meio de uma plataforma online oferece gratuitamente materiais didáticos e cursos que capacita educadores a disseminarem os valores e a prática de esporte nas escolas.	Aluno possui gosto em estudar Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro Nível de disciplina dos alunos em sala de aula Participação do professor em cursos de especialização em metodologias de ensino
Instituto Península	Núcleo de Alto Rendimento Esportivo de São Paulo	Atua na avaliação e preparação de atletas e equipes de alto rendimento. É reconhecido como um centro de excelência esportiva e referência internacional em pesquisa científica e prescrição do treinamento esportivo. O NAR-SP também desenvolve um importante trabalho com atletas de base e com crianças e adolescentes que se tornarão grandes indivíduos.	Aluno possui gosto em estudar Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro Nível de disciplina dos alunos em sala de aula Existência de quadra de esportes na escola Carência de infraestrutura física da escola
Instituto Verdescola	Verdesporte	Projeto que utiliza os benefícios previstos na Lei de Incentivo ao Esporte e objetiva, por meio dos valores do esporte, complementar a formação e integração de crianças e adolescentes. No decorrer da implementação do projeto são realizadas oficinas de recreação, vôlei, futebol, basquete e handball, em busca do desenvolvimento motor e físico das crianças e adolescentes, além de habilidades socioemocionais, como cooperação, comunicação e resiliência.	Aluno possui gosto em estudar Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro Nível de disciplina dos alunos em sala de aula Existência de quadra de esportes na escola Carência de infraestrutura física da escola
Instituto Verdescola	Vivavôlei	Em parceria com a Confederação Brasileira de Vôlei e patrocínio do Banco do Brasil, o Instituto Verdescola realiza o Projeto VivaVôlei, que visa trabalhar os fundamentos do esporte com crianças e adolescentes de 7 a 14 anos. Na iniciativa, também são desenvolvidas habilidades socioemocionais, como cooperação, comunicação e resiliência.	Aluno possui gosto em estudar Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro Nível de disciplina dos alunos em sala de aula Existência de quadra de esportes na escola Carência de infraestrutura física da escola

Fonte: elaborado pela autora.

### 4.3.1.7 Formação Continuada

As iniciativas agrupadas na categoria Formação Continuada se relacionam as categorias Condições Trabalhistas do Diretor; Gestão do Diretor; Gestão do Professor; Gestão do Secretário e Recursos pedagógicos propostas por Marinzeck-Santos (2021), o que está expresso no Quadro 21. Observa-se que a Formação Continuada é utilizada como ferramenta para: a alfabetização de alunos em estado de defasagem idade-série; a educação integral, ou seja, que incorpore além do letramento e numeramento clássico, o letramento corporal, científico e socioemocional; o desenvolvimento de protagonismo juvenil, de habilidades socioemocionais e cidadania. As iniciativas relacionam a Formação Continuada com outros temas como mobilização social, mapeamento de necessidades, estratégia e que associa capacitação de professores a melhor desempenho em avaliações das disciplinas, como nas notas do Enem e como ferramenta para progressão de carreira e como um instrumento para reconhecimento (através de premiações).

**Quadro 18 - Síntese cruzada iniciativas de Formação Continuada e TOP 100 Variáveis GREFIC**

INICIATIVAS INSTITUTOS E FUNDAÇÕES			TOP 100 VARIÁVEIS GREFIC (Marinzeck-Santos, 2021)
Fundação/Instituto	Iniciativa	Descrição	
Fundação Dpaschoal	Encontro Educação e Participação - a escola como centro de cidadania	Criado em 2006 com o objetivo de inspirar educadores a trabalharem em prol de uma educação pública com qualidade, em um espaço de aprendizagem, troca e desenvolvimento para os parceiros da Academia Educar. O evento conta com a participação de pessoas influentes na educação, como o Profº Dr. Mario Sergio Cortella, Profº José Pacheco, Profº Antonio Carlos Gomes da Costa, Eduardo Lyra, , Dr. Richard Pae Kim, o psicólogo Dr. Ivan Capelatto, entre outros.	Existência de política de formação continuada para docentes Diretor informa equipe sobre oportunidades de cursos Diretor estimula atividades inovadoras na escola Ações/políticas para retenção dos docentes

Fundação Dpaschoal	Educar	Formação Educadores	para	<p>A Fundação entende que a figura do educador nas escolas ocupa um papel fundamental na formação do ser humano integral e tem um poder enorme de transformação para um público ainda maior de jovens. Por isso, vendo os bons resultados apresentados e reconhecidos ao longo de 27 anos, decidiu compartilhar sua experiência para inspirar mais educadores a aplicarem o protagonismo juvenil como estratégia educativa para o desenvolvimento das habilidades socioemocionais e a cidadania. Institucionalmente, o projeto é dividido em duas frentes: replicação e formação. O objetivo não é “ensinar o jeito”, mas sim, dividir experiência para, possivelmente, inspirar a mudança de olhar as práticas que colocavam o aluno no centro do desenvolvimento.</p>	<p>Existência de política de formação continuada para docentes</p> <hr/> <p>Diretor informa equipe sobre oportunidades de cursos</p> <hr/> <p>Diretor estimula atividades inovadoras na escola</p> <hr/> <p>Ações/políticas para retenção dos docentes</p>
Fundação Volkswagen	Grupo	Diversa Presencial		<p>Entre 2017 e 2020, a Fundação Grupo Volkswagen apoiou o projeto Diversa Presencial, idealizado e desenvolvido pelo Instituto Rodrigo Mendes. O objetivo foi construir e ampliar o repertório de educadoras e educadores das redes públicas, gerando modificações nas estratégias pedagógicas e nos próprios sistemas de ensino. O foco era assegurar a todas as crianças, com e sem deficiência, o direito à educação. O método atendia à crescente demanda por formação, considerando os diferentes contextos educacionais e tinha o trabalho colaborativo como base. A iniciativa reunia, no mesmo espaço, representantes das Secretarias de Educação, gestores escolares, professores da sala de aula comum e de atendimento educacional especializado. A ideia era que, juntos, organizassem estratégias a partir de casos reais e desafiadores, escolhidos pelos próprios participantes.</p>	<p>Relação/apoio entre Diretor e SME</p> <hr/> <p>Relação/apoio entre professor e Diretor</p> <hr/> <p>Frequência que o docente acompanha o desempenho do aluno</p> <hr/> <p>Existência de política de formação continuada para docentes</p> <hr/> <p>Participação do professor em cursos de capacitação profissional na área de educação</p> <hr/> <p>Participação do professor em cursos de especialização em metodologias de ensino</p> <hr/> <p>Aperfeiçoamento do professor em diretrizes curriculares</p>
Fundação Volkswagen	Grupo	Pró- Educar Brasil		<p>A Fundação Grupo Volkswagen proporcionou bolsas de estudos para a formação universitária de professores da rede pública que ainda não tinham diploma de Ensino Superior. Na época de início do projeto, encerrado em 2019, o Nordeste agregava quase metade dos docentes sem diploma em sala de aula, de acordo com dados do Ministério da Educação. Por esse motivo, as bolsas para cursos de Licenciatura e Graduação Plena eram oferecidas exclusivamente aos profissionais da Educação Infantil e do Ensino Fundamental que exerciam o magistério em cidades dessa região do Brasil.</p>	<p>Existência de política de formação continuada para docentes</p> <hr/> <p>Ações/políticas para retenção dos docentes</p> <hr/> <p>Nível de escolaridade do professor</p>

Fundação Volkswagen	Grupo Arte	Aprendendo com a Arte	Ampliar formas de olhar para nós mesmos e para o que está ao nosso redor; aguçar a imaginação e a percepção; criar e interagir com o mundo. Tudo isso é papel da arte! E foi justamente por isso que, de 2015 a 2018, a Fundação desenvolveu programas de formação contínua de educadores, em parceria com o Instituto Arte na Escola. O objetivo era propiciar o desenvolvimento profissional contemplando essa dimensão do conhecimento em arte, em processos reais de educação.	<p>Diretor estimula atividades inovadoras na escola</p> <hr/> <p>Dedicação do professor para atividades extraclasse</p> <hr/> <p>Participação do professor em cursos de capacitação profissional na área de educação</p> <hr/> <p>Existência de política de formação continuada para docentes</p>
Fundação Iochpe		Arte na Escola	O programa desenvolve materiais educativos, em diferentes formatos, que dão suporte ao professor para enriquecer o conteúdo das aulas de Artes. As coleções estão disponíveis para download no site do Instituto. Por meio de parcerias com universidades públicas e privadas, o Arte na Escola proporciona, ainda, formação continuada aos educadores do ensino básico, investigando e qualificando processos de aprendizagem em Arte.	<p>Diretor estimula atividades inovadoras na escola</p> <hr/> <p>Dedicação do professor para atividades extraclasse</p> <hr/> <p>Participação do professor em cursos de capacitação profissional na área de educação</p> <hr/> <p>Existência de política de formação continuada para docentes</p>
Fundação Vivo	Telefônica	Aula Digital	Com o objetivo de criar melhores oportunidades para crianças em todo o mundo, o ProFuturo conta com o projeto Aula Digital, que incorpora a inovação nas escolas por meio da tecnologia e de novas metodologias de ensino e aprendizagem. As ações do Aula Digital envolvem a formação e o apoio contínuo a professores, coordenadores pedagógicos, gestores escolares e técnicos das secretarias. Além da distribuição dos kits tecnológicos, que contemplam dispositivos como notebooks, tablets, telas de projeção e o acesso a conteúdo pedagógicos digitais para as escolas atendidas.	<p>Relação/apoio entre professor e Diretor</p> <hr/> <p>Diretor estimula atividades inovadoras na escola</p> <hr/> <p>Participação do professor em cursos de especialização em metodologias de ensino</p> <hr/> <p>Existência de política de formação continuada para docentes</p> <hr/> <p>Utilização de projetor como recurso pedagógico</p> <hr/> <p>Utilização de programas e aplicativos como recurso pedagógico</p> <hr/> <p>Utilização de internet como recurso pedagógico</p> <hr/> <p>Inexistência de internet na escola</p> <hr/> <p>Condição do acesso à internet na escola</p> <hr/> <p>Relação/apoio entre Diretor e SME</p>
Fundação Vivo	Telefônica	Escolas Conectadas	A plataforma Escolas Conectadas apresenta cursos mediados e autoformativos de diferentes cargas horárias, certificados por instituições de ensino superior reconhecidas pelo Ministério da Educação (MEC). Voltado para formação de educadores, temos duas	<p>Existência de política de formação continuada para docentes</p>

		frentes de atuação no projeto Escolas Conectadas: Turmas abertas - oferecidas a qualquer educador, independentemente da disciplina ou nível de experiência. É preciso apenas ter acesso ao computador e à internet e realizar o cadastro na plataforma e Turmas exclusivas: oferecidas para secretarias de educação que queiram incluir nossos cursos em seus programas de formação de professores.	Ações/políticas para retenção dos docentes
Fundação Toyota do Brasil	do STEM Brasil	O STEM Brasil é um programa de capacitação de alta qualidade com duração de dois anos para professores do ensino público. O programa possui abordagem prática baseada em técnicas inovadoras para elevar o nível do currículo de física, química, biologia e matemática com 304 atividades práticas e aplicáveis nos três níveis de ensino brasileiro (Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II e Ensino Médio). Cada atividade combina conteúdos curriculares da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) com competências e Habilidades do Século XXI. O objetivo é contribuir com a formação dos educadores dessas disciplinas para que preparem alunos de escolas públicas para a faculdade e uma carreira mais próspera. Em parceria com a Educando, a Fundação Toyota do Brasil leva a metodologia STEM (em inglês – Science, Technology, Engineering and Mathematics) para as escolas públicas do estado do Amazonas. A ação, que será realizada até 2022, vai beneficiar quase 14 mil alunos de 18 municípios amazonenses, incluindo Manaus, Barreirinha, Borba, entre outros. Os resultados da metodologia aplicada são notáveis entre os alunos do ensino médio. Em escolas onde o STEM é aplicado constatou-se um aumento geral de 7% nas notas dos alunos nas quatro disciplinas, o número de alunos com aprendizagem considerada abaixo do básico em matemática caiu 17,7%, e entre as escolas participantes, a média geral em física passou de 6,9 para 7,9. A média no ENEM subiu 7 pontos em matemática e 19 pontos em Ciência da Natureza. A formação de professores começou no fim de 2020 de forma online. Como a metodologia do STEM contempla um ciclo de dois anos de treinamento para os professores, quando acabar a pandemia, os encontros passarão a ser presenciais.	Diretor estimula atividades inovadoras na escola
			Participação do professor em cursos de capacitação profissional na área de educação
			Participação do professor em cursos de especialização em metodologias de ensino
			Aperfeiçoamento do professor em diretrizes curriculares
			Existência de política de formação continuada para docentes
			Frequência que o docente acompanha o desempenho do aluno
			Aluno possui gosto em estudar
Aluno pretende continuar estudos			
Instituto Arcor Brasil	Capacitação e Formação	e Implementação e apoio a propostas de formação e capacitação que buscam fortalecer as pessoas e as organizações que abordam a temática da infância, por meio de instâncias presenciais ou em nosso portal educativo virtual.	Existência de política de formação continuada para docentes
			Diretor informa equipe sobre oportunidades de cursos

Instituto Arcor Brasil	Portal Educativo	Oferece cursos de capacitação para os interessados em questões infantis, com o objetivo de compartilhar ferramentas educacionais para o desenvolvimento de oportunidades na Infância. As diferentes propostas de formação digital são concebidas a partir de suas próprias bases como um processo participativo e como um exemplo de aprendizagem coletiva. Apresentamos um caminho formativo que contribui para promover os direitos das crianças e adolescentes da nossa região. Os cursos e atividades são gratuitos e abertos a todos os públicos. Basta fazer a sua inscrição para ter acesso a todos os materiais.	Diretor informa equipe sobre oportunidades de cursos
			Participação do professor em cursos de capacitação profissional na área de educação
			Existência de política de formação continuada para docentes
			Participação do professor em cursos de capacitação profissional na área de educação
			Existência de política de formação continuada para docentes
Instituto Claro	Educonexão	O Educonexão é um programa que capacita profissionais do ensino para o uso de novas tecnologias em sala de aula, além de levar pontos de TV por assinatura e internet para escolas da rede municipal que estão em áreas cabeadas pelos serviços da Claro NET. A iniciativa surgiu em 2011 e, desde o primeiro ano, formou 2,9 mil professores em 1,8 mil escolas, que já beneficiaram mais de 80 mil alunos em 56 cidades de 19 estados brasileiros. Em 2019, após reformulação, o foco passou a ser os coordenadores pedagógicos e coordenadores municipais das Secretarias de Educação, com fases de formação dedicadas aos professores. Para os coordenadores, as formações são presenciais e, para professores, à distância. Uma das novidades do novo formato é a aplicação da Avaliação das Práticas Educacionais Inovadoras (APEI-50) que analisa, a partir de 50 indicadores, práticas educacionais que os docentes utilizam e são consideradas fundamentais para a inovação no fazer pedagógico. A intenção é que, ao final da formação, os professores estejam mais bem preparados para utilizar ferramentas tecnológicas e digitais que possam modernizar suas aulas, e que seus coordenadores estejam aptos para pensarem estratégias que auxiliem no dia a dia.	Existência de política de formação continuada para docentes
			Utilização de programas e aplicativos como recurso pedagógico
			Utilização de internet como recurso pedagógico
Insituto 3M	Mostra de Ciências e Tecnologia - Desafio de Inovação Instituto 3M.	Desafio de Inovação é um curso de formação de professores em Metodologia de Pesquisa Científica, preparando-os para a prática de ciências e para a orientação de projetos investigativos realizados por estudantes da educação básica. O Desafio de Inovação é oferecido por professores da Universidade de São Paulo (USP) e é homologado pela Secretaria de Educação, contribuindo para a progressão da carreira dos educadores como qualquer outro curso formador. Um dos objetivos do curso é capacitar professores para preparar seus alunos	Participação do professor em cursos de capacitação profissional na área de educação
			Participação do professor em cursos de especialização em metodologias de ensino

		para a Mostra de Ciências e Tecnologia do Instituto 3M. Os trabalhos dos estudantes são divididos em sete categorias diferentes e os três melhores projetos em cada uma são premiados – o vencedor de cada categoria recebe R\$ 1.100,00. Além do valor, três projetos da Mostra são selecionados por professores olheiros da USP para participar da Feira Brasileira de Ciências e Engenharia (FEBRACE), a mais importante do ramo no país. Além de premiar os alunos, a Mostra de Ciências e Tecnologia também reconhece os professores que se destacam na orientação dos projetos com o Prêmio Professor Mobilizador. Três educadores são escolhidos para ganhar um certificado, e o Professor Destaque recebe um curso de inglês.	Existência de política de formação continuada para docentes
			Ações/políticas para retenção dos docentes
Itaú Social	Melhoria da Educação	O programa Melhoria da Educação proporciona formação continuada para gestores educacionais. As formações abordam tanto o eixo da gestão pedagógica quanto o da gestão administrativo-financeira. Dessa forma, os profissionais se preparam de maneira ampla para desempenhar suas funções. Os princípios do programa são: aliar teoria e prática; partir “da” e valorizar a experiência do território; ressaltar o protagonismo das equipes das secretarias de educação na realização dos trabalhos; promover colaboração e troca de experiências inter e intra territórios; articular parcerias valorizando diferentes conhecimentos; promover a redução das desigualdades na aprendizagem.	Existência de política de formação continuada para diretores
			Participação do professor em cursos de capacitação profissional na área de educação
			Participação do professor em cursos de especialização em metodologias de ensino
			Aperfeiçoamento do professor em diretrizes curriculares
			Existência de política de formação continuada para docentes
Instituto Ayrton Senna	Gestão de Política de Alfabetização	Para promover a educação integral dos alunos matriculados nos três primeiros anos do Ensino Fundamental, o Instituto desenvolve, em parceria com as redes de ensino, referenciais pedagógicos e ferramentas de gestão que auxiliam na construção de políticas públicas de alfabetização que incorporem não apenas o letramento e numeramento clássicos, mas também o letramento corporal, científico e socioemocional. Com foco na formação dos profissionais da rede, a proposta apoia o desenvolvimento integral de educadores e gestores para que protagonizem a inovação das políticas de alfabetização	Existência de política de formação continuada para diretores
			Participação do professor em cursos de capacitação profissional na área de educação
			Participação do professor em cursos de especialização em metodologias de ensino
			Aperfeiçoamento do professor em diretrizes curriculares
			Existência de política de formação continuada para docentes
			Diretor informa equipe sobre oportunidades de cursos



				Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município
Instituto Península	Singularidades		O Singularidades é uma faculdade que inova na formação inicial e continuada de professores e profissionais da educação. Alia conhecimento técnico de qualidade com desenvolvimento socioemocional, focado na prática da sala de aula. Oferece cursos de graduação/licenciatura, como Pedagogia, Letras e Matemática, pós-graduação, extensão e cursos online. Atua também com consultoria para instituições públicas e privadas e ONGs. Possui também um programa de bolsas de estudos, o Formar+ , que possibilita que jovens de baixa renda estudem no Singularidades.	Existência de política de formação continuada para diretores
				Participação do professor em cursos de capacitação profissional na área de educação
				Participação do professor em cursos de especialização em metodologias de ensino
				Aperfeiçoamento do professor em diretrizes curriculares
				Existência de política de formação continuada para docentes
Instituto Ayrton Senna	Fórmula da Vitória		Por meio do apoio às secretarias de educação para a construção de políticas de gestão e de formação integral de educadores com base em evidências, o Instituto recupera a aprendizagem e promove a aprendizagem integral de alunos não plenamente alfabetizados matriculados nos anos finais do ensino fundamental (6º ao 9º anos).	Existência de política de formação continuada para diretores
				Participação do professor em cursos de capacitação profissional na área de educação
				Participação do professor em cursos de especialização em metodologias de ensino
				Aperfeiçoamento do professor em diretrizes curriculares
				Existência de política de formação continuada para docentes
Fundação Iochpe	Arte na Escola		O programa desenvolve materiais educativos, em diferentes formatos, que dão suporte ao professor para enriquecer o conteúdo das aulas de Artes. As coleções estão disponíveis para download no site do Instituto. Por meio de parcerias com universidades públicas e privadas, o Arte na Escola proporciona, ainda, formação continuada aos educadores do ensino básico, investigando e qualificando processos de aprendizagem em Arte.	Participação do professor em cursos de capacitação profissional na área de educação
				Participação do professor em cursos de especialização em metodologias de ensino
				Existência de política de formação continuada para docentes
Fundação Volkswagen	Grupo Cidadania Movimento	em	O Cidadania em Movimento é voltado à educação para a mobilidade urbana, uma das causas abraçadas pela Fundação. Ele acontece em escolas públicas, centros de formação de professores, órgãos governamentais e instituições parceiras, como o Centro Paula Souza, DETRAN-SP e Programa Respeito à Vida. As formações incluem oficinas, palestras e workshops para educadores, gestores públicos e	Existência de política de formação continuada para diretores
				Participação do professor em cursos de capacitação profissional na área de educação

		estudantes. Entre os temas trabalhados nesses encontros, estão planejamento urbano, cidades inteligentes, sustentabilidade nos meios de transporte, segurança viária, prevenção a acidentes, protagonismo cidadão, entre outros. O objetivo é incentivar a aplicação da teoria na prática, por meio de ações que contribuam para solucionar desafios reais da mobilidade urbana.	Existência de política de formação continuada para docentes
Instituto Península	Vivescer	Além de colaborar com o desenvolvimento integral do professor, baseado no desenvolvimento de quatro dimensões (emoções, mente, corpo e propósito), a plataforma é também um espaço para que educadores possam trocar experiências, discutir os desafios da profissão e compartilhar boas práticas de ensino em um formato de comunidade online exclusiva para estes profissionais.	Participação do professor em cursos de capacitação profissional na área de educação Existência de política de formação continuada para docentes

Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.3.1.8 Formação para o trabalho e/ou para a cidadania

As iniciativas agrupadas na categoria Formação para o trabalho e/ou para a cidadania se relacionam as categorias Condição socioeconômica do aluno; Dedicção do Aluno; Disciplina e Violência dos alunos e Recuperação e reforço propostas por Marinzeck-Santos (2021), o que está expresso no Quadro 22. Observa-se que as iniciativas utilizam a formação como ferramenta para o desenvolvimento social, desenvolvimento de soluções inovadoras, para construção de competências socioemocionais, habilidades e valores, para a preparação de jovens para o trabalho e para a cidadania através da criação de um plano de vida, como ferramenta para oferta de recuperação e reforço no contraturno, sendo assim, impactam diretamente as variáveis que melhoram o desempenho escolar.

**Quadro 19 - Síntese cruzada iniciativas de Formação para o trabalho e/ou para a cidadania e TOP 100 Variáveis GREFIC**

INICIATIVAS INSTITUTOS E FUNDAÇÕES				TOP 100 VARIÁVEIS GREFIC (Marinzeck-Santos, 2021)
Fundação/Instituto				
Fundação/Instituto	Iniciativa	Descrição		
Instituto Verdescola	Ensino Técnico Integrado ao Ensino Médio	O Verdescola e o Centro Paula Souza iniciaram a primeira turma ETIM – Ensino Técnico Integrado ao Ensino Médio, em 2018. O primeiro caso de cursos descentralizados em unidade externa do Centro Paula Souza. O curso em tempo integral oferece a graduação no Ensino Médio ao mesmo tempo em que forma os alunos em cursos técnicos de áreas de interesse para a região. Com o ETIM, os alunos saem do Ensino Médio com um diploma e mais preparados para ingressar no mercado de trabalho.		Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro
Fundação Bradesco	Cisco Academy	Network	Em parceria com a Cisco Systems desde 2011, a Fundação Bradesco oferece cursos de formação técnica na área de redes de comunicação de dados, preparando os alunos para certificações e desenvolvendo habilidades e conceitos avançados. Atualmente, a Fundação possui 30 academias Cisco.	Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro
Fundação Bradesco	Informática para pessoas com deficiência visual	para com	A Fundação Bradesco oferece alguns cursos presenciais de informática para pessoas com deficiência visual, com o objetivo de capacitá-las para que se tornem usuárias de computador no ambiente Windows e que também possam usar a Internet. Tudo isso por meio de um programa leitor de telas que verbaliza o conteúdo em texto apresentado no computador (sintetizador de voz). Estes cursos promovem a inclusão social, à medida que permitem a essas pessoas acessar informações, ampliar conhecimentos e competências básicas, necessários para seu acesso no mercado de trabalho.	Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro
Fundação Cargill	Prato Firmeza: Campo e Cidade		Formar pessoas na prática em jornalismo audiovisual. Voltado para jovens dos bairros periféricos da cidade de São Paulo e dos bairros rurais das cidades de Bragança Paulista e Mogi das Cruzes para produção de série jornalística e audiovisual.	Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro
Fundação Dpaschoal	Educar Academia Dpaschoal	Educar	Atua em parceria com escolas da rede pública de Campinas, promovendo o protagonismo juvenil entre os estudantes e criando oportunidades para que adolescentes de 13 a 16 anos descubram o seu potencial de transformar a sua realidade, de suas escolas e comunidades. O projeto ocorre em parceria com as Diretorias de Ensino Leste e Oeste de Campinas e com a Secretaria Municipal da Educação.	Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro

Fundação Iochpe	Formare	Programa de qualificação profissional de jovens, que desenvolve cursos customizados de acordo com as necessidades das empresas parceiras. As aulas teóricas e práticas são ministradas pelos próprios funcionários que atuam como educadores. Com o Formare todos os envolvidos ganham: o jovem que sai preparado para o mercado de trabalho, os colaboradores que desenvolvem habilidades adicionais, a empresa que aumenta sua produtividade com qualificação profissional específica e a comunidade.	Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro
Fundação Raízen	Projeto Jovens	Utilizando uma inovadora metodologia pedagógica, visa impulsionar jovens em vulnerabilidade social, com idade entre 14 e 16 anos, para que se descubram profissionalmente e protagonizem seus próprios caminhos de futuro. Anualmente, cerca de 600 alunos da rede pública integram um programa de 12 meses, no contraturno escolar, ao longo dos quais passam por três módulos que abordam autoconhecimento, descoberta de talentos e vocações, fortalecimento de sonhos e referências profissionais e planejamento para os próximos anos. Ao final, saem com um plano de desenvolvimento individual e são acompanhados por mentoria por cinco anos. A Fundação Raízen pretende compartilhar a metodologia com outras entidades e parceiros, abrindo novos núcleos de atuação que permitam inspirar a vida de 10.000 jovens até 2024.	Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro  Recuperação paralela e reforço no contraturno
Fundação Telefônica Vivo	42 São Paulo	Um conceito pedagógico inovador, em que a essência é a formação e o desenvolvimento na cultura digital. Essa é a proposta da 42 São Paulo, que chega ao Brasil pelo Instituto 42. Em parceria com a Fundação Telefônica Vivo, pioneira no investimento dessa experiência internacional no Brasil. Voltada para qualquer pessoa com mais de 18 anos, sem custos e baseado no trabalho colaborativo, a 42 São Paulo tem o objetivo de formar pessoas em um mundo cada vez mais permeado pela cultura digital	Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro
Instituto 3M	Formare	Projeto da Fundação Iochpe que oferece cursos de educação profissional para jovens de famílias de baixa renda com idades entre 16 e 18 anos. Os cursos oferecem a oportunidade de formação inicial para o mercado de trabalho e têm duração de aproximadamente um ano. De 2012 a 2019, o programa realizado pelo Instituto 3M já formou mais de 300 alunos. A maioria deles está inserida no mercado de trabalho e um percentual significativo está trabalhando na própria 3M, que abre as suas portas para os recém-formados sempre que possível. As aulas do projeto são ministradas pelos funcionários da 3M. Eles se voluntariam a dar diversas disciplinas – desde as mais básicas, como comunicação, matemática e inglês até as mais específicas, como desenho técnico. A parte mais avançada do curso, a prática profissional, é feita nas próprias manufaturas da companhia, com a supervisão dos operadores.	Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro

Instituto Aegea	Captação	Trata-se de um projeto com foco no desenvolvimento do potencial de transformação de alunos do 9º ano de escolas públicas da Região dos Lagos, abordando temas relevantes para a sociedade, de modo a estimular o pensamento crítico e reflexivo, o senso de responsabilidade, a criatividade e a inovação dos estudantes da rede pública de ensino.	Nível de disciplina dos alunos em sala de aula
Instituto Eurofarma	Cursos de Formação	Cursos profissionalizantes e preparatórios sobre Geração de Renda; Iniciação Profissional; Resíduos em utilidades e Curso técnico,	Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro
Instituto GPA	Prosperar	Contribuímos com a educação universitária de excelência por meio de bolsas-auxílio a estudantes de todo o Brasil, sem recursos financeiros, que tenham alto potencial e desempenho. As bolsas, que podem incluir mensalidade integral, material didático, refeições, transporte e auxílio-moradia para residentes de fora do município de São Paulo, são destinadas aos cursos de graduação em Administração de Empresas ou Administração Pública na Fundação Getulio Vargas (FGV).	Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro Aluno possui gosto em estudar
Instituto GPA	Mãos na Massa	O Projeto Mãos na Massa busca promover a capacitação técnica básica no segmento de panificação e confeitaria por meio de cursos para jovens e adultos entre 18 e 25 anos. A jornada leva em conta o desenvolvimento de cada um, facilitando o acesso do aluno ao mundo do trabalho.	Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro
Instituto GPA	Nata	O Núcleo Avançado em Tecnologia de Alimentos (NATA) é um programa que oferece ensino médio integrado a cursos de Panificação & Confeitaria e Leites & Derivados. O objetivo é formar técnicos especializados para as indústrias, redes de varejo e controle de qualidade. Criado em 2009, está localizado no Colégio Estadual Comendador Valentim dos Santos Diniz, em São Gonçalo (RJ), em uma parceria entre o Instituto GPA, a Secretaria de Estado de Educação e a Secretaria de Agricultura. O NATA desenvolve e incentiva atividades práticas nas usinas piloto, monitoria, estágio interno e externo, trabalhos de iniciação científica e a participação dos alunos em feiras e congressos do setor, além de estágio obrigatório de 120 horas.	Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro
Instituto AIPI	Escola Formare	O projeto Escola Formare, iniciado na International Paper em 2010, e desenvolvido pela Fundação Iochpe (franquia social), oferece cursos de educação profissional para jovens de famílias em vulnerabilidade social, residentes nos municípios onde estão instaladas as unidades da IP.	Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro

Instituto Claro	Dupla Escola	<p>O programa Dupla Escola é uma iniciativa que oferece Ensino Médio integrado ao curso técnico-profissionalizante em telecomunicações, direcionada a alunos da Pedra de Guaratiba, no Rio de Janeiro, formando profissionais e cidadãos. Inaugurado em 2014 e realizado em parceria com a Secretaria Estadual do Rio de Janeiro, o programa é realizado na Escola Estadual Hebe Camargo e conta com quatro laboratórios técnico eletrônicos, além de conteúdo específico para a biblioteca, oferecido pelo Instituto Claro. O projeto oferece alguns diferenciais, como os equipamentos laboratoriais para que os jovens aprimorem seus conhecimentos na prática. Além dos conteúdos teóricos e práticos, os alunos conhecem o mercado de trabalho por meio de visitas a empresas do ramo, como a Star One. O Dupla Escola é uma forma de dar oportunidade aos jovens que, ao final do curso, podem ser registrados como profissionais técnicos no Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA), o que facilita a entrada no ramo profissional.</p>	Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro
Instituto Claro	Campus Mobile	<p>O programa Campus Mobile é um concurso de ideias e soluções para mobile. Os participantes selecionados – estudantes universitários e recém-formados – recebem orientação de especialistas da área de inovação para o aperfeiçoamento dos projetos. Eles também participam de uma semana virtual, que conta com maratona de programação, palestras e oficinas para o desenvolvimento dos projetos. Em sua nona edição, os projetos são divididos em seis categorias: Diversidade, Educação, Games, Saúde, Smart Cities e Smart Farms. Além do prêmio em dinheiro, o grupo vencedor de cada categoria ganha uma viagem para o Vale do Silício. O programa é realizado pela Associação do Laboratório de Sistemas Integráveis Tecnológico (LSI-TEC), com patrocínio do Instituto Claro e apoio da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo e do Be On</p>	Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro
Fundação Cargill	<p>Saberes e Sabores: gerando alternativas de emprego e renda para mulheres em situação de vulnerabilidade em Goiânia, por meio da alimentação</p>	<p>Estimular transformações pessoais, culturais, sociais e econômicas de mulheres em situação de vulnerabilidade residentes na Região Metropolitana de Goiânia, por meio de cursos de formação em habilidades básicas de venda e produção de alimentos.</p>	Condição socioeconômica do aluno influenciar no desempenho escolar

Fundação Volkswagen	Grupo Carretas do Conhecimento	As Carretas do Conhecimento são escolas móveis que contam com infraestrutura completa para a realização de cursos de aperfeiçoamento profissional, voltados à empregabilidade e ao empreendedorismo. Além de espaços para aulas teóricas, as unidades contam com oficinas destinadas a atividades práticas. O projeto acontece em dois Estados brasileiros: no Paraná, é uma iniciativa do Governo do Estado e da Volkswagen do Brasil, em parceria com a Fundação Grupo Volkswagen e o Senai-PR. Já em São Paulo, as Carretas do Conhecimento são uma realização da Fundação Grupo Volkswagen, em parceria com o Senai-SP.	Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro
Instituto GPA	Programa Sementes	O Programa Sementes busca oferecer capacitação técnica voltada para pessoas com deficiência em parceria com a Associação SER ESPECIAL. Os cursos são realizados em São Paulo e no Rio de Janeiro. Em São Paulo, a capacitação é de 3 meses com formação em panificação e confeitaria incluindo aulas teóricas e práticas e um estágio na loja. Já no Rio de Janeiro, a capacitação é em atendimento e frente de caixa. Os alunos terão também aulas de competências específicas do varejo, como atendimento ao cliente, organização de estoque, de balcão, das gôndolas. Após o término das aulas, eles(as) poderão participar do processo seletivo do GPA.	Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro
Instituto 3M	Competências para a Vida	É um programa de capacitação de jovens e adolescentes em situação de vulnerabilidade social que foca em aprendizagens relevantes e conectadas aos desafios da contemporaneidade. Estruturado em módulos e missões, ele trabalha temas como autoconhecimento, ampliação do repertório sociocultural, qualificação e geração de oportunidades para inserção na vida produtiva. O objetivo é fazer com que os jovens se sintam mais seguros para ingressar no mercado de trabalho.	Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro
Instituto Arapyauí	Taboa Fortalecimento comunitário	A Taboa é uma fundação comunitária que oferece crédito e formação a pequenos empreendedores, incubação de novos negócios e apoio a projetos socioambientais escolhidos pela comunidade. Sua missão é fortalecer comunidades do sul da Bahia pelo acesso a conhecimentos, recursos financeiros e estímulo à cooperação.	Condição socioeconômica do aluno influenciar no desempenho escolar

Instituto Senna	Ayrton	My life		<p>A expertise do Instituto Ayrton Senna em estudos sobre competências socioemocionais e como medi-las levou a uma parceria com a Conexia Educação, empresa do Grupo SEB, e deu origem ao My life, programa complementar ao currículo das escolas para o desenvolvimento de competências socioemocionais, que é voltado para estudantes dos anos finais do Ensino Fundamental e do Ensino Médio. O programa está alinhado ao conceito de educação integral proposto pela Base Nacional Comum Curricular (BNCC), que indica o desenvolvimento de competências para “aprender a aprender”, lidar com o volume de informações disponíveis, atuar com responsabilidade em contextos diversos, ter autonomia e ser proativo, saber conviver e respeitar as diversidades, entre outras. Envolve metodologias e avaliações formativas para o desenvolvimento de competências socioemocionais dos estudantes, a partir de conteúdo programático de educação bilíngue e utilização de plataforma digital que integra escola, aluno e família. A parceria com o Instituto Ayrton Senna permitiu a construção de um app e de materiais pedagógicos baseados em insumos do programa Diálogos Socioemocionais. Ainda como parte da parceria, o My Life pode utilizar os instrumentos de monitoramento socioemocional do Instituto.</p>	Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro
Instituto Educação	SEB	de	NAU	<p>A NAU é uma "embarcação" que transporta jovens ávidos por crescimento profissional e conhecimento intelectual até a fonte de trabalho e/ou aprendizagem. Na prática, acontece de duas maneiras: através de programa intensivo de capacitação profissional totalmente gratuito que visa desenvolver as habilidades necessárias que o mercado de trabalho contemporâneo exige e através de um cursinho preparatório para o vestibular totalmente gratuito com objetivo de dar oportunidades para jovens talentos.</p>	Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro
Instituto Verdescola		Qualificação Profissional		<p>Atendimento de jovens e adultos em cursos profissionalizantes técnicos ou de formação inicial e continuada. O objetivo é promover a qualificação profissional e melhorar as oportunidades de acesso ao primeiro emprego. Atualmente são oferecidos cursos profissionalizantes e cursos técnicos em áreas relacionadas principalmente à vocação turística da região de São Sebastião.</p>	Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro
Instituto Verdescola		Preparatório vestibular	pré-	<p>Jovens concluintes ou cursando o Ensino Médio participam de aulas preparatórias para o ENEM e vestibulares. O conteúdo é focado nas matérias exigidas no vestibular e em temas da atualidade.</p>	Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro
Instituto Verdescola		EJA (Educação Jovens e Adultos)	de	<p>Oferecer educação de qualidade para toda a comunidade da Vila Sahy e região, também é compromisso do Verdescola que oferece o EJA (Educação de Jovens e Adultos) com aulas de alfabetização e reforço para os alunos.</p>	Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro



Instituto Verdescola	Construindo o Futuro	Em parceria com a Petrobras, o projeto Construindo o Futuro promove, desde 2019, ações socioeducativas para crianças, adolescentes e jovens. São oferecidas aulas de reforço no contraturno escolar, oficinas de robótica, artes e educação ambiental para as crianças da Educação Infantil e do Fundamental Anos Iniciais e Anos Finais. E para adolescente e jovens aulas no cursinho vestibular e cursos de capacitação e qualificação profissional. As atividades são pautadas nos quatro pilares educativos da UNESCO: aprender a conhecer, a fazer, a viver juntos e aprender a ser. A parceria também promove atividades com foco na questão socioambiental. O Instituto Verdescola está localizado próximo a uma APA (Área de Proteção Ambiental) e por isso trabalha em prol da sensibilização e conservação do meio ambiente.	Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro
			Recuperação paralela e reforço no contraturno
Instituto GPA	Jornada para o futuro	Programa que oferece atividades, experiências e ferramentas de autoconhecimento e desenvolvimento de competências socioemocionais para jovens universitários. O objetivo é apoiá-los na construção de uma carreira de sucesso e alinhada aos seus objetivos de vida. A iniciativa foi criada pela empresa Cia de Talentos em parceria com 14 empresas, uma delas o GPA.	Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro

Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.3.1.9 Gestão do Secretário/Diretor

As iniciativas agrupadas na categoria Gestão do Secretário/Diretor se relacionam as categorias Gestão do Diretor e Gestão do Secretário por Marinzeck-Santos (2021), o que está expresso no Quadro 23. Observa-se que as iniciativas trabalham competências emocionais através da formação; o estabelecimento e acompanhamento de metas; o aumento da qualidade de vida estudantil, tendo como foco redução da evasão, desempenho e melhoria no IDEB; processos inovadores, atuação coletiva, propostas de solução e premiação; metodologia e instrumentos que dão suporte ao trabalho de gestão; a oferta de suporte técnico as Secretarias de Educação, colaboração entre estados e municípios, com base em iniciativas que obtiveram como resultado melhoria no IDEB e que associa a diminuição de evasão escolar e melhora nos níveis de aprendizado à inovação tecnológica, sendo assim, impactam diretamente as variáveis que melhoram o desempenho escolar.

Quadro 20 - Síntese cruzada iniciativas de Gestão do Secretário/Diretor e TOP 100 Variáveis GREFIC

INICIATIVAS INSTITUTOS E FUNDAÇÕES			TOP 100 VARIÁVEIS GREFIC (Marinzeck-Santos, 2021)
Fundação/Instituto	Iniciativa	Descrição	
Instituto Ayrton Senna	Volta ao Novo	Longe da escola e diante de um cenário de insegurança e medo, a comunidade escolar passou a demandar maior suporte no desenvolvimento socioemocional, que fosse levado de maneira intencional e planejada, para apoiá-la a seguir fortalecida nesse momento. Olhando para este desafio, o Instituto Ayrton Senna reuniu seus principais conhecimentos sobre competências socioemocionais, acumulados ao longo de mais de uma década de pesquisas científicas sobre o tema, e lançou a iniciativa Volta ao Novo. Em parceria com o Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed) e a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime), o programa apoiou secretarias estaduais e municipais de educação por meio de encontros e conteúdos formativos com foco no desenvolvimento de competências socioemocionais de educadores e estudantes. Entre 2020 e 2021, o programa chegou em redes de todo o país para auxiliar no planejamento do ensino remoto e na retomada às aulas presenciais a partir de uma visão de desenvolvimento pleno e educação integral.	<p>Ação do Diretor para redução da taxa de abandono</p> <p>Ação do Diretor para redução da taxa de reprovação</p> <p>Frequência das reuniões do Secretário com a equipe da SME</p> <p>Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município</p> <p>Existência de um planejamento estratégico da SME (indicadores, metas)</p>
Instituto Ayrton Senna	Gestão Nota 10	A partir de um diagnóstico inicial da rede de ensino, e de ferramentas de gestão e acompanhamento, a proposta apoia as equipes das secretarias de Educação e os gestores das escolas para o alcance de metas que garantam o sucesso do aluno. Para isso, forma e fortalece essas lideranças ao oferecer condições para o desenvolvimento do perfil de gestor, seja por meio de conhecimentos gerais e específicos da área educacional, seja pelo desenvolvimento de habilidades e competências importantes para sua atuação no cenário do século 21.	<p>Grau de conhecimento do Diretor sobre os indicadores educacionais (SAEB).</p> <p>Existência de um planejamento estratégico escolar (indicadores, metas)</p> <p>Frequência das reuniões do Secretário com a equipe da SME</p> <p>Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município</p> <p>Existência de um planejamento estratégico da SME (indicadores, metas)</p>
Instituto EDP	EDP nas Escolas	Há 17 anos o Instituto contribui para o desenvolvimento educacional nas áreas em que a EDP atua, por meio de iniciativas que visam o aumento da qualidade de vida estudantil. Com um calendário anual de atividades abrangemos desde materiais escolares até a formação dos docentes da	<p>Grau de conhecimento do Diretor sobre os indicadores educacionais (SAEB).</p> <p>Ação do Diretor para redução da taxa de abandono</p>

		<p>escola, tudo com o auxílio de uma metodologia específica de análise de priorização de necessidades à partir de nosso trilha de desenvolvimento educacional, para que assim cada escola com sua singularidade e múltipla realidade seja respeitada. Em parceria com Secretarias de Educação, a EDP soma resultados positivos nas escolas. Entre eles, a redução da evasão escolar, o desempenho do aluno, as competências e habilidades, a integração com a família, a consciência cidadã, o incentivo à leitura, o protagonismo infanto-juvenil e a melhoria no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). O programa inclui: 3 trilhas de aprendizado; Reforço no Aprendizado; Capacitação de Professores e Concursos Temáticos.</p>	<p>Ação do Diretor para redução da taxa de reprovação</p> <p>Existência de um planejamento estratégico escolar (indicadores, metas)</p> <p>Diretor informa equipe sobre oportunidades de cursos</p> <p>Diretor estimula atividades inovadoras na escola</p> <p>Frequência das reuniões do Secretário com a equipe da SME</p> <p>Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município</p> <p>Existência de um planejamento estratégico da SME (indicadores, metas)</p>	
Fundação Telefônica Vivo	Desafios Escola	Inova	<p>O Desafio Inova Escola é uma iniciativa que tem como objetivo promover processos inovadores no ambiente escolar que favoreçam a construção de uma cultura de inovação na escola e o desenvolvimento dos estudantes nas habilidades do século XXI. Na edição do Desafio Inova Escola em 2019, educadores das redes de ensino público e privado de todo país foram convidados a identificar uma oportunidade ou necessidade para a transformação de suas escolas e traçar soluções para esses desafios. Na última fase do Desafio, cinco projetos, um de cada região do Brasil, foram reconhecidos por votação popular. Os cinco Destaques Nacionais foram selecionados por uma comissão avaliadora e receberam prêmios que incluem apoio financeiro no valor de R\$10 mil e assessoria técnica para apoiar e fortalecer a implementação dos Planos de Inovação, respeitando a autoria e o protagonismo de cada equipe.</p>	<p>Existência de um planejamento estratégico escolar (indicadores, metas)</p> <p>Diretor estimula atividades inovadoras na escola</p> <p>Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município</p> <p>Existência de um planejamento estratégico da SME (indicadores, metas)</p>
Fundação SM	Seminário Internacional de Educação Integral	de	<p>Realizado pela Fundação SM anualmente, com o apoio da Edições SM, o Seminário Internacional de Educação Integral – SIEI busca promover uma reflexão sobre os desafios da educação contemporânea, além de apoiar os agentes educacionais na tarefa de garantir o ensino e a aprendizagem de crianças e jovens.</p>	<p>Grau de conhecimento do Diretor sobre os indicadores educacionais (SAEB).</p> <p>Ação do Diretor para redução da taxa de abandono</p> <p>Ação do Diretor para redução da taxa de reprovação</p> <p>Existência de um planejamento estratégico escolar (indicadores, metas)</p>

			<p>Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município</p> <p>Existência de um planejamento estratégico da SME (indicadores, metas)</p>
Instituto Unibanco	Jovem de Futuro	<p>O Jovem de Futuro foi lançado em 2007 com o objetivo de contribuir para a garantia da aprendizagem dos alunos do Ensino Médio como consequência de uma gestão educacional orientada para o avanço contínuo da educação pública. O programa, implementado em parceria com as Secretarias Estaduais de Educação, disponibiliza para as escolas e para as redes uma metodologia e instrumentos que dão suporte ao trabalho de gestão. As ações do Jovem de Futuro estão estruturadas em cinco eixos – governança, assessoria técnica, formação, mobilização e gestão do conhecimento – que se articulam por meio do método Circuito de Gestão.</p>	<p>Grau de conhecimento do Diretor sobre os indicadores educacionais (SAEB).</p> <p>Existência de um planejamento estratégico escolar (indicadores, metas)</p> <p>Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município</p> <p>Existência de um planejamento estratégico da SME (indicadores, metas)</p>
Instituto Natura	Parceria pela Alfabetização em Regime de Colaboração (PARC)	<p>O objetivo é possibilitar um salto no número de alunos alfabetizados na idade certa, por meio do apoio a secretarias estaduais de Educação, em uma iniciativa que abrange alunos do último ano da Educação Infantil e dos dois primeiros anos do Ensino Fundamental. Nesta parceria oferecemos suporte técnico e apoio às secretarias estaduais de Educação, para que os estados, em regime de colaboração com seus municípios, possam desenvolver políticas públicas com foco na alfabetização das crianças. Acreditamos que a colaboração entre estados e municípios pode acelerar os resultados de aprendizagem com foco na alfabetização e aumentar a capacidade dos gestores em superar os desafios regionais. A iniciativa tem como inspiração o Programa de Alfabetização na Idade Certa (PAIC) lançado em 2007 no Ceará, experiência reconhecida nacionalmente e internacionalmente por elevar o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) dos anos iniciais de 3,5 para 6,1.</p>	<p>Grau de conhecimento do Diretor sobre os indicadores educacionais (SAEB).</p> <p>Ação do Diretor para redução da taxa de abandono</p> <p>Ação do Diretor para redução da taxa de reprovação</p> <p>Existência de um planejamento estratégico escolar (indicadores, metas)</p> <p>Frequência das reuniões do Secretário com a equipe da SME</p> <p>Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município</p> <p>Existência de um planejamento estratégico da SME (indicadores, metas)</p>
Instituto Alcoa	Ecoa	<p>O programa, realizado desde 2014, é a principal iniciativa do Instituto Alcoa para o fortalecimento da educação pública nos seus territórios de atuação. Em 2020, o programa fortalece suas ações e passa a ter um novo desenho, atuando em duas frentes - Ecoa Gestão e Ecoa Formação - em consonância com as demandas atuais de melhoria da qualidade da educação pública no país. No Ecoa Gestão, a proposta é promover apoio ao</p>	<p>Grau de conhecimento do Diretor sobre os indicadores educacionais (SAEB).</p> <p>Existência de um planejamento estratégico escolar (indicadores, metas)</p> <p>Frequência das reuniões do Secretário com a equipe da SME</p>

		desenvolvimento de competências das equipes técnicas das secretarias municipais de educação, assim como de gestores escolares, com foco nos anos iniciais do ensino fundamental. Já o Ecoa Formação irá oferecer atividades formativas para os professores, em prol da melhoria da aprendizagem dos alunos.	<p>Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município</p> <hr/> <p>Existência de um planejamento estratégico da SME (indicadores, metas)</p> <hr/> <p>Grau de conhecimento do Diretor sobre os indicadores educacionais (SAEB).</p> <hr/> <p>Existência de um planejamento estratégico escolar (indicadores, metas)</p> <hr/> <p>Frequência das reuniões do Secretário com a equipe da SME</p> <hr/> <p>Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município</p> <hr/> <p>Existência de um planejamento estratégico da SME (indicadores, metas)</p> <hr/> <p>Grau de conhecimento do Diretor sobre os indicadores educacionais (SAEB).</p> <hr/> <p>Ação do Diretor para redução da taxa de abandono</p> <hr/> <p>Ação do Diretor para redução da taxa de reprovação</p> <hr/> <p>Existência de um planejamento estratégico escolar (indicadores, metas)</p> <hr/> <p>Frequência das reuniões do Secretário com a equipe da SME</p> <hr/> <p>Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município</p> <hr/> <p>Existência de um planejamento estratégico da SME (indicadores, metas)</p> <hr/>
Fundação Lemann	Formar	Gerido pelo Instituto Gesto, o programa é destinado ao aperfeiçoamento da gestão de redes públicas de educação no Brasil por meio do acompanhamento de políticas educacionais e a troca de experiências entre as 27 redes estaduais e municipais participantes. O programa é customizado para cada rede e pode durar até três anos. Durante a fase de implementação, pensamos nos desafios e oportunidades da rede junto com professores, secretarias de educação, consultores e especialistas.	<p>Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município</p> <hr/> <p>Existência de um planejamento estratégico da SME (indicadores, metas)</p> <hr/> <p>Grau de conhecimento do Diretor sobre os indicadores educacionais (SAEB).</p> <hr/> <p>Ação do Diretor para redução da taxa de abandono</p> <hr/> <p>Ação do Diretor para redução da taxa de reprovação</p> <hr/> <p>Existência de um planejamento estratégico escolar (indicadores, metas)</p> <hr/> <p>Frequência das reuniões do Secretário com a equipe da SME</p> <hr/> <p>Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município</p> <hr/> <p>Existência de um planejamento estratégico da SME (indicadores, metas)</p> <hr/>
Fundação Lemann	Educar para Valer	Instituído pela Associação Bem Comum, em parceria com a Fundação Lemann, o programa Educar pra Valer (EpV) tem como propósito prestar assessoria técnica gratuita aos municípios participantes para apoiá-los na implementação de boas práticas de gestão. O programa trabalha de forma conjunta com o município tendo por objetivo melhorar o rendimento e desempenho dos alunos, por um período de quatro anos. A iniciativa segue o modelo que revolucionou a educação em Sobral (CE).	<p>Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município</p> <hr/> <p>Existência de um planejamento estratégico da SME (indicadores, metas)</p> <hr/> <p>Grau de conhecimento do Diretor sobre os indicadores educacionais (SAEB).</p> <hr/> <p>Ação do Diretor para redução da taxa de abandono</p> <hr/> <p>Ação do Diretor para redução da taxa de reprovação</p> <hr/> <p>Existência de um planejamento estratégico escolar (indicadores, metas)</p> <hr/> <p>Frequência das reuniões do Secretário com a equipe da SME</p> <hr/> <p>Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município</p> <hr/> <p>Existência de um planejamento estratégico da SME (indicadores, metas)</p> <hr/>
Fundação Lemann	Tecnologia e Inovação	O ensino personalizado com foco na aprendizagem centrada no estudante é uma solução contra baixos níveis de aprendizado, altos índices de evasão escolar e falta de prazer em ensinar e em aprender. Para isso, investimos	<p>Diretor estimula atividades inovadoras na escola</p>

em soluções tecnológicas na educação, articulamos parcerias e oferecemos consultoria técnica especializada e formações para secretarias de educação que querem conectar suas escolas à internet de alta velocidade. Em parceria com empreendedores e pesquisadores, atuamos como um Laboratório de Inovação: viabilizamos a prototipação e experimentação de tecnologias de ponta que promovam um ensino mais centrado no aluno. Ainda apoiamos e aceleramos startups e produtos voltados para educação e tecnologia.

Frequência das reuniões do Secretário com a equipe da SME

Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município

Existência de um planejamento estratégico da SME (indicadores, metas)

Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.3.1.10 Leitura dos alunos e infraestrutura

As iniciativas agrupadas na categoria Leitura dos alunos e infraestrutura se relacionam as categorias Condições Trabalhistas do Professor; Infraestrutura da escola e Leitura dos alunos propostas por Marinzeck-Santos (2021), o que está expresso no quadro 24. Observa-se que as iniciativas apresentam alguns eixos de atuação: infraestrutura; acervo; mediação, incentivando a comunidade à cultura leitora; e gestão, ou seja, processos colaborativos que garantam a equidade da participação dos atores envolvidos, com visão estratégica de monitoramento e avaliação, sendo assim, impactam diretamente as variáveis que melhoram o desempenho escolar.

**Quadro 21 - Síntese cruzada iniciativas de Leitura e infraestrutura da escola e TOP 100 Variáveis GREFIC**

INICIATIVAS INSTITUTOS E FUNDAÇÕES			TOP 100 VARIÁVEIS GREFIC (Marinzeck-Santos, 2021)
Fundação/Instituto			
Fundação/Instituto	Iniciativa	Descrição	
Itaú Social	Prazer em ler	O programa Prazer em Ler atua no fortalecimento da Rede Nacional de Bibliotecas Comunitárias (RNBC), que agrega 11 redes em todas as	Existência de biblioteca na escola

		regiões do país, em um total de 105 bibliotecas. A Rede possui quatro eixos de ação: Espaço: locais organizados para acolher diferentes tipos de público e estimular a leitura; Acervo: fornecimento de livros e outros suportes, preferencialmente de literatura; Mediação: ação capaz de incentivar a cultura leitora na comunidade; Gestão: processos colaborativos que garantam a equidade da participação dos atores envolvidos, com visão estratégica de monitoramento e avaliação.	Condição da biblioteca na escola
			Biblioteca com acervo diversificado
			Frequência de visita do aluno à biblioteca
Itaú Social	Comunidade, Presente!	O programa Comunidade, Presente! disponibiliza recursos financeiros para OSCs que atuam com educação de crianças e adolescentes, com o objetivo de assegurar a infraestrutura para processos de aprendizagem. É possível fazer solicitações de compra de equipamentos, pequenas reformas e adequações de espaços físicos, assim como aquisições de cestas básicas e kits de higiene.	Carência de infraestrutura física da escola
			Existência de biblioteca na escola
Fundação Bunge	Semear Leitores	O Semear Leitores é um programa que objetiva possibilitar a aproximação prazerosa, de crianças e jovens com os livros. Atuando em nove estados brasileiros, o programa organiza locais de leitura de forma acolhedora, considerando os desejos e necessidades dos seus pequenos leitores. Ofertando, inicialmente, um acervo de mais de 600, os espaços são abastecidos semestralmente com kits repletos de novos títulos, contando também com baús lúdicos e adereços que geram valor as atividades de contação de história. Além disso, o programa prepara mediadores de leitura, através de formações específicas para fazer do primeiro contato da criança com o livro um momento prazeroso, inesquecível e transformador.	Condição da biblioteca na escola
			Biblioteca com acervo diversificado
			Frequência de visita do aluno à biblioteca
Fundação Bunge	Franquia Semear Leitores	Com o intuito de ampliar a atuação do programa, a Fundação Bunge tornou o Semear Leitores uma franquia social, dessa forma, ela compartilha com o franqueado os conhecimentos relativos à implementação do programa e oferece uma mentoria e todo apoio necessário.	Existência de biblioteca na escola
			Condição da biblioteca na escola
			Biblioteca com acervo diversificado
			Frequência de visita do aluno à biblioteca
Fundação Dpaschoal	Educar Projeto Leia Comigo!	Utiliza recursos próprios e de outras empresas através da Lei Rouanet, para produzir e distribuir gratuitamente livros educativos para crianças e adolescentes. Desde o ano 2000, já foram doados mais de 38 milhões de exemplares, em todo o Brasil.	Biblioteca com acervo diversificado
			Frequência de leitura do aluno em jornais
			Frequência de leitura do aluno em gibis

Fundação Dpaschoal	Educar Projeto Além do Encantamento	Nasceu em 2005 para promover a contação de história como ferramenta de transmissão de conhecimentos e valores e o faz através de oficinas e vídeos de contações de histórias. Desde que começou, o projeto já produziu mais de 20 vídeos de contação e que ensinavam a fazer os adereços, além de já ter oferecido mais de 50 oficinas e capacitou mais de 1200 pessoas.	Frequência de leitura dos alunos em gibis Participação do professor em cursos de capacitação profissional na área de educação
Fundação SM	MYRA - Juntos pela leitura	Realizado pela Fundação SM, com o apoio técnica da Comunidade Educativa CEDAC, o programa Myra – Juntos pela Leitura promove encontros de leitura, em que um voluntário lê com uma criança, estabelecendo diversos diálogos entre o texto, outros livros e vivências. A partir do estímulo à atuação conjunta da escola, de voluntários e da família, o programa Myra pretende contribuir para melhorar cada vez mais o desempenho leitor de estudantes, de 4º a 6º anos, do ensino fundamental, de escolas públicas brasileiras. O programa parte do pressuposto de que a leitura é um importante caminho para o conhecimento de si e do mundo, além de configurar uma prática social capaz de ampliar as possibilidades de ação e intervenção no mundo – entender o mundo, entender-se no mundo.	Frequência de leitura do aluno em jornais Frequência de leitura do aluno em gibis Frequência de visita do aluno à biblioteca
Instituto Ecofuturo	Bibliotecas Comunitárias	A aquisição de competências de leitura e escrita são a base para a educação de qualidade e o desenvolvimento da consciência crítica. Com esta visão, o projeto Biblioteca Comunitária Ecofuturo, realizado desde 1999, tem como objetivo contribuir para a implantação e qualificação de política pública de leitura e de biblioteca, para a democratização do acesso ao livro, formação de leitores e a universalização de bibliotecas no País.	Existência de biblioteca na escola Condição da biblioteca na escola Biblioteca com acervo diversificado Frequência de visita do aluno à biblioteca
Itaú Social	Letras e Números	A proposta do programa “Letras e Números” é promover e/ou apoiar ações que enxerguem a leitura, a escrita e a matemática como instrumentos de cidadania, deslocando a visão consagrada de que são “meras competências escolares” para o entendimento de que são elementos constitutivos da vida plena na sociedade. O programa “Letras e Números” promove e/ou apoia ações de grande relevo, tais como: “Leia	Frequência de leitura do aluno em jornais Frequência de leitura do aluno em gibis



		para uma Criança”, “Prazer em Ler”, “Escrevendo o Futuro/Olimpíada de Língua Portuguesa” e “Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas – OBMEP” – esses dois últimos em parceria com o Ministério da Educação (MEC) e com o Instituto de Matemática Pura Aplicada (IMPA), respectivamente.	Frequência de leitura do aluno em notícias na internet
			Frequência de visita do aluno à biblioteca
Itaú Social	Escrevendo o Futuro	A proposta do programa “Escrevendo o Futuro” é contribuir para a melhoria do ensino e aprendizagem da leitura e escrita nas escolas públicas de todo país, por meio de ações de mobilização para a formação de educadores envolvidos no ensino da Língua Portuguesa. O programa reúne iniciativas relevantes e abrangentes. Uma delas é o portal “Escrevendo o Futuro”, ambiente de formação a distância que disponibiliza materiais para o ensino da leitura e da escrita. A plataforma promove a troca de experiências entre os usuários e o contato com desafios e soluções para a prática de sala de aula. O programa realiza, ainda, a “Olimpíada de Língua Portuguesa”. O concurso de produção de textos, desenvolvido em parceria com o Ministério da Educação, mobiliza professores e alunos de escolas públicas de todo o país, do 5º ano do Ensino Fundamental ao 3º ano do Ensino Médio.	Participação do professor em cursos de capacitação profissional na área de educação Participação do professor em cursos de especialização em metodologias de ensino Aperfeiçoamento do professor em diretrizes curriculares Existência de política de formação continuada para docentes
Itaú Social	Leia para uma Criança	A proposta do programa “Leia para uma Criança” é incentivar a leitura do adulto para e com a criança como uma oportunidade de fortalecimento dos vínculos e da participação ativa na educação desde a primeira infância. Além disso, o programa busca ampliar o repertório cultural da criança, por meio da literatura de qualidade, para seu desenvolvimento integral. Para alcançar esses objetivos, o programa seleciona livros infantis por meio de edital público, além de oferecer formações sobre mediação de leitura. Os títulos selecionados são distribuídos para a sociedade e para espaços educativos como bibliotecas, escolas, organizações da sociedade civil e instituições de assistência social.	Biblioteca com acervo diversificado Frequência de leitura do aluno em jornais Frequência de leitura do aluno em gibis Frequência de visita do aluno à biblioteca
Instituto Ecofuturo	Eu Quero Minha Biblioteca	A campanha Eu quero minha biblioteca busca compartilhar informações com gestores públicos e sociedade civil pela universalização de bibliotecas em escolas. Saber ler com gosto e competência é a base para o acesso a todo conhecimento e a biblioteca em escola é o principal meio de acesso gratuito aos livros. A universalização das bibliotecas em	Existência de biblioteca na escola Condição da biblioteca na escola

		instituições de ensino públicas e privadas é um direito previsto na lei 12.244/10. Linhas de ação: Atuar pela universalização de bibliotecas em escolas; Informar gestores públicos sobre como acessar recursos e a importância de construir orçamento para a implantação e manutenção de bibliotecas em escolas; Atuar junto à sociedade, direta ou indiretamente, divulgando a importância e os meios para a mobilização cidadã para viabilizar bibliotecas em escolas.	Biblioteca com acervo diversificado Frequência de visita do aluno à biblioteca
Instituto AIPI	Concurso de Redação	O Concurso de Redação do Instituto AIPI incentiva os estudantes do ensino médio a desenvolverem o gosto pela escrita, pela nossa Língua Portuguesa e pela oportunidade de escreverem suas próprias histórias. Desde a sua criação, em 1975, o projeto é realizado em parceria com as diretorias de ensino, e com o passar dos anos, foi ampliado para contemplar cada vez mais cidades. O projeto ganhou amplitude nacional em 2020, para que mais jovens possam se desenvolver como cidadãos. Os 20 professores com o maior número de alunos inscritos são premiados com um treinamento on-line para correção de redações no modelo Enem e 2 caixas de Chamex. As 3 escolas com o maior número de inscritos recebem 10 caixas de Chamex e doações de livros até o valor de R\$ 5.000,00 por escola. Os 3 primeiros colocados recebem vales-compras para livros e materiais escolares. Os 100 melhores alunos ranqueados são contemplados com um plano de videoaulas e correções de textos da plataforma Redação Online, com duração de 12 meses a partir da entrega dos prêmios.	Biblioteca com acervo diversificado
Fundação Maria Cecília Souto Vidigal	Receite um livro	Ler histórias para as crianças é uma recomendação unânime entre especialistas em primeira infância. E a campanha nacional "Receite um Livro" quer fortalecer essa prática. Quando a leitura torna-se presente no dia a dia das famílias, os muitos benefícios surgem em pouco tempo. E de todos os lados. A ciência mostra que contar histórias fortalece o vínculo entre pais e filhos, promove o contato das crianças com a linguagem e as ajuda a construir significados. Os personagens dos livros ajudam a levar fantasia à vida das crianças, estimulando a imaginação e a criatividade. E esses são apenas alguns dos pontos positivos. São tantos que a fundação se uniu à Sociedade Brasileira de Pediatria (SBP) e à Fundação Itaú Social para orientar pais e cuidadores a incluir a leitura no cotidiano das crianças pequenas. "Receitar livros" agora é uma recomendação médica no exterior e também aqui no Brasil.	Frequência de leitura do aluno em jornais Frequência de leitura do aluno em gibis Frequência de leitura do aluno em notícias na internet

---

Instituto CCR	Literatura acessível	O projeto prevê a produção e reprodução de 04 livros infantis paradidáticos, nas línguas portuguesa e alemã e em coletânea multiformato (braille, audiodescrição, libras e pictogramas) e em exemplares sem mecanismos de acessibilidade. Serão 1000 coletâneas acessíveis, que reúnem em um único livro os 04 títulos, nos 02 idiomas, em todos os multiformatos; e 4000 exemplares – 1000 de cada título. Acontece nos trechos das concessionárias CCR AutoBAn, CCR MSVia, CCR Metrô Bahia, CCR ViaLagos e ViaRio.	Biblioteca com acervo diversificado
---------------	----------------------	--	-------------------------------------

---

Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.3.1.11 Monitoramento e Avaliação

As iniciativas agrupadas na categoria Monitoramento e Avaliação se relacionam as categorias Condições Trabalhistas do Diretor; Gestão do Diretor e Gestão do Secretário propostas por Marinzeck-Santos (2021), o que está expresso no Quadro 25. Observa-se que as iniciativas apresentam os objetivos de: apoiar OSCs no aprimoramento de suas práticas e ampliar resultados de qualidade através de formação, financiamento e acompanhamento técnico; avaliar e monitorar interna e externamente para acompanhamento e melhoria de atuação das instituições contempladas; implementar a BNCC com qualidade através do monitoramento, produção de insumos técnicos e orientações em parceria com instituições de pesquisa nacionais e internacionais, ou seja, elas vão de encontro com as variáveis de planejamento estratégico escolar, existência de política de formação continuada para diretores e grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município, que influenciam o desempenho escolar.

Quadro 22 - Síntese cruzada iniciativas de Monitoramento e Avaliação e TOP 100 Variáveis GREFIC

INICIATIVAS INSTITUTOS E FUNDAÇÕES			TOP 100 VARIÁVEIS GREFIC (Marinzeck-Santos, 2021)
Fundação/Instituto			
Fundação/Instituto	Iniciativa	Descrição	
Itaú Social	Programa Itau Social UNICEF	O Programa Itaú Social UNICEF visa apoiar organizações da sociedade civil no aprimoramento de suas práticas e na ampliação de resultados de qualidade, por meio de formação, fomento financeiro e acompanhamento técnico. Desse modo, o programa contribui para garantir o desenvolvimento integral de crianças e adolescentes, assim como o fortalecimento institucional da organização.	Existência de um planejamento estratégico escolar (indicadores, metas)
			Existência de política de formação continuada para diretores
Itaú Social	Monitoramento e Avaliação	A proposta do Programa “Monitoramento e Avaliação” é elaborar e realizar avaliações e monitoramentos internos e externos, relacionados aos diversos programas educacionais encampados pelo Itaú Social, que permitam aos seus gestores o melhor acompanhamento das ações. São utilizadas metodologias que combinam abordagens quantitativas e qualitativas. Os pilares do programa são: implantar modelos de monitoramento estratégico que permitam acompanhar o desempenho de indicadores de processos e de resultados intermediários, além de possibilitarem uma melhor análise dos resultados das avaliações; subsidiar a tomada de decisões para o planejamento e aprimoramento dos programas; gerar insumos para a realização de cursos de formação em metodologias de avaliação para gestores de projetos sociais e outros atores das políticas públicas; disseminar a importância do monitoramento e da avaliação por meio de ações como seminários e produção de publicações de referência.	Grau de conhecimento do Diretor sobre os indicadores educacionais (SAEB).
			Existência de um planejamento estratégico escolar (indicadores, metas)
			Existência de política de formação continuada para diretores
Fundação Lemann	Políticas Educacionais	Apoio a organizações e participação em coalizões e movimentos que buscam garantir que a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) seja implementada com qualidade em todo o Brasil: Movimento pela Base, Educação Já, Instituto Reúna e Nova Escola. Trabalho em articulação com Consed e Undime no monitoramento do avanço da implementação da BNCC. Produção de insumos técnicos e orientações para orientar gestores	Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município
			Existência de um planejamento estratégico da SME (indicadores, metas)
			Grau de conhecimento do Diretor sobre os indicadores educacionais (SAEB).
			Existência de um planejamento estratégico escolar (indicadores, metas)
			Existência de política de formação continuada para diretores

			públicos e ainda atuação com instituições de pesquisa de ponta no Brasil e no exterior para avaliar a implementação da BNCC e propor recomendações.	Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município Existência de um planejamento estratégico da SME (indicadores, metas)
Fundação Cecilia Vidigal	Maria Souto	Implementação da BNCC	A homologação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) representa um avanço importante para a equidade e qualidade da educação brasileira. Contamos com pesquisadores em cinco estados, um de cada região, para acompanhar a implementação da BNCC em todo o país. Durante a pesquisa, usaremos os achados para dar subsídios para esse mesmo processo em outros estados e municípios. Também concluímos um levantamento sobre currículo para a educação infantil em oito países - Chile, Escócia, França, Nova Zelândia, Canadá (Ontário), Portugal, Suécia e Singapura. Uma pesquisa que, compartilhada, contribuiu para a revisão da segunda versão do texto sobre educação infantil para a BNCC.	Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município Existência de um planejamento estratégico da SME (indicadores, metas)

Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.3.1.12 Participação da família e da comunidade

As iniciativas agrupadas na categoria Participação da família e da comunidade se relacionam as categorias Gestão do Diretor e Participação da família e comunidade propostas por Marinzeck-Santos (2021), o que está expresso no Quadro 26. Observa-se que as iniciativas apresentam os objetivos de: desenvolver o olhar e postura protagonista da comunidade frente aos desafios enfrentados através da qualificação de práticas de gestão e da construção de competências para favorecer a atuação eficiente de gestores. Destaca-se a iniciativa Parceria pela Valorização da Educação (PVE), que gerou avanço de 30% de evolução do Ideb nos municípios que aplicaram a metodologia do programa em relação aos demais, ou seja, tem relação direta com as boas práticas que influenciam desempenho escolar. Em outros casos as iniciativas de participação comunitária influenciam indiretamente as variáveis de boas práticas pois buscam fortalecer a construção de redes locais e ações de mobilização social, através

de voluntariado, formações e acompanhamento de equipes, contribuindo para o aumento do controle e participação social nos municípios de forma geral, que servem como inspiração de caminhos para aproximar a comunidade da escola, para criar o sentimento de pertencimento e de responsabilidade frente aos desafios e de aplicação de ações.

**Quadro 23 - Síntese cruzada iniciativas de Participação da família e da comunidade e TOP 100 Variáveis GREFIC**

INICIATIVAS INSTITUTOS E FUNDAÇÕES			TOP 100 VARIÁVEIS GREFIC (Marinzeck-Santos, 2021)
Fundação/ Instituto	Iniciativa	Descrição	
Instituto Votorantim	Parceria pela Valorização da Educação (PVE)	<p>O programa Valorização da Educação identifica, junto com o formador, um problema educacional e define estratégias para solucioná-lo, desta forma, estará mais aderente às necessidades específicas dos municípios. O trabalho é desenvolvido em duas grandes frentes – gestão e mobilização. A primeira delas se refere à melhoria da educação pública a partir da qualificação de práticas de gestão, desenvolvendo competências para favorecer a atuação eficiente de gestores educacionais e escolares. A segunda diz respeito à mobilização de comunidades em prol de uma educação de qualidade. A iniciativa, certificada como Tecnologia Social pela Fundação Banco do Brasil, tem acumulado resultados positivos, com impacto, também, no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). Um estudo comparativo entre os municípios com o PVE e um grupo-controle, realizado de 2007 a 2013, indicou avanço de 30% de evolução do índice nos municípios que aplicaram a metodologia do programa em relação aos demais. Em 2016, o estudo indicou um avanço ainda maior: a evolução do Ideb nos municípios do programa foi de 38% no Ensino Fundamental I (1º ao 5º ano) e de 45% no Ensino Fundamental II (6º ao 9º ano). Além disso, as empresas investidas da Votorantim estão trabalhando com a mobilização dos funcionários em atividades de voluntariado e mobilização social. Ao todo, um contingente de mais de 40 mil pessoas, com múltiplos conhecimentos e habilidades, soma forças ao PVE e aumenta o poder de transformar a educação nos municípios. O PVE conta, ainda, com metodologias, ferramentas e conteúdos de parceiros como: Cedac, Cenpec, Lemann, Todos pela educação e Futura.</p>	<p>Grau de conhecimento do Diretor sobre os indicadores educacionais (SAEB).</p> <p>Existência de um planejamento estratégico escolar (indicadores, metas)</p> <p>Existência de política de formação continuada para diretores</p> <p>Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município</p> <p>Existência de um planejamento estratégico da SME (indicadores, metas)</p> <p>Grau de Cobrança da Comunidade para com o Diretor</p> <p>Participação da comunidade no processo de tomada de decisão da escola</p> <p>Grau de participação dos pais na APM</p>

			Apoio dos pais na validação das ações da escola
Instituto Arcor Brasil	Mobilização Social e Pública	Mobilização de atores públicos e privados para recriar o espaço da infância como responsabilidade de todos através de seminários, oficinas, fóruns, campanhas públicas e digitais, entre outras.	Grau de Cobrança da Comunidade para com o Diretor Participação da comunidade no processo de tomada de decisão da escola Grau de participação dos pais na APM Apoio dos pais na validação das ações da escola
Instituto Votorantim	Soluções de Participação Comunitária	As soluções de participação comunitária buscam fortalecer a formação de redes locais e ações de mobilização social contribuindo para o aumento do controle e participação social nos municípios. Fomenta a criação e o funcionamento autônomo de grupos de participação comunitária, que mobilizam representantes da sociedade civil, do governo e da iniciativa privada em ações de desenvolvimento local. Por meio da mobilização, os grupos são incentivados e apoiados na identificação de oportunidades, formação de redes e aplicação de ações.	Grau de participação dos pais em eventos da escola Grau de Cobrança da Comunidade para com o Diretor Participação da comunidade no processo de tomada de decisão da escola Apoio dos pais na validação das ações da escola
Fundação Bunge	Comunidade Educativa	Criado em 2002, o Comunidade Educativa é o programa de voluntariado corporativo da Bunge no Brasil, implementado nos municípios onde a empresa atua. Cerca de 650 colaboradores voluntários, em nove estados brasileiros, dedicam até 2 horas semanais de trabalho para desenvolver atividades lúdicas e culturais em escolas, abrigos de crianças e idosos e espaços comunitários. Capacitados nos princípios e competências do voluntariado, nossos colaboradores tornam-se agentes de promoção de valores como a importância da leitura, da educação, da arte e da cultura; a cidadania participativa; o respeito ao outro; o acolhimento da diversidade; e a consciência ambiental.	Grau de Cobrança da Comunidade para com o Diretor Participação da comunidade no processo de tomada de decisão da escola Apoio dos pais na validação das ações da escola
Fundação Otacílio Coser	Programa Rede Escolai	Fomenta a articulação das comunidades participantes para que elas criem, de maneira colaborativa, soluções para seus desafios. Com o formato de tarefas anuais, o Programa propõe um conjunto de atividades realizadas dentro e fora da unidade, com o objetivo de dar subsídio para que as comunidades se fortaleçam e passem a atuar em prol do fortalecimento dos vínculos familiares e comunitários.	Grau de Cobrança da Comunidade para com o Diretor Participação da comunidade no processo de tomada de decisão da escola Apoio dos pais na validação das ações da escola

Instituto Votorantim	Engajamento com Partes Interessadas - Engaja	A metodologia utiliza ferramentas de gestão desenvolvidas pelo Instituto e oferecidas às empresas da Votorantim para aprimorar processos e relacionamentos junto às comunidades onde estão inseridas. O objetivo é fortalecer a gestão de riscos e potencializar as oportunidades geradas a partir do diálogo com atores locais de diversas frentes.	Grau de Cobrança da Comunidade para com o Diretor <hr/> Participação da comunidade no processo de tomada de decisão da escola <hr/> Apoio dos pais na validação das ações da escola
Instituto Alcoa	Engajamento da sociedade	Com o propósito de mobilizar cada vez mais a sociedade na transformação coletiva dos territórios, o Instituto promove formações e acompanhamento das equipes de voluntários e dos Conselhos Consultivos de Relações Comunitárias (formado por representantes de organizações sociais locais, empresas, poder público etc.) para o desenvolvimento de planos de ação locais nas áreas de educação, geração de trabalho e renda e engajamento comunitário.	Grau de Cobrança da Comunidade para com o Diretor <hr/> Participação da comunidade no processo de tomada de decisão da escola <hr/> Apoio dos pais na validação das ações da escola

Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.3.1.13 Pesquisa e Inovação

As iniciativas agrupadas na categoria Pesquisa e Inovação se relacionam as categorias Gestão do Diretor e Gestão do Secretário propostas por Marinzeck-Santos (2021), o que está expresso no Quadro 27. Observa-se que as iniciativas objetivam a construção de uma ponte sólida entre o que é produzido pela comunidade científica e a sociedade, ou seja, que as pesquisas sirvam como subsídios para políticas públicas. As pesquisas geram importantes insumos para os tomadores de decisões, ou seja, impactam as variáveis que influenciam o desempenho escolar como: Grau de conhecimento do Diretor sobre os indicadores educacionais (SAEB) e Existência de um planejamento estratégico escolar (indicadores, metas).



Quadro 24 - Síntese cruzada iniciativas de Pesquisa e Inovação e TOP 100 Variáveis GREFIC

INICIATIVAS INSTITUTOS E FUNDAÇÕES			TOP 100 VARIÁVEIS GREFIC (Marinzeck-Santos, 2021)
Fundação/Instituto	Iniciativa	Descrição	
Fundação Cecília Vidigal	Maria Souto Núcleo Ciência Pela Infância	Ser uma ponte sólida entre o que é produzido pela comunidade científica e a sociedade. Várias organizações reunidas para aproximar pesquisa, prática e políticas públicas relativas à primeira infância. Renovado a cada triênio, o Núcleo coloca em prática ações para tornar o conhecimento científico acessível à sociedade, para que sirva de subsídio para políticas e práticas que tratam dos primeiros anos de uma criança. A ideia é ajudar a fortalecer estratégias para promover o pleno desenvolvimento infantil e, consequentemente, a construção de um melhor cenário socioeconômico para o país.	Grau de conhecimento do Diretor sobre os indicadores educacionais (SAEB).
			Ação do Diretor para redução da taxa de abandono
			Ação do Diretor para redução da taxa de reprovação
			Ações/políticas para retenção dos docentes
Instituto Unibanco	Produção de conhecimento	A produção de conhecimento relacionada a temas que impactam a qualidade do Ensino Médio e a <b>gestão em Educação</b> é um dos pilares da atuação do Instituto Unibanco. O objetivo é contribuir para o debate educacional e o aprimoramento das políticas públicas. O Instituto Unibanco investe em pesquisas transdisciplinares por meio: – do seu Centro de Pesquisa Transdisciplinar em Educação (CPTE) que reúne pesquisadores de excelência em diversas áreas; – da Cátedra Instituto Unibanco no Insper; – do Núcleo Ciência Pela Gestão Educacional. O Instituto promove também a elaboração conjunta de conhecimento no formato de seminários, oficinas e por meio de publicações próprias que contam com a contribuição de especialistas de diversas áreas, além de editais.	Grau de conhecimento do Diretor sobre os indicadores educacionais (SAEB).
			Ação do Diretor para redução da taxa de abandono
			Ação do Diretor para redução da taxa de reprovação
			Ações/políticas para retenção dos docentes
			Continuidade de projetos elaborados na gestão anterior
			Existência de um planejamento estratégico escolar (indicadores, metas)
Fundação Cecília Vidigal	Maria Souto Demandas das famílias brasileiras	“Primeiríssima Infância: Creches” foi uma pesquisa que surgiu exatamente após ouvir e entender a demanda das famílias brasileiras com filhos pequenos sobre um assunto que lhes impacta diretamente. Elaborado em parceria com o Ibope Inteligência, o estudo mapeia as necessidades e os interesses das famílias brasileiras em relação ao	Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município
			Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município

		atendimento educacional para crianças de 0 a 3 anos. Foram ouvidos 991 responsáveis, em diferentes contextos brasileiros. Além disso, a publicação traz a visão de um time de especialistas convidados a refletir sobre os achados mais importantes. Nosso objetivo com todo esse material é subsidiar gestores públicos para que possam elaborar políticas mais eficientes na área da educação infantil.	Existência de um planejamento estratégico da SME (indicadores, metas)
<b>Fundação SM</b>	Líderes transformadores da educação	O programa Líderes Transformadores da Educação foi concebido como um lugar de encontro e laboratório de experimentação para líderes com experiência comprovada nos campos da inovação, e do desenho e implantação de políticas educativas. Durante três meses, os participantes, procedentes de nove países onde a Fundação está presente, desenvolvem um Projeto de Inovação Educativa, divididos em grupos tutelados por especialistas da área.	-
			Grau de conhecimento do Diretor sobre os indicadores educacionais (SAEB).
			Ação do Diretor para redução da taxa de abandono
			Ação do Diretor para redução da taxa de reprovação
			Ações/políticas para retenção dos docentes
			Continuidade de projetos elaborados na gestão anterior
			Existência de um planejamento estratégico escolar (indicadores, metas)
			Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município
<b>Instituto Senna</b>	<b>Ayrton</b> EDULAB21	Centro de pesquisa especialista em produzir e organizar evidências científicas à serviço de uma educação inovadora e transformadora, investigando temas relacionados ao desenvolvimento do potencial humano. Explorando evidências em educação desde 2015, somos formados por cientistas e centros de pesquisas, de diversas áreas do conhecimento, movidos pela inovação. Estamos comprometidos em produzir, traduzir e aplicar os achados da ciência para a realidade da sala de aula, pensando e propondo uma nova educação. Também olhamos para fora e aprendemos com outros cientistas: formamos uma rede que conecta conhecimentos de grandes centros de inovação e pesquisadores de referência do mundo.	

Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.3.1.14 Premiação

As iniciativas agrupadas na categoria Premiação se relacionam as categorias Gestão do Diretor e Gestão do Secretário propostas por Marinzeck-Santos (2021), o que está expresso no Quadro 28. Observa-se que as iniciativas utilizam a premiação como uma forma de reconhecer trabalhos desenvolvidos com qualidade e/ou incentivar a inovação, o protagonismo ou o desenvolvimento de temas específicos alinhados com o propósito do Instituto ou Fundação. Apesar de não serem todas dedicadas a atores educacionais (diretores, professores, alunos), podem ser utilizadas para modelar ações/projetos para estímulo de atividades inovadoras, retenção e reconhecimento docente, sendo assim, impactam indiretamente as variáveis que melhoram desempenho escolar.

**Quadro 25 - Síntese cruzada iniciativas de Premiação e TOP 100 Variáveis GREFIC**

INICIATIVAS INSTITUTOS E FUNDAÇÕES			TOP 100 VARIÁVEIS GREFIC (Marinzeck-Santos, 2021)
Fundação/Instituto			
Fundação/Instituto	Iniciativa	Descrição	
Instituto 3M	Prêmio Instituto 3M para Estudantes Universitários	Realizado em parceria com a Associação AlfaSol, que já reconheceu sete iniciativas desenvolvidas para melhorar as condições de vida de uma comunidade de forma simples e inovadora. Além disso, trata-se de uma oportunidade para colaborar com a expansão dos trabalhos dos alunos também fora do ambiente da faculdade, estimulando o empreendedorismo dos jovens. Diferente de outros concursos da área, o Prêmio do Instituto 3M não se encerra na premiação. Afinal, o aluno, ao ser escolhido como vencedor, recebe o valor de R\$ 50 mil para implementar o projeto, que precisa apresentar a viabilidade técnico-financeira para plano de execução em 12 meses. Outro destaque é que, ao contrário das outras iniciativas do Instituto, que normalmente são focadas nas comunidades próximas às plantas da 3M, o prêmio é aberto a alunos de todo o país – a cada ano, são centenas de inscrições de todas as regiões do Brasil.	Diretor estimula atividades inovadoras na escola

Fundação Bunge	Prêmio Fundação BUNGE	Criado, em 1995, como forma de incentivo à inovação e à disseminação do conhecimento no Brasil, é concedido anualmente a personalidades de destaque em diversos ramos das Ciências, das Letras e das Artes nacionais, em duas categorias: Vida e Obra - homenagem à obra consolidada de indivíduos que já se tornaram referências em suas áreas; e Juventude - premiação de jovens talentos com até 35 anos de idade. Os candidatos ao Prêmio Fundação Bunge são indicados espontaneamente por dirigentes de universidades e de algumas das principais entidades culturais e científicas do País; a partir das indicações, Comissões Técnicas compostas por especialistas nas áreas de premiação elegem os homenageados.	Diretor estimula atividades inovadoras na escola
Fundação Cargill	Prêmio Alimentação em Foco	Realizado anualmente em parceria com a Enactus Brasil, o “Prêmio Alimentação em Foco”, que possui como principal objetivo reconhecer iniciativas de empreendedorismo comunitário de universitários que contribuam para uma alimentação segura, sustentável e acessível em comunidades distribuídas em diversas regiões do Brasil. As iniciativas impactam comunidades direta e indiretamente, ligados às áreas de agricultura familiar, combate ao desperdício de alimentos, educação alimentar e empreendedorismo na cadeia de valor da alimentação.	Diretor estimula atividades inovadoras na escola
Fundação Grupo Volkswagen	Prêmio Fundação Volkswagen	Prêmio de alcance nacional com foco em organizações sem fins lucrativos que atuam com Mobilidade Urbana, Mobilidade Social e Inclusão de Pessoas com Deficiência.	Ações/políticas para retenção dos docentes Diretor estimula atividades inovadoras na escola
Fundação Nestlé Brasil	Prêmio Crianças Mais Saudáveis	O Prêmio Nestlé por Crianças Mais Saudáveis se une a escolas públicas brasileiras para ajudar a construir uma geração mais saudável e transformar a comunidade. O Prêmio voltado para professores e escolas é uma iniciativa da Fundação Nestlé Brasil e do Programa Nestlé por Crianças Mais Saudáveis. O prêmio oferece acompanhamento com mentoria pedagógica e R\$35.000 para implementar projetos que promovam hábitos saudáveis.	Ações/políticas para retenção dos docentes Diretor estimula atividades inovadoras na escola
Fundação SM	Prêmio Barco a Vapor	A iniciativa, que surgiu na Espanha em 1978, visa revelar novos autores, estimular a criação literária nacional e propiciar aos jovens leitores o acesso a textos inéditos e de qualidade. Além de R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais) , o vencedor tem seu livro publicado na coleção Barco a Vapor, da SM. No Brasil, o Prêmio existe desde 2005 e pelo 15º ano consecutivo é possível inscrever-se para uma das mais importantes distinções nacionais concedidas à literatura infantil e juvenil.	Ações/políticas para retenção dos docentes
Fundação SM	Prêmio Professores do Brasil	Iniciativa do Ministério da Educação para reconhecer, divulgar e premiar a atuação de professores da educação básica, de escolas públicas de todo o Brasil. A Fundação SM apoia e integra a comissão do prêmio.	Ações/políticas para retenção dos docentes

Fundação SM	Prêmio Nacional de Educação em Direitos Humanos	Premiação criada para identificar, reconhecer e estimular experiências no âmbito da Educação, que promovam os Direitos Humanos, contribuindo para a consolidação de uma sociedade que afirme valores como liberdade, justiça, igualdade, solidariedade, tolerância e paz.	Ações/políticas para retenção dos docentes
Fundação SM	Prêmio Ibero-Americano SM de Literatura Infantil e Juvenil	Idealizado pela Fundação SM, em 2005 (Ano Ibero-americano da Leitura), o Prêmio tem o intuito de reconhecer a trajetória de escritores ibero-americanos da literatura infantil e juvenil. A premiação é promovida anualmente, em parceria com a Unesco, a International Board on Books for Young People – Ibby, a Organização dos Estados Ibero-americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura–OEI e o Centro Regional para o Fomento do Livro na América Latina e Caribe – Cerlalc.	Ações/políticas para retenção dos docentes
Fundação SM	Catálogo Ibero-Americano de ilustração	Catálogo lançado pela Fundação SM, El Ilustradero e Feira Internacional de Guadalajara, com a intenção de difundir e valorizar a obra de ilustradores ibero-americanos dedicados à literatura infantil e juvenil.	Ações/políticas para retenção dos docentes
Fundação SM	Prêmio Ibero-Americano de Educação em Direitos Humanos	Iniciativa que tem como foco o reconhecimento de experiências educativas, realizadas por instituições, ONGs e sociedade civil, que se destacam pela defesa e promoção dos direitos humanos. O Prêmio nasce de um termo de compromisso entre a Fundação SM e a OEI.	Ações/políticas para retenção dos docentes

Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.3.1.15 Qualidade em educação

As iniciativas agrupadas na categoria Qualidade em educação se relacionam as categorias Gestão do Diretor; Gestão do Secretário e Participação da família e comunidade propostas por Marinzeck-Santos (2021), o que está expresso no Quadro 29. Observa-se que as iniciativas apresentam como objetivo principal, mapear boas práticas em gestão e fomentar, fortalecer e capacitar organizações, sempre com foco em melhoria. Apesar de não serem exclusivamente direcionadas ao ensino fundamental, podem ser utilizadas como modelo, visto que apresentam indícios de como alcançar melhoria nos processos ou projetos: mapear necessidades, financiar, desenhar, implementar e avaliar as soluções. Sendo assim, ao

gerar um panorama da situação atual e projetar objetivos, contribui para as variáveis que influenciam desempenho, como existência de um planejamento estratégico escolar e Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município.

**Quadro 26 - Síntese cruzada iniciativas de Qualidade em educação e TOP 100 Variáveis GREFIC**

INICIATIVAS INSTITUTOS E FUNDAÇÕES			TOP 100 VARIÁVEIS GREFIC (Marinzeck-Santos, 2021)
Fundação/Instituto			
Fundação/Instituto	Iniciativa	Descrição	
Instituto SEB de Educação	Mentoria Social	Programa de fomento, fortalecimento, capacitação e auxílio as organizações da sociedade civil, bem como, orientação e suporte à movimento sociais, grupos e indivíduos que se uniram em prol de uma causa. O programa objetiva melhorar a estrutura, gestão administrativa/financeira/contábil/projetos, aprimorar a formação técnica e captação de recursos, ampliar a capacidade de atendimento, assim, alcançar o desenvolvimento pleno, sustentável e autônomo.	<p>Grau de autonomia para decisões financeiras</p> <hr/> <p>Existência de um planejamento estratégico escolar (indicadores, metas)</p> <hr/> <p>Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município</p>
Fundação Maria Cecília Souto Vidigal	Mapeamento dos parâmetros de qualidade para a educação infantil	Mapeamos o que o meio acadêmico, as lideranças governamentais e a sociedade civil entendem por creche de qualidade. Movimentamos uma série de pesquisadores que nos ajudam a entender esse cenário e a construir um conjunto de indicadores que possam ser avaliados. E, a partir disso, também levantamos opções de instrumentos para medir a qualidade dessas instituições. Assim, traçamos caminhos. Caminhos mais seguros para se construir uma educação infantil brasileira melhor e mais igualitária, que promova o real desenvolvimento da criança e de toda a sociedade.	<p>Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município</p> <hr/> <p>Existência de um planejamento estratégico da SME (indicadores, metas)</p>
Fundação Maria Cecília Souto Vidigal	Políticas educacionais inspiradoras	Conhecer exemplos de políticas e práticas em educação infantil ao redor do mundo para ampliar e enriquecer o debate acerca dos desafios que temos pela frente no Brasil. Analisamos iniciativas distintas em países tão diferentes como Argentina, Colômbia, Peru, Canadá, Dinamarca, Espanha, França, Inglaterra, Suécia, Japão, Austrália e Nova Zelândia. Surge então uma cuidadosa seleção de informações no que diz respeito à oferta, à infraestrutura e aos processos pedagógicos. E a ideia de organizar essas boas práticas em uma publicação é divulgar sínteses dessas práticas para especialistas e lideranças que atuam na educação de crianças pequenas. Uma fonte para servir de embasamento e inspiração.	-

Fundação Maria Cecília Souto Vidigal	Fundo de Inovação	Muitas lacunas separam as crianças nascidas em famílias de baixa renda de seus pares. Uma delas é a da aprendizagem. Uma disparidade profunda justamente em áreas críticas como linguagem e cognição. Para enfrentar essa desigualdade e reverter tal cenário, especificamente na América Latina e no Caribe, foi criado o Fundo de Inovação de Desenvolvimento da Primeira Infância (DPI). A meta é nobre: financiar, desenhar, implementar e avaliar soluções inovadoras para melhorar o desenvolvimento infantil. E o foco é sempre nas comunidades mais vulneráveis. Coordenado e administrado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o Fundo é uma parceria entre organizações pelo mundo; sendo nós no Brasil e FEMSA e Open Society, que atuam em outros países.	Grau de conhecimento do Diretor sobre os indicadores educacionais (SAEB).
			Ação do Diretor para redução da taxa de abandono
			Ação do Diretor para redução da taxa de reprovação
			Existência de um planejamento estratégico escolar (indicadores, metas)
			Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município
Fundação Maria Cecília Souto Vidigal	Programa Avançado de Implementação de Políticas Públicas	Capacitar para transformar. Uma iniciativa da Fundação Maria Cecília Souto Vidigal em parceria com Fundação Lemann, Teachers College da Columbia University e CEIPE FGV. Uma rede estruturada para apoiar lideranças na elaboração e implementação de políticas públicas para a primeira infância no Brasil. Líderes com a responsabilidade de desenhar e implementar serviços para crianças de zero a seis anos e suas famílias foram convidados, juntos com um membro de sua equipe, para elaborar um plano que promova a melhoria de políticas para primeira infância ou para educação infantil.	Existência de um planejamento estratégico escolar (indicadores, metas)
Instituto Arapyauú	Plano compromisso com a educação pública	A iniciativa busca contribuir para melhorar a aprendizagem dos alunos, a formação dos professores e a gestão dos recursos das secretarias de Educação nos municípios da Costa do Cacaú. O Plano Compromisso com a Educação foi construído colaborativamente pelos diretores das escolas municipais, coordenadores pedagógicos, professores e pais. Entre as metas estão a melhoria do aprendizado em português e matemática e a diminuição da evasão escolar. Como parte desse processo, foram realizados cinco encontros de formação em melhores práticas pedagógicas com cada um dos públicos de educação: equipes de secretaria, gestores escolares, professores da educação infantil e do ensino fundamental. Adicionalmente, especialistas parceiros capacitaram e fortaleceram os gestores (secretarias, equipes técnicas e gestores escolares) para foco na aprendizagem com trabalho especial sobre gestão da rede, liderança e fluxo. Outro pilar de ação focou, ainda, em recursos pedagógicos – ações de manutenção, acesso tecnológico para as escolas e materiais didáticos. Para medir o efeito desse trabalho e seu reflexo em sala de aula, uma rodada de avaliação com os alunos foi feita no final do ano, mostrando que houve melhoria da aprendizagem de pelo menos 2% em todos os	Grau de conhecimento do Diretor sobre os indicadores educacionais (SAEB).
			Ação do Diretor para redução da taxa de abandono
			Ação do Diretor para redução da taxa de reprovação
			Existência de um planejamento estratégico escolar (indicadores, metas)
			Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município
			Grau de Cobrança da Comunidade para com o Diretor
			Participação da comunidade no processo de tomada de decisão da escola

anos do ensino fundamental nas disciplinas de língua portuguesa e matemática. O resultado é considerado significativo por ter sido desenvolvido ao longo de apenas dez meses, nas duas redes de ensino básico.

Apoio dos pais na validação das ações da escola

Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.3.1.16 Recuperação e reforço

As iniciativas agrupadas na categoria Recuperação e reforço se relacionam as categorias Condições Trabalhistas do Diretor; Gestão do Diretor; Gestão do Professor; Gestão do Secretário; Recuperação e reforço e Reprovação propostas por Marinzeck-Santos (2021), o que está expresso no Quadro 30. Observa-se que as iniciativas utilizam a formação continuada e a formação de gestores, o suporte técnico e o desenvolvimento de políticas públicas como ferramentas para a recuperação e reforço, que além do desenvolvimento das competências relacionadas as disciplinas (língua portuguesa, matemática) busca o desenvolvimento socioemocional dos alunos e de temas transversais como cultura, esporte, tecnologia, sendo assim, contribui diretamente para as variáveis que influenciam desempenho.

**Quadro 27 - Síntese cruzada iniciativas de Recuperação e reforço e TOP 100 Variáveis GREFIC**

INICIATIVAS INSTITUTOS E FUNDAÇÕES			TOP 100 VARIÁVEIS GREFIC (Marinzeck-Santos, 2021)
Fundação/Instituto			
Fundação/Instituto	Iniciativa	Descrição	
Instituto Ayrton Senna	Se liga	A proposta se destina a estudantes não alfabetizados e em estado de defasagem idade-série matriculados do 3º ao 5º ano do ensino fundamental. Por meio do apoio à formação integral dos educadores, o Se Liga promove a alfabetização plena desses alunos, de maneira integrada ao seu desenvolvimento socioemocional, permitindo que recuperem o atraso e sigam em frente. Graças ao trabalho do Comitê Gestor, formado por profissionais do Instituto e das	Participação do professor em cursos de capacitação profissional na área de educação Participação do professor em cursos de especialização em metodologias de ensino Aperfeiçoamento do professor em diretrizes curriculares



secretarias de educação, a proposta promove a qualificação da gestão dos indicadores das redes de ensino, contribuindo para o alcance das metas do Plano Nacional de Educação e para a formação integral de todos os educadores e alunos das redes.

Existência de política de formação continuada para docentes

Grau de conhecimento do Diretor sobre os indicadores educacionais (SAEB).

Ação do Diretor para redução da taxa de abandono

Ação do Diretor para redução da taxa de reprovação

Ações/políticas para retenção dos docentes

Diretor informa equipe sobre oportunidades de cursos

Desenvolvimento do conteúdo previsto pelos professores

Frequência das reuniões do Secretário com a equipe da SME

Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município

Existência de um planejamento estratégico da SME (indicadores, metas)

Recuperação paralela e reforço no contraturno

Grau de reprovação do aluno

Existência de sistema de progressão continuada

Participação do professor em cursos de capacitação profissional na área de educação

Participação do professor em cursos de especialização em metodologias de ensino

Aperfeiçoamento do professor em diretrizes curriculares

Existência de política de formação continuada para docentes

Grau de conhecimento do Diretor sobre os indicadores educacionais (SAEB).

Ação do Diretor para redução da taxa de abandono

Instituto Ayrton  
Senna

Acelera Brasil

Por meio do apoio às secretarias de educação no campo da gestão e da formação integral de educadores, o Acelera Brasil promove a recuperação da aprendizagem de alunos com distorção idade-série matriculados do 3º ao 5º ano do ensino fundamental. Para os alunos que estão nessa mesma situação, mas ainda não estão alfabetizados, foi criado o Se Liga. Ao participarem da proposta, os alunos aprendem o suficiente para saltar até dois anos escolares, ao mesmo tempo em que resgatam sua autoestima e desenvolvem outros aspectos socioemocionais. Graças ao trabalho do Comitê Gestor, formado por profissionais do Instituto e das secretarias de educação, a proposta promove a qualificação da gestão dos indicadores das redes de ensino, contribuindo para o alcance das metas do Plano Nacional de Educação e para a formação integral de todos os educadores e alunos das redes.

			<p>Ação do Diretor para redução da taxa de reprovação</p> <hr/> <p>Ações/políticas para retenção dos docentes</p> <hr/> <p>Diretor informa equipe sobre oportunidades de cursos</p> <hr/> <p>Desenvolvimento do conteúdo previsto pelos professores</p> <hr/> <p>Frequência das reuniões do Secretário com a equipe da SME</p> <hr/> <p>Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município</p> <hr/> <p>Existência de um planejamento estratégico da SME (indicadores, metas)</p> <hr/> <p>Recuperação paralela e reforço no contraturno</p> <hr/> <p>Grau de reprovação do aluno</p> <hr/> <p>Existência de sistema de progressão continuada</p> <hr/> <p>Participação do professor em cursos de capacitação profissional na área de educação</p> <hr/> <p>Participação do professor em cursos de especialização em metodologias de ensino</p> <hr/> <p>Aperfeiçoamento do professor em diretrizes curriculares</p> <hr/> <p>Existência de política de formação continuada para docentes</p> <hr/> <p>Grau de conhecimento do Diretor sobre os indicadores educacionais (SAEB).</p> <hr/> <p>Ação do Diretor para redução da taxa de abandono</p> <hr/> <p>Ação do Diretor para redução da taxa de reprovação</p> <hr/> <p>Ações/políticas para retenção dos docentes</p> <hr/> <p>Diretor informa equipe sobre oportunidades de cursos</p> <hr/> <p>Desenvolvimento do conteúdo previsto pelos professores</p>
Fundação Lemann	Parceria pela Alfabetização em Regime de Colaboração (PARC)	Cofinanciada pela Fundação Lemann e Instituto Natura e gerido pela Associação Bem Comum, oferece suporte técnico para que os estados, em regime de colaboração com municípios, desenvolvam políticas públicas com foco na alfabetização das crianças até os sete anos de idade. O programa possibilita dar um salto no número de alunos alfabetizados na idade certa com apoio a secretarias estaduais de Educação, desenvolvimento de material didático, além de formação de professores, gestores escolares e coordenadores pedagógicos.	

			<p>Frequência das reuniões do Secretário com a equipe da SME</p> <p>Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município</p> <p>Existência de um planejamento estratégico da SME (indicadores, metas)</p> <p>Recuperação paralela e reforço no contraturno</p> <p>Grau de reprovação do aluno</p> <p>Existência de sistema de progressão continuada</p> <p>Existência de política de formação continuada para diretores</p>
Fundação Grupo Volkswagen	Aceleração da Aprendizagem	<p>Entre 2011 e 2018, oferecemos um processo de ensino diferenciado que ajudou alunos multirrepentes a recuperarem o conteúdo atrasado. Direcionamos alunos multirrepentes do Ensino Fundamental para uma classe com número reduzido de estudantes, onde suas dificuldades de aprendizagem puderam ser trabalhadas individualmente. Ao final de dois anos, o objetivo era que os participantes tivessem desenvolvido habilidades e competências para retornarem às classes regulares em idade adequada. De 2011 a 2016, a iniciativa foi realizada em parceria com o CENPEC. Já em 2017 e 2018, o parceiro foi o Instituto Ayrton Senna.</p>	<p>Existência de política de formação continuada para diretores</p> <p>Grau de conhecimento do Diretor sobre os indicadores educacionais (SAEB).</p> <p>Ação do Diretor para redução da taxa de abandono</p> <p>Ação do Diretor para redução da taxa de reprovação</p> <p>Desenvolvimento do conteúdo previsto pelos professores</p> <p>Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município</p> <p>Existência de um planejamento estratégico da SME (indicadores, metas)</p> <p>Existência de sistema de progressão continuada</p> <p>Recuperação paralela e reforço no contraturno</p> <p>Grau de reprovação do aluno</p>
Fundação Raízen	Projeto Infantil	<p>Com foco diferenciado na Educação Infantil, o Núcleo Jaú atende 120 alunos, dos 4 meses aos 5 anos, em período integral. Reconhecido pelo MEC, os alunos concluem a primeira fase escolar com desenvolvimento educacional e pedagógico. Dos 6 aos 10 anos, o núcleo oferece 100 vagas para o ensino complementar. No horário inverso ao da escola, os alunos têm a oportunidade de aprender outras disciplinas como: informática, leitura e redação, artes</p>	<p>Grau de conhecimento do Diretor sobre os indicadores educacionais (SAEB).</p> <p>Ação do Diretor para redução da taxa de abandono</p> <p>Ação do Diretor para redução da taxa de reprovação</p>

		cênicas, saúde e meio ambiente, cidadania, acompanhamento escolar, entre outras. O desenvolvimento psicossocial é a base do trabalho realizado com nossos alunos e traz resultados positivos à comunidade beneficiada.	Desenvolvimento do conteúdo previsto pelos professores Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município Existência de um planejamento estratégico da SME (indicadores, metas) Existência de sistema de progressão continuada Recuperação paralela e reforço no contraturno Grau de reprovação do aluno
Instituto Eurofarma	Educação Complementar	Instituto Eurofarma reconhece a importância da educação complementar, por isso oferece cursos e oficinas, também aos professores, no contraturno escolar. As atividades são oferecidas aos alunos com idades entre 7 e 13 anos, matriculadas no Ensino Fundamental de escolas públicas em São Paulo e Itapevi.	Participação do professor em cursos de capacitação profissional na área de educação Participação do professor em cursos de especialização em metodologias de ensino Grau de conhecimento do Diretor sobre os indicadores educacionais (SAEB). Ação do Diretor para redução da taxa de abandono Ação do Diretor para redução da taxa de reprovação Desenvolvimento do conteúdo previsto pelos professores Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município Existência de um planejamento estratégico da SME (indicadores, metas) Existência de sistema de progressão continuada Recuperação paralela e reforço no contraturno
Instituto Claro	Trajetórias de sucesso escolar	A estratégia Trajetórias de Sucesso Escolar (TSE) é uma parceria entre o Instituto Claro e o Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef) para enfrentar a cultura do fracasso escolar. A proposta contempla um diagnóstico da tríade reprovação, abandono e distorção idade-série para propor ações de enfrentamento por meio de políticas educacionais em níveis municipais e estaduais. A partir de pesquisa, produzida junto ao Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Cenpec), a TSE conseguiu mapear as populações mais vulneráveis ao abandono escolar:	Grau de conhecimento do Diretor sobre os indicadores educacionais (SAEB). Ação do Diretor para redução da taxa de abandono Ação do Diretor para redução da taxa de reprovação Desenvolvimento do conteúdo previsto pelos professores

		crianças e adolescentes negras e indígenas, concentradas nos estados Norte e Nordeste do país – especialmente nas regiões do Semiárido e da Amazônia Legal – e nas zonas rurais. A TSE considera que um problema complexo como a cultura de fracasso escolar exige ações integradas nas redes, nas escolas e nas salas de aula. Assim, a estratégia traz uma proposta pedagógica participativa e flexível, adaptada aos alunos em distorção idade-série – que estejam com dois ou mais anos de atraso em relação à matrícula. A iniciativa também cria redes de apoio, que envolvem as escolas, parceiros, estudantes e famílias.	<p>Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município</p> <p>Existência de um planejamento estratégico da SME (indicadores, metas)</p> <p>Existência de sistema de progressão continuada</p> <p>Recuperação paralela e reforço no contraturno</p> <p>Grau de reprovação do aluno</p>
Instituto ABCD	EduEdu	O EduEdu é uma solução gratuita para alunos com dificuldades em português e matemática. A partir de uma breve avaliação, identificamos em que a criança precisa melhorar e criamos atividades personalizadas para garantir o sucesso escolar.	Recuperação paralela e reforço no contraturno
Instituto ABCD	Fichas de Atividade	Materiais gratuitos para ajudar crianças no processo de alfabetização. As atividades auxiliam o desenvolvimento de habilidades básicas para a aprendizagem da leitura, escrita e matemática.	Recuperação paralela e reforço no contraturno
Instituto Verdescola	Educação Infantil	O núcleo de Educação Infantil tem como objetivo desenvolver as capacidades cognitivas, emocionais, sensório motoras, autonomia, criatividade e conscientização socioambiental das crianças de 4 a 5 anos. As salas de aula são ambientadas para estimular o aprendizado e desenvolvimento dos alunos. Principais atividades: reforço escolar, inglês, educação ambiental, artes e atividades físicas.	Recuperação paralela e reforço no contraturno

Instituto Verdescola	Fundamental Anos Iniciais	O foco das atividades do Ensino Fundamental Anos Iniciais é garantir às crianças um desenvolvimento integral – cognitivo, físico e socioemocional – com ações de reforço escolar no contraturno escolar. Nossa equipe de educadores promove atividades de acordo com a idade e a etapa de ensino em que os alunos estejam matriculados nas escolas públicas locais. Os alunos têm a oportunidade de brincar e fazer atividades físicas monitoradas, mas também são estimuladas com oficinas extracurriculares.	Recuperação paralela e reforço no contraturno
Instituto Verdescola	Fundamental Anos Finais	Como continuidade das atividades desenvolvidas nos Anos Iniciais, os alunos do Ensino Fundamental Anos Finais continuam a participar das atividades de reforço escolar em português e matemática no contraturno escolar, garantindo um desenvolvimento completo tanto cognitivo, quanto físico e socioemocional. Para os alunos de 10 a 14 anos, são ofertadas oficinas extracurriculares como robótica e de práticas esportivas para estimular a participação e desenvolvimento da autonomia do aluno.	Recuperação paralela e reforço no contraturno

Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.3.1.17 Tecnologia

As iniciativas agrupadas na categoria Tecnologia se relacionam as categorias Gestão do Diretor; Infraestrutura da escola; Recursos pedagógicos propostas por Marinzeck-Santos (2021), o que está expresso no Quadro 31. Observa-se que as iniciativas objetivam viabilizar espaços digitais, transformar e inovar a educação e promover melhor oportunidade de aprendizagem por meio da tecnologia. Além disso, estão alinhadas a diversas competências gerais da Base Nacional Comum Curricular, tais como pensamento crítico e criativo, capacidade de comunicação, argumentação e cultura digital e buscam ampliar o olhar e a reflexão sobre a internet e o papel das mídias sociais. As iniciativas estão diretamente relacionadas às variáveis de Utilização de programas, aplicativos e internet como recurso pedagógico e as de infraestrutura física que influenciam o desempenho escolar.

Quadro 28 - Síntese cruzada iniciativas de Tecnologia e TOP 100 Variáveis GREFIC

INICIATIVAS INSTITUTOS E FUNDAÇÕES			TOP 100 VARIÁVEIS GREFIC (Marinzeck-Santos, 2021)
Fundação/Instituto			
Fundação/Instituto	Iniciativa	Descrição	
Instituto Claro	Naves do Conhecimento	O Instituto Claro é parceiro da Secretaria Especial de Ciência e Tecnologia da Cidade do Rio de Janeiro para a promoção das Naves do Conhecimento. Os espaços comunitários digitais são voltados para aprendizagem, que promovem a criatividade, inovação e interatividade. O projeto busca formar cidadãos capazes de conviver e de dialogar com a sociedade do conhecimento, valorizando a memória cultural e ambiental, a identidade local, produzindo conteúdos interativos, integrando arte eletrônica e mobilidade e abrindo oportunidades de acesso aos recursos tecnológicos de última geração.	Existência de internet na escola
			Condição do acesso à internet na escola
			Carência de infraestrutura física da escola
			Utilização de programas e aplicativos como recurso pedagógico
Fundação SM	EDUforics	Desenvolvido pelo Instituto de Tecnología, Educación y Aprendizaje, da Fundação SM, o Portal produz e compartilha conteúdos relacionados ao uso da tecnologia no âmbito educativo. Destinado a professores, alunos e interessados em geral.	Utilização de programas e aplicativos como recurso pedagógico
			Utilização de internet como recurso pedagógico
Fundação Telefônica Vivo	Programaê	O Programaê! é uma iniciativa para disseminar a lógica de programação e levar a cultura digital por meio de programação plugada e desplugada. O movimento é inovador na multiplicação de experiências pedagógicas para os educadores e estudantes, tornando este universo acessível para crianças e jovens de todo o Brasil. Contamos com uma plataforma aberta, com oficinas de capacitação e conteúdo oferecido por meio de um guia de programação, que traz o passo a passo para a compreensão da nova linguagem. O projeto disponibiliza práticas pedagógicas orientadas por conteúdos e atividades de pensamento computacional, programação plugada e desplugada, robótica e narrativas digitais.	Existência de internet na escola
			Condição do acesso à internet na escola
			Utilização de programas e aplicativos como recurso pedagógico
			Utilização de internet como recurso pedagógico
Fundação Telefônica Vivo	Pro Futuro	O ProFuturo é o principal programa de educação global da Fundação Telefônica, criado em parceria com a Fundação “la Caixa”, com a missão de reduzir a desigualdade educacional no mundo por meio de um ensino digital de qualidade. Com a expectativa de ser uma referência mundial e alinhado ao objetivo 4 da	Existência de internet na escola
			Condição do acesso à internet na escola

			<p>Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da ONU, o programa trabalha para transformar e inovar a educação e promover melhor oportunidade de aprendizagem para milhões de crianças por meio da tecnologia. O grande propósito do ProFuturo é promover e desenvolver as competências do século XXI necessárias para que milhões de crianças, professores e gestores possam enfrentar os desafios da era digital.</p>	<p>Utilização de programas e aplicativos como recurso pedagógico</p>
			<p>O Videocamp é uma plataforma online e gratuita que possibilita que produções audiovisuais em busca de impacto e transformação alcancem o maior número possível de pessoas. Por meio de exposições públicas, que podem ser realizadas por qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo, o Videocamp democratiza o acesso à cultura e à informação. Para os realizadores, a plataforma potencializa a formação de público e atua como ferramenta de promoção dentro da estratégia de lançamento do filme.</p>	<p>Utilização de internet como recurso pedagógico</p>
Instituto Alana	Vídeo camp		<p>O Videocamp é uma plataforma online e gratuita que possibilita que produções audiovisuais em busca de impacto e transformação alcancem o maior número possível de pessoas. Por meio de exposições públicas, que podem ser realizadas por qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo, o Videocamp democratiza o acesso à cultura e à informação. Para os realizadores, a plataforma potencializa a formação de público e atua como ferramenta de promoção dentro da estratégia de lançamento do filme.</p>	<p>Utilização de programas e aplicativos como recurso pedagógico</p> <p>Utilização de internet como recurso pedagógico</p>
Fundação Dpaschoal	Educar	Inovação Social e Matemática e Iniciação Científica	<p>A Fundação Educar DPaschoal trabalha com foco em evoluir e potencializar o impacto social. Realizou dois projetos pilotos, que obtiveram grandes resultados com os adolescentes de escolas públicas de Campinas/SP: o Iniciação Científica e o Matemática. O Matemática nasceu da necessidade de incentivar os alunos a aprenderem matemática. Para isso, o projeto utiliza uma plataforma híbrida chamada QMágico, que permite ao aluno ter parte das aulas em sala e o restante no laboratório de informática. Com isso, é possível identificar em quais pontos os alunos estão obtendo melhores resultados e onde estão as maiores dificuldades, permitindo ao educador definir planos de estudos personalizados. E a Iniciação Científica, que alinhada com as ações protagonistas, surgiu em 2014 com o objetivo de oferecer oficinas de capacitação para nove jovens de escolas municipais de Campinas/SP e ex-participantes do Projeto Academia Educar. Estes adolescentes formaram 4 grupos que trabalharam com o tema "café", sob a orientação de dois professores convidados, os quais tiveram a oportunidade de participar de um curso de formação em iniciação científica no Instituto 3M. Ao longo do desenvolvimento, tivemos projetos focados nas áreas de Ciência da Saúde, Ciências Humanas e Ciências Agrárias.</p>	<p>Existência de internet na escola</p> <p>Condição do acesso à internet na escola</p> <p>Carência de infraestrutura física da escola</p> <p>Utilização de programas e aplicativos como recurso pedagógico</p> <p>Utilização de internet como recurso pedagógico</p>
Instituto Educação	SEB de QI - Quem Inova	Influência Digital	<p>O projeto nasce de uma parceria entre o Instituto SEB, a Escola Concept e o Catraca Livre, com o objetivo de unir três temas extremamente relevantes para uma educação inovadora: educomunicação, inovação e impacto social. Alinhado a diversas competências gerais da Base Nacional Comum Curricular, tais como pensamento crítico e criativo, capacidade de comunicação, argumentação e</p>	<p>Utilização de programas e aplicativos como recurso pedagógico</p>



cultura digital, o projeto busca ampliar o olhar e a reflexão sobre a internet e o papel das mídias sociais. Nele, crianças e jovens se tornam produtores de conteúdos que inspirem a transformação social, trabalhando como jornalistas em uma verdadeira redação, buscando pautas de interesse dos colegas e do público em geral, analisando se essas pautas são inovadoras e se tem impacto social positivo, realizando entrevistas, filmagens, fotos e pesquisas. As matérias revisadas e aprovadas são publicadas no site Quem Inova.

Utilização de internet como recurso pedagógico

**Fonte: elaborado pela autora.**

#### 4.3.1.18 Voluntariado e doação

As iniciativas agrupadas na categoria Voluntariado e doação se relacionam as categorias Condição socioeconômica do aluno; Dedicção do aluno; Infraestrutura da escola; Participação da família e comunidade; Recursos pedagógicos e Refeição e merenda propostas por Marinzeck-Santos (2021), o que está expresso no Quadro 32. Observa-se que as iniciativas objetivam contribuir com ações voluntárias em instituições sociais, escolas, espaços públicos em temas como educação e geração de renda, para promover o desenvolvimento social e que são muitas vezes um instrumento que as empresas utilizam para engajar seus colaboradores a atuarem junto as suas comunidades. Nota-se que algumas iniciativas promovem a atuação sistematizada, levando em conta as necessidades da comunidade atendida, com projetos bem definidos, outras são pontuais, como as que acontecem em datas comemorativas. De qualquer maneira, as iniciativas servem como modelo para estruturar ações de incentivo a participação da família e da comunidade junto a escola, como agentes de transformação.

**Quadro 29 - Síntese cruzada iniciativas de Voluntariado e doação e TOP 100 Variáveis GREFIC**

INICIATIVAS INSTITUTOS E FUNDAÇÕES			TOP 100 VARIÁVEIS GREFIC (Marinzeck-Santos, 2021)
Fundação/Instituto			
Fundação/Instituto	Iniciativa	Descrição	

Fundação Brasil	Nestlé	Voluntariar Bem	Faz	O programa Voluntariar Faz Bem da Fundação Nestlé Brasil tem como objetivo contribuir com ações voluntárias em instituições sociais. Em 2017 o Voluntariado passou por uma reestruturação, visando abranger o propósito da Nestlé de melhorar a qualidade de vida e contribuir para um futuro mais saudável para as pessoas e famílias, para as comunidades e para o planeta. Com isso, passou a atuar na promoção de hábitos saudáveis para crianças, na capacitação de jovens para o mercado de trabalho e na conscientização para o meio ambiente.	<p>Grau de participação dos pais em eventos da escola</p> <hr/> <p>Grau de Cobrança da Comunidade para com o Diretor</p> <hr/> <p>Participação da comunidade no processo de tomada de decisão da escola</p> <hr/> <p>Apoio dos pais na validação das ações da escola</p>
Instituto GPA		Agenda Solidária		O Instituto GPA realiza diversas ações durante o ano que buscam sensibilizar e despertar a solidariedade de clientes, colaboradores(as) e fornecedores, como a Páscoa Solidária, a Campanha do Agasalho e o Dia de Solidariedade.	<p>Grau de participação dos pais em eventos da escola</p> <hr/> <p>Apoio dos pais na validação das ações da escola</p>
Instituto Alcoa		Voluntariado		O Instituto Alcoa acredita que a participação social é fundamental para o desenvolvimento de qualquer território. Dessa forma, atuamos convidando e mobilizando colaboradores e públicos externos para se engajar em ações coletivas em benefício das comunidades. Uma das iniciativas mais reconhecidas do Instituto é o ACTION, que tem como objetivo reunir um grupo de funcionários para a realização de quatro horas de trabalho voluntário em suas comunidades alinhadas, prioritariamente, às áreas de educação e geração de renda, em organizações sociais, escolas, espaços públicos, etc. Além da dedicação voluntária dos colaboradores, as instituições são beneficiadas com uma doação do Instituto Alcoa no valor de R\$ 10 mil. Outra iniciativa do Instituto se dá pela parceria com a organização Junior Achievement há mais de 20 anos. Voluntários são capacitados para ministrar aulas de preparação para o mundo do trabalho a jovens alunos do Ensino Fundamental e Ensino Médio de escolas e organizações parceiras em cada um dos territórios de atuação da Alcoa.	<p>Grau de participação dos pais em eventos da escola</p> <hr/> <p>Apoio dos pais na validação das ações da escola</p>
Instituto GPA		Movimento Arredondar		O Movimento Arredondar é uma iniciativa que busca incentivar os(as) clientes a arredondar os centavos de suas compras para cima. As doações, que vão sempre até o próximo real cheio, são destinadas a instituições que trabalham com os temas de investimento social do Pão de Açúcar, alimentação saudável e sustentável.	-

Instituto GPA	Parceria Contra o Desperdício	Desde 1995, o Instituto GPA conta com o Programa Parceria contra o Desperdício, um dos projetos de diminuição de desperdício nas lojas do GPA. Por meio do programa, realizamos doações de frutas, legumes e verduras que não estão em condições ideais de estética para venda, mas que ainda são apropriados para consumo para várias instituições sociais parceiras do Instituto GPA em todo o Brasil.	Refeição farta, variada e balanceada
Fundação Cargill	Semeando Futuro	No Brasil desde 1997, o Programa de Voluntariado Corporativo da Cargill – chamado Semeando Futuro – contribui para o desenvolvimento das comunidades por meio de ações voluntárias. Desde 2015 atua com ações relacionadas exclusivamente a alimentação, foco da Fundação Cargill.	Refeição farta, variada e balanceada
Fundação Dpaschoal	Educar SER Voluntário	Lançado oficialmente em 2012 para os colaboradores do Cia DPaschoal e familiares e tem como objetivo criar oportunidades e reconhecer boas práticas de cidadania realizadas em todos os locais de atuação da Cia. O SER Voluntário é baseado nos valores da Cia DPaschoal: Sustentabilidade, Educação e Responsabilidade (SER).	Grau de participação dos pais em eventos da escola Apoio dos pais na validação das ações da escola
Fundação Telefônica Vivo	Governança	O programa está ancorado em um modelo de governança inovador com 63 Embaixadores do Programa de Voluntariado – que são os responsáveis pelos Comitês espalhados em 48 cidades brasileiras, compostos por mais de 400 colaboradores voluntários. Esse grupo de colaboradores é responsável por definir desde a escolha das instituições, identificando as ações sociais de acordo com as necessidades dos seus territórios e a gestão do orçamento para esse fim, até o planejamento de ações, captação de recursos e, o mais importante, a liderança para que todas as iniciativas pensadas sejam colocadas em prática.	Grau de participação dos pais em eventos da escola Apoio dos pais na validação das ações da escola
Fundação Telefônica Vivo	Voluntariado Digital	A Fundação Telefônica Vivo acredita que o voluntariado digital encurta distâncias e potencializa o alcance de ações, que podem ser realizadas sem limite de tempo e espaço, beneficiando milhares de pessoas. Em 2020, as ações digitais do Programa de Voluntariado foram ampliadas por conta da pandemia causada pelo coronavírus. Assim, as atividades que antes eram presenciais foram adaptadas para o formato digital, a fim de garantir a segurança de todos os envolvidos e continuar com ações em apoio às instituições.	Utilização de programas e aplicativos como recurso pedagógico Utilização de internet como recurso pedagógico
Fundação Telefônica Vivo	Voluntários Pense Grande	Os colaboradores do Grupo Telefônica que atuam como voluntários do Pense Grande recebem uma capacitação inicial sobre temáticas e estratégias relacionadas	Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro

		<p>à formação do Pense Grande Digital e sobre a atuação desse grupo como mentores na etapa de conclusão do percurso formativo dos jovens. Além da oportunidade de exercitar atividades voluntárias com foco educacional, os colaboradores têm a oportunidade de compartilhar experiências do dia a dia profissional com estudantes que estão entrando no universo do empreendedorismo e do mercado de trabalho.</p>	<p>Utilização de programas e aplicativos como recurso pedagógico</p> <hr/> <p>Utilização de internet como recurso pedagógico</p>
Fundação Telefônica Vivo	Vacaciones Solidárias	<p>Promover transformação social com muita dedicação e espírito colaborativo. Assim é o programa Vacaciones Solidárias, que seleciona colaboradores voluntários do Grupo Telefônica, que trabalhem em qualquer país onde há sede da empresa a doar 15 dias de suas férias em colaboração com ações sociais e educativas ao redor do mundo. Durante duas semanas, os voluntários participam ativamente de uma experiência inigualável, colaborando para melhoria de projetos e espaços que fazem a diferença na vida de muitas pessoas no Brasil e no mundo. A Fundação Telefônica acredita nas trocas culturais e de experiências como caminho para promover o desenvolvimento social. Por isso, quando falamos a mesma língua, a da solidariedade, não existem barreiras!</p>	<p>Condição socioeconômica do aluno influenciar no desempenho escolar</p>
Fundação Telefônica Vivo	Dia dos Voluntários	<p>O Dia dos Voluntários é um projeto global que envolve os colaboradores de todas as empresas do Grupo Telefônica, mobilizando esforços e atuando em ações solidárias que se concretizam em um único dia no mês de outubro, após terem sido preparadas ao longo de todo o ano. No Brasil, a iniciativa contribui para a melhoria e desenvolvimento de instituições beneficiadas pelo Programa de Voluntariado da Fundação Telefônica Vivo. O dia é uma das datas mais esperadas do ano, por ter se tornado símbolo de interação, engajamento e colaboração dentro da cultura do Grupo. Os colaboradores comparecem a instituições previamente selecionadas pelo Comitê de Voluntariado para realizar atividades como reformas, montagem de equipamentos, limpeza, jardinagem, pintura, decoração, ações digitais e muita recreação.</p>	<p>Carência de infraestrutura física da escola</p>
Instituto Aegea	Voluntariado AEGEA	<p>O Programa Corporativo de Voluntariado do Grupo Aegea pretende fomentar ações sociais lideradas por seus colaboradores de maneira estratégica, estruturada e sistematizada, contribuindo para que o trabalho voluntário seja um valor dentro da empresa. Dessa forma, aproximamos os trabalhadores da comunidade e contribuimos para o atendimento de demandas sociais.</p>	
Instituto Cyrela	Voluntariado	<p>O Programa Voluntários Cyrela é uma oportunidade para os colaboradores do grupo Cyrela exercerem sua cidadania por meio de ações solidárias. Todos os colaboradores podem participar, assim como suas famílias e amigos. O programa oferece diversas alternativas de trabalho voluntário, desde campanhas pontuais até ações transformadoras.</p>	<p>Grau de participação dos pais em eventos da escola</p> <hr/> <p>Apoio dos pais na validação das ações da escola</p>

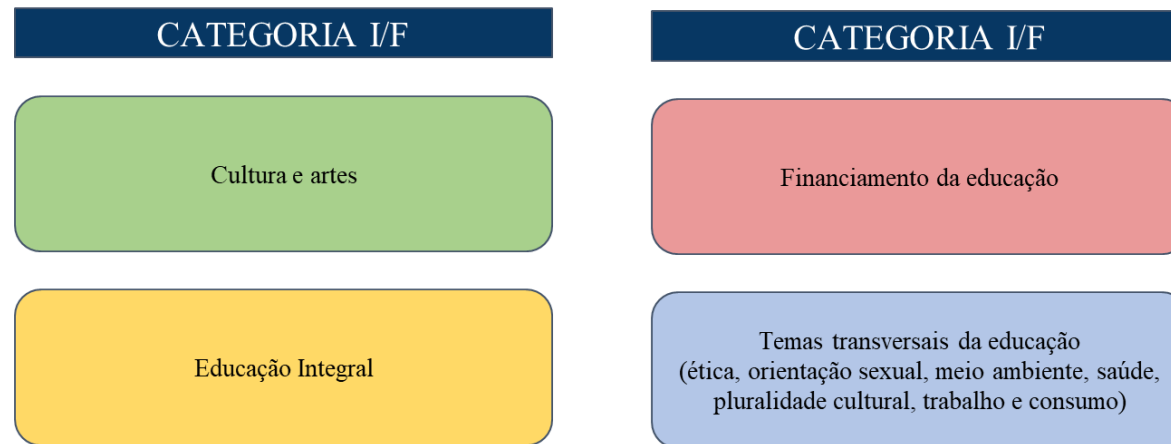
Instituto GPA	Colabora GPA	Acreditamos no poder do engajamento e na força da realização. É por isso que buscamos incentivar o papel protagonista dos nossos(as) colaboradores(as) em suas comunidades. Essa é a missão do Colabora, nosso programa de voluntariado. Ele conta com um aplicativo que permite que os(as) colaboradores(as) cadastrem instituições sociais com as quais pretendem trabalhar, criem suas próprias ações e/ou participem de ações cadastradas por outros colaboradores. Além disso, o app permite a interação entre colaboradores(as) de diferentes bandeiras.	Grau de participação dos pais em eventos da escola  Apoio dos pais na validação das ações da escola
Instituto Votorantim	Voluntariado Corporativo	O Voluntariado Corporativo atende os diferentes cenários das empresas, em que é possível a concepção e execução de diversas estratégias e ferramentas específicas. Dentre elas, estão: criação de games de voluntariado, maratonas (hackaton), plataformas, campanhas de comunicação, capacitações in loco e online, skill based volunteering (voluntariado ligado ao desenvolvimento de competências), etc., contribuindo para a estratégia da empresa com os públicos interno e externo.	Utilização de programas e aplicativos como recurso pedagógico  Utilização de internet como recurso pedagógico
Itaú Social	Voluntariado	Os Comitês Mobiliza Itaú são atualmente a principal estratégia de disseminação da importância do voluntariado junto aos colaboradores. Organizados por polos administrativos ou por cidades, esses grupos atuam junto às suas equipes para propagar as ações disponíveis e estimular a prática voluntária pelo país, mantendo o alinhamento institucional com as causas do Itaú Social. Os colaboradores Itaú interessados em realizar ações de voluntariado também podem contar com o apoio da equipe do Itaú Social para viabilizar suas propostas. São oferecidas oportunidades de atuação em ações estruturadas pelo próprio Itaú Social – como nos casos das ações de mediação de leitura e educação financeira. Além disso, os colaboradores são incentivados a propor atuações espontaneamente, em diferentes temáticas.	Grau de participação dos pais em eventos da escola  Apoio dos pais na validação das ações da escola
Fundação José Luiz Egydio Setubal	Viagem Fantástica	Iniciativa de voluntariado que acontece desde 2017 e envolve funcionários da Fundação, do Hospital Sabará e do Instituto Pensi. Durante um fim de semana, equipes trabalham em comunidades carentes realizando reformas e, principalmente, levando carinho e atenção às pessoas. Antes de cada edição, as equipes levantam doações de materiais de construção e outros itens necessários. O resultado é uma transformação na vida e na autoestima da comunidade que recebe a Viagem Fantástica.	Condição socioeconômica do aluno influenciar no desempenho escolar

Fonte: elaborado pela autora.

### 4.3.2 Categorias não contempladas pela síntese cruzada

Neste item são apresentadas as categorias que não foram contempladas pela síntese cruzada, que está expresso na Figura 10. Os programas e iniciativas agrupados por elas estão relacionados a Cultura e artes; Educação integral, que considera fundamental a formação socioemocional do indivíduo para que este possa se desenvolver como ser social; Financiamento da Educação, através de projetos que incentivam financeiramente iniciativas de educação e Temas transversais da educação, que inclui as discussões sobre, ética, orientação sexual, meio ambiente, saúde, pluralidade cultural, trabalho e consumo. Estas categorias não foram cruzadas com as 100 variáveis propostas por Marinzeck-Santos (2021), pois, elas não tratam diretamente sobre nenhum desses temas.

Figura 10 – Categorias não contempladas pela síntese cruzada



Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.3.2.1 Cultura e artes

O Quadro 33 apresenta as iniciativas que compõe a categoria Cultura e arte que tratam sobre projetos de teatro, música, cinema,

fotografia, centro de memórias, exposições e sobre biblioteca dedicada à pesquisa e à divulgação da produção artística e cultural brasileira. Projetos que apresentam o objetivo de ampliar a formação cultural de uma forma acolhedora, fácil e intuitiva e que contribuem para a formação do indivíduo enquanto ser social, que possibilitam o conhecimento da cultura nacional, o desenvolvimento de competências e habilidades relacionadas a disciplina, respeito, empatia, trabalho em grupo e sensibilidade. As iniciativas não se relacionam diretamente com as boas práticas administrativo-pedagógicas (Marinzeck-Santos, 2021) mas contribuem para a formação dos alunos e podem ser utilizadas como modelo para o desenvolvimento de projetos extracurriculares.

**Quadro 30 - Iniciativas de Cultura e artes**

Fundação/Instituto	Iniciativa	Descrição
<b>Fundação Bunge</b>	<b>Centro de Memória BUNGE</b>	Criado em 1994, o Centro de Memória Bunge traz preservada e acessível ao grande público a história de mais de 100 anos da Bunge no Brasil, na forma de mais de 1.5 milhão de documentos cartográficos, iconográficos, filmográficos e textuais, entre outros. Um patrimônio que narra não apenas a trajetória da Bunge no País, como a evolução dos valores, costumes e modos de organização da própria sociedade brasileira. Para facilitar o acesso a todo esse conhecimento acumulado, o Centro de Memória Bunge disponibiliza seu acervo online, atende gratuitamente a pesquisas e promove ações educativas sobre preservação e gestão da memória empresarial.
<b>Instituto CCR</b>	<b>Buzum</b>	É um teatro de bonecos adaptado dentro de um ônibus que apresenta para alunos da rede pública de ensino, espetáculos com temáticas educativas que vão desde conceitos de cidadania a conscientização sobre o meio ambiente. Já tratou, por exemplo, de questões como diferenças, bullying, uso sustentável da água, animais em extinção e cuidados com o meio ambiente, entre outros. Antes das apresentações, as escolas localizadas nas comunidades recebem material para trabalhar o conteúdo da peça em sala de aula.

<b>Instituto CCR</b>	<b>Cine em Cena</b>	É um projeto de cinema itinerante apoiado pelo Instituto CCR que tem a característica de exibir produções cinematográficas brasileiras, inclusive em 3D, em municípios e comunidades onde não existem sala de exibição. Equipamento e estrutura viajam desmontados em um caminhão, que se transforma em sala de cinema e com capacidade para 240 espectadores por sessão.
<b>Instituto CCR</b>	<b>Circuito PhotoTruck</b>	O Circuito PhotoTruck é uma incrível viagem pelo universo da fotografia. Feito sob medida para atividades educacionais da ONG ImageMagica, o PhotoTruck, leva oficinas de fotografia em uma unidade móvel para instituições públicas como forma de reflexão do mundo em sua volta.
<b>Instituto CCR</b>	<b>Circuit de Música Instrumental</b>	O projeto Circuito Música Instrumental Visita Sua Cidade tem como princípio democratizar o acesso a diversas populações a música instrumental de qualidade em espaços públicos, com gratuidade total em todas as apresentações. Será realizado no trecho da CCR ViaSul.
<b>Instituto CCR</b>	<b>Projeto Guri</b>	Projeto Guri é o maior programa sociocultural de educação musical e prática coletiva de música para crianças e adolescentes do Brasil. Tem como missão promover a educação musical e a prática coletiva da música, tendo em vista o desenvolvimento humano de gerações em formação. O projeto está presente em cidades do interior e litoral do Estado de São Paulo e oferece os cursos de iniciação musical, canto coral, fundamento da música, tecnologia em música e instrumentos.
<b>Instituto CCR</b>	<b>Jam no Mam</b>	O projeto proporciona um espaço adequado ao exercício da arte da improvisação em música instrumental, promove a formação de plateia para a música instrumental, além de colaborar na dinamização do Museu de Arte Moderna da Bahia e do Parque Ecológico de Lauro de Freitas. O projeto divulga o trabalho dos artistas da cena instrumental baiana e contempla o trecho de atuação da concessionária CCR Metrô Bahia.
<b>Instituto CCR</b>	<b>Cadê o amor que estava aqui?</b>	O espetáculo lúdico busca desenvolver a cidadania dos espectadores, abordando temas como a preservação da natureza, inclusão social e diversidade. A peça ressalta a importância do trabalho em grupo e como pequenas atitudes podem ajudar a mudar o planeta. É realizado nos trechos sob concessão da CCR AutoBAN, CCR NovaDutra, CCR RodoAnel, CCR RodoNorte, CCR SPVias, CCR ViaLagos e CCR ViaOeste.
<b>Instituto GPA</b>	<b>Programa de Música e Orquestra</b>	Ensino gratuito de instrumentos musicais para crianças e jovens de 10 a 18 anos sem experiência ou conhecimento musical em Osasco e Santos.



<b>Instituto Itaú Cultural</b>	<b>Espaço Olavo Setubal</b>	Ocupando dois andares do Itaú Cultural, em São Paulo, SP, em um total de 514 metros quadrados, o Espaço Olavo Setubal foi inaugurado em dezembro de 2014. A exposição permanente reúne obras de duas coleções específicas do maior acervo de arte de uma companhia privada da América Latina: Brasileira Itaú e Itaú Numismática. Organizado pela equipe do Itaú Cultural, em uma longa pesquisa que começou em 2009, o percurso revela cinco séculos da história do Brasil, com o objetivo de dividir com o maior número de pessoas esse importante acervo
<b>Instituto Itaú Cultural</b>	<b>Escola Itau Cultural</b>	Aprender é descobrir novos mundos. É com essa certeza que atua a Escola Itaú Cultural, plataforma de ensino à distância que leva a um novo patamar tudo o que a organização - ao longo de mais de 30 anos - tem promovido com o objetivo de inspirar e transformar por meio da arte e da cultura brasileiras. Sempre aberta, a escola pretende ampliar o acesso à formação cultural de uma forma acolhedora, fácil e intuitiva.
<b>Instituto Itaú Cultural</b>	<b>Rumos</b>	O programa Rumos Itaú Cultural, criado em 1997, possibilitou ações artísticas e culturais que alcançaram mais de 6 milhões de pessoas, selecionou artistas, pesquisadores e produtores, construiu relações culturais e afetivas e gerou outros programas, reinventando-se a cada edição. A iniciativa já recebeu mais de 64,6 mil inscrições desde a sua criação, vindos de todos os estados do país e do exterior. Destes, foram contempladas mais de 1,4 mil propostas nas cinco regiões brasileiras, que receberam o apoio do instituto para o desenvolvimento dos projetos selecionados nas mais diversas áreas de expressão ou de pesquisa. Em 2013, o Rumos Itaú Cultural apresentou mudanças profundas e estruturais em seu conceito, fruto do diálogo entre artistas, produtores, pesquisadores, cientistas e gestores da instituição. O resultado foi uma estrutura adaptável que, independente da área de expressão ou do campo de reflexão, encara deslocamentos e desafios em seu processo e não apenas atende uma ação tradicional de constituição permanente e estável. Memória e transformação juntas em busca de melhorias. Principal meio de apoio do Itaú Cultural à cultura brasileira, o Rumos nasceu em 1997. O objetivo do programa sempre foi valorizar a diversidade brasileira, estimular a criatividade e a reflexão sobre a cultura em nosso país e premiar artistas e pesquisadores de várias áreas.

<b>Instituto Itaú Cultural</b>	<b>Biblioteca Itau Cultural</b>	A biblioteca do Itaú Cultural é um espaço dedicado à pesquisa e à divulgação da produção artística e cultural brasileira. Sua atuação é voltada para a construção de um acervo especializado, incentivando as ações do instituto, bem como pesquisas realizadas por artistas e estudantes universitários de graduação e pós-graduação. Com novo formato desde setembro de 2015, a biblioteca passa a atender, gratuitamente, artistas, pesquisadores e estudantes de arte.
<b>Instituto Itaú Cultural</b>	<b>Observatório</b>	O Observatório Itaú Cultural é um espaço orgânico de pesquisa, formação e reflexão sobre o setor cultural. Exercitando desde 2006 um olhar atento para a cultura, busca – através de ações plurais e diversas – fomentar os debates sobre este campo fundamental das sociedades contemporâneas: as produções artísticas e culturais. Seja contribuindo para a formulação de políticas culturais, seja através de ações formativas destinadas a artistas, coletivos e produtores, o Observatório se preocupa em oferecer atividades teóricas e práticas, reflexivas e acadêmicas, com sólido embasamento conceitual e metodológico. Para tanto, sua atuação se dá por meio da realização de encontros e seminários, apoiando a produção de pesquisas acadêmicas e desenvolvendo produtos – como a revista semestral e a coleção Os Livros do Observatório, ambos disponibilizados tanto em formato impresso quanto no digital. Este programa sempre visou reunir e potencializar as ideias de profissionais que pensam a gestão e as políticas culturais em diferentes contextos. Com a emergência das culturas computacionais, o Observatório também realiza importantes debates no que diz respeito à relação entre arte e tecnologia, bem como aos impactos da tecnologia nas relações humanas.
<b>Instituto Alana</b>	<b>Território do brincar</b>	O programa é um trabalho de pesquisa, documentação e sensibilização sobre a cultura da infância brasileira, coordenado pela educadora Renata Meirelles e pelo documentarista David Reeks e correalizado pelo Alana. Os dois viajaram pelo Brasil por dois anos e o registro dessa jornada – em filmes, fotos, textos e áudios – se transformou em publicações, documentários, exposições e diálogos sobre a infância brasileira.

<p><b>Instituto Alana</b></p>	<p><b>Espaço Alana</b></p>	<p>Criado em uma comunidade vulnerável no extremo leste de São Paulo – o Jardim Pantanal – o Espaço tem hoje a missão de fomentar o desenvolvimento local por meio de ações socioeducativas e de articulação comunitária, com as seguintes atividades para a promoção de lazer, cultura e fortalecimento comunitário: Banda Alana - promove o acesso à cultura, educação e o fortalecimento do senso de cidadania, de crianças e jovens, por meio da música – ferramenta de transformação social; Biblioteca Espaço Alana - realiza, por meio da mediação e do diálogo, ações para viabilizar o acesso à cultura, aos livros e à leitura; Brinquedoteca - incentiva o brincar por meio de atividades lúdicas e livres em seu espaço e na praça de convívio comunitário; Articulação comunitária - estimula o voluntariado e eventos pontuais de fortalecimento comunitário, fomentando discussões sobre assuntos de interesse da comunidade.</p>
<p><b>Fundação Maria Cecília Souto Vidigal</b></p>	<p><b>O começo da vida</b></p>	<p>Em 2016, em parceria com outras instituições que também atuam na área da primeira infância, lançamos o documentário O Começo da Vida, que reúne mães, pais, educadores e especialistas em desenvolvimento infantil de 9 países (Argentina, Brasil, Canadá, China, Estados Unidos, França, Índia, Itália e Quênia) para discutir as relações que se estabelecem durante os primeiros anos de vida do bebê e a influência delas no desenvolvimento físico, emocional e social dessas crianças. No mesmo ano, o Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef) anunciou o longa-metragem como plataforma de divulgação mundial da campanha de primeira infância.</p>
<p><b>Fundação Maria Cecília Souto Vidigal</b></p>	<p><b>Nota 10 primeira infância</b></p>	<p>Uma parceria que prosperou. Uma ideia se transformou em série de TV. O sucesso do programa fez com que ele também virasse livro. E esse "pacote" deu tão certo que acabou rendendo mais uma temporada de série e de livros! A "Coleção Nota 10" foi pensada para profissionais da educação, com foco especialmente na primeira infância - que vai do nascimento aos seis anos de idade. O objetivo do projeto era aprofundar o debate sobre temas importantes que cercam esses primeiros anos das crianças. A primeira temporada trata do nascimento aos três anos. São cinco episódios que mostram como os primeiros anos de vida são cruciais na formação do ser humano, com temas como a importância do vínculo e o papel da família. Já a segunda foca nos quatro aos seis anos e mostra como a participação ativa da criança é fundamental em sua narrativa.</p>

<b>Fundação Stickel</b>	<b>FACES – Festival de Arte e Cultura Erico Stickel</b>	A 1ª edição do FACES abre um novo capítulo na história da fundação, avançando na inquietação de despertar reflexões por meio da arte e a consolidando como fomentadora de debates e ações socioculturais. Em abril de 2020, celebramos o centenário do Dr. Erico, fundador, e suas preocupações sociais, ações pioneiras e a afinidade com as artes inspiraram o desenvolvimento do FACES. O festival ocorreu em agosto de 2021, de forma 100% digital, com mesas e ações on-line cujas temáticas discutiram, entre outras reflexões, a arte como instrumento propulsor de transformação social.
<b>Fundação Stickel</b>	<b>Exposição</b>	Exposição De tudo, apartes, de Adolfo Montejó Navas, que aconteceu no dia 23 de outubro de 2021. O poeta e artista visual paulista fez a sua primeira individual em São Paulo, com 16 obras entre poesia visual, objetos, fotografia, caligrafia, textualidade e desenhos. A mostra se apoia em dois eixos magnéticos, o verbal e o visual, criando a poesia ampliada que marca o trabalho e as pesquisas de Navas.
<b>Instituto Verdescola</b>	<b>Cultura</b>	Oficinas de audiovisual, fotografia e artes cênicas para crianças e jovens com o objetivo de despertar o interesse pela arte e ampliar o repertório cultural e visão de mundo. Nas oficinas de fotografia os alunos aprendem técnicas de fotografia, iluminação, armazenamento de arquivos de foto, tratamento de imagens e montagem de exposição. Já nas oficinas de audiovisual, eles aprendem como elaborar um roteiro, dirigir cena, captar imagens e sons, armazenar arquivos e edição.

Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.3.2.2 Educação Integral

O Quadro 34 apresenta as iniciativas que compõem a categoria Educação Integral que tratam sobre uma educação que prepare o aluno para além do sucesso acadêmico ou profissional. Mais do que expandir o tempo na escola, a educação integral expande as oportunidades de aprendizagem, promovendo as competências cognitivas e socioemocionais necessárias para que as crianças e jovens se desenvolvam plenamente no caminho das suas escolhas e do bem coletivo, através da oferta de disciplinas para além das já previstas pela Base Nacional

Comum Curricular (BNCC), o programa busca desenvolver o Acolhimento de famílias e estudantes; Projeto de Vida; Práticas Experimentais; Estudo Orientado e Eletivas. A proposta educacional é composta por: formações de gestores e professores; instrumentos e metodologias para o acompanhamento do desenvolvimento de competências socioemocionais pelos professores junto aos estudantes; instrumentos e metodologias para o acompanhamento do andamento da política educacional pela Secretaria de Educação e uma comunidade de prática, por meio da qual os docentes compartilham e comentam atividades criadas por eles para potencializar o desenvolvimento de competências socioemocionais dos estudantes nas aulas. Dessa forma, por mais que as iniciativas não se relacionem diretamente as variáveis que impactam desempenho que escolar, que não englobam as questões relacionadas ao desenvolvimento de competências emocionais, mas podem contribuir como modelo para aplicação de outros tópicos seguindo a metodologia ou os preceitos por elas defendidos.

**Quadro 31 - Iniciativas de Educação Integral**

Fundação/Instituto	Iniciativa	Descrição
--------------------	------------	-----------

**Instituto Natura**

**Ensino Médio Integral em Tempo Integral  
(EMITI)**

A proposta pedagógica parte da ampliação da jornada escolar e da formação integral do estudante, tendo como pilar o currículo e abrangendo as dimensões emocionais e cognitivas dos estudantes, bem como a cidadania. O aluno formado por uma escola de Ensino Médio Integral em Tempo Integral estará mais qualificado para a continuidade da vida acadêmica, da formação para a vida e da formação profissional. A iniciativa do Ensino Médio Integral em Tempo Integral tem como modelo principal a Escola da Escolha, do Instituto de Corresponsabilidade pela Educação (ICE), cujo o objetivo central é o Protagonismo do Jovem e seu Projeto de Vida. O currículo da Parte Diversificada, disciplinas para além das já previstas pela Base Nacional Comum Curricular (BNCC), é composto por Acolhimento de famílias e estudantes; Projeto de Vida; Práticas Experimentais; Estudo Orientado e Eletivas. Nosso apoio técnico e estratégico é voltado para o fomento à expansão do Ensino Médio Integral em Tempo Integral, estimulando que as redes públicas estaduais possam expandir esse modelo de escola, especialmente nas áreas de maior vulnerabilidade social. Além do apoio aos estados no processo de implantação, com consultorias específicas de gestão e apoio pedagógico, realizamos pesquisas e estudos para entender melhor os desafios e potencialidades desta política pública e utilizamos os resultados para influir nos ajustes necessários que o EMITI necessita atendendo a diversidade de cada estado apoiado. Baseamos nossa atuação em evidências que comprovam a eficácia da Educação Integral aliada à melhoria das práticas pedagógicas e de gestão escolar, como o pioneiro Programa de Educação Integral de Pernambuco.

**Instituto Ayrton Senna**

**Educação Integral**

A chave para preparar as novas gerações para viver no século 21 é a educação integral. Num mundo cada vez mais complexo, dinâmico, diverso e incerto, é preciso preparar as crianças e jovens a fazer e perseguir escolhas que resultem em um futuro melhor para elas e para o mundo. Uma educação que prepare apenas para o sucesso acadêmico ou profissional não dará conta desenvolver todos esses potenciais. Mais do que expandir o tempo na escola, a educação integral expande as oportunidades de aprendizagem, promovendo as competências cognitivas e socioemocionais necessárias para que nossas crianças e jovens se desenvolvam plenamente no caminho das suas escolhas e do bem coletivo

**Instituto Ayrton Senna**

**Diálogos Socioemocionais**

Para apoiar educadores e gestores na promoção da educação integral, o Instituto Ayrton Senna constrói, com base em evidências, soluções educacionais voltadas ao desenvolvimento de competências importantes para a vida no século 21. O Diálogos Socioemocionais é uma delas e se caracteriza como uma proposta educacional estruturada para planejar, auxiliar e acompanhar sistematicamente o desenvolvimento de competências socioemocionais dos estudantes pela rede pública de ensino como um todo, desde a Secretaria de Educação até a sala de aula. Trata-se de uma proposta educacional composta por: 1) formações de gestores e professores realizadas presencialmente e a distância para entendimento, customização e implementação na escola; 2) instrumentos e metodologias para o acompanhamento do desenvolvimento de competências socioemocionais pelos professores junto aos estudantes, por meio de conversas e devolutivas que permitem o planejamento e o replanejamento de atividades para o alcance de objetivos individuais dos alunos; 3) instrumentos e metodologias para o acompanhamento do andamento da política educacional pela Secretaria de Educação e 4) uma comunidade de prática, por meio da qual os docentes compartilham e comentam atividades criadas por eles para potencializar o desenvolvimento de competências socioemocionais dos estudantes nas aulas.

---

**Instituto Arapyauá**

**Escola em Serra Grande**

Em Serra Grande, distrito de Uruçuca, a prefeitura e a comunidade irão inaugurar o Centro Integrado e Sustentável de Educação Integral. Com um projeto arquitetônico premiado, doado à cidade pelo Arapyauá e baseado nos princípios da arquitetura sustentável, o campus está em construção e atenderá a mais de 3 mil alunos da creche ao ensino médio e profissionalizante. As obras receberam financiamento do governo federal via Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e do Ministério da Educação (MEC). Em paralelo, o Arapyauá segue apoiando a Secretaria de Educação de Uruçuca com a atualização do projeto pedagógico a ser implementado pelo Centro Integrado. Para isso, um grupo de referência multidisciplinar – com representantes das duas escolas, pais de estudantes e a comunidade – foi criado para a elaboração conjunta do Projeto Político Pedagógico, que já teve sua primeira versão entregue e que considera a cultura local. Outra frente foi organizada para estreitar os laços da comunidade com a prefeitura: foram realizados nove encontros abertos com a proposta de dividir a atualização e o andamento da obra, com o esclarecimento sobre papéis e responsabilidades de todos os envolvidos e abertura para discussões. Assim, esse projeto colaborativo aposta no aumento de crianças e adolescentes atendidos, na integração comunitária e no senso de pertencimento, e na maior eficiência no ensino-aprendizagem, servindo assim como case inspirador para transformação da educação nos demais municípios da Costa do Cacu.

---

Fonte: elaborado pela autora.

### **4.3.2.3 Financiamento da educação**

O Quadro 35 apresenta as iniciativas que compõe a categoria Financiamento da educação que tratam sobre a forma de atuação dos investidores sociais, que se organizam em rede para aportaram recursos para o processo de aprendizado por meio de investimento em negócios de impacto socioambiental, financiamento de projetos de desenvolvimento de base, financiamento de educação com foco em ensino fundamental, geração de trabalho e renda e iniciativas voltadas à educação com cidadania. Dessa forma, por mais que as iniciativas não se relacionam diretamente as variáveis que impactam desempenho que escolar, que não englobam as questões relacionadas financiamento



externo ou parcerias público-privadas, podem contribuir como modelo para estruturação de projetos dentro dos temas mais apoiados pelos investidores sociais.

**Quadro 32 - Iniciativas de Financiamento da Educação**

Fundação/Instituto	Iniciativa	Descrição
<b>Instituto LafargeHolcim</b>	<b>FIIMP</b>	O FIIMP – Fundações e Institutos de Impacto – é um grupo composto por 22 fundações e institutos familiares, empresariais e independentes que se uniram para discutir e aprender sobre finanças sociais e negócios de impacto no Brasil. O Instituto LafargeHolcim faz parte com outros nomes reconhecidos no mercado como BMW Foundation, Gife, Grupo Boticário, Fundo Vale e Instituto Coca-Cola. Todos aportaram recurso para o processo de aprendizado por meio de investimento em negócios de impacto socioambiental. O grupo tem a missão de gerar impacto social e/ou ambiental positivo alcançados através do próprio negócio, ou seja, a atividade principal deve beneficiar diretamente pessoas com faixa de renda mais baixas.
<b>Instituto LafargeHolcim</b>	<b>Fundo em Rede</b>	Visa financiar projetos de desenvolvimento de base, empoderar organizações comunitárias, e melhorar a prática do investimento social do grupo LafargeHolcim na América Latina, em parceira com a Fundação Inter Americana (IAF) e a RedEAmérica. O programa teve início em 2015 e vai até 2020. Fase 1 (2015 a 2019) - Iniciado na cidade de Barroso/MG, com o financiamento de dois projetos, EducaVida e Conexão Empreendedora; Fase 2 (2017 a 2020) - Contemplados mais dois projetos em Montes Claros/MG, o #Juventude em Movimento e o Construindo Relações Sustentáveis.
<b>Instituto Alcoa</b>	<b>Programa de Apoio a Projetos Locais</b>	Sua estratégia central é o apoio financeiro a projetos locais desenvolvidos por organizações da sociedade civil e/ou do setor público nas áreas prioritárias para o Instituto Alcoa – educação com foco em ensino fundamental e geração de trabalho e renda, causas estruturantes para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa.

<b>Instituto AIPI</b>	<b>Edital Educação com Cidadania</b>	<p>O Edital Educação com Cidadania, desenvolvido pelo Instituto AIPI, em parceria com o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS), apoia organizações de todo o país por meio de iniciativas voltadas à educação com cidadania; o objetivo é estimular a cidadania ativa, além de promover um papel mais proativo e responsável de cada membro da sociedade. Neste ano, o processo de seleção vai contemplar 5 organizações da sociedade civil, que receberão um investimento de até R\$ 30 mil para implementar projetos de educação que possam: Despertar pessoas para que sejam mais conscientes, críticas, criativas e aptas a lidar com as questões do nosso tempo; Identificar soluções para os problemas encontrados nas comunidades; Formar e capacitar lideranças para a cidadania ativa, atuando, especialmente, junto a escolas, universidades, comunidades e ao setor público; Articular e mobilizar pessoas para promover ações sociais transformadoras.</p>
<b>Instituto Embraer</b>	<b>Programa Parceria Social</b>	<p>Busca contribuir com a comunidade por meio do investimento de recursos financeiros e humanos. Desta forma, desde 2002 selecionamos anualmente cerca de 10 OSCs para receberem até 40 mil reais para a realização de projetos relacionados a educação, inovação e tecnologia. Ao longo dos seus quase 20 anos, foram apoiadas financeiramente e com nossos voluntários mais de 180 iniciativas e impactadas mais de 100.000 pessoas.</p>

**Itaú Social****IR Cidadão**

O Edital Fundos da Infância e da Adolescência seleciona e apoia ações que contribuam para a garantia dos direitos das crianças e dos adolescentes. Os Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) de todo país, gestores legais dos Fundos da Infância e da Adolescência, são convidados a inscrever propostas anualmente. Cada CMDCA pode inscrever um projeto fundamentado nos diagnósticos locais, de acordo com as prioridades do município. Os valores disponibilizados para o Edital são provenientes da destinação de 1% do imposto de renda devido das empresas do Conglomerado Itaú Unibanco Holding S.A. Em outra frente, o Itaú Social estimula os colaboradores do Itaú a realizarem a destinação de até 6% de seu imposto de renda devido aos Fundos da Infância e da Adolescência (FIAs). Já durante o período de declaração do Imposto de Renda, qualquer contribuinte pode destinar até 3% de seu imposto de renda devido para os FIAs, ação que também é incentivada pelo Itaú Social. As propostas selecionadas pelo Edital podem abordar diferentes linhas de atuação: atendimento e acolhimento direto para crianças e adolescentes; elaboração de diagnóstico, monitoramento e avaliação de políticas públicas; capacitação e formação profissional; campanhas educativas; mobilização social e articulação para a defesa dos direitos da criança e do adolescente.

**Itaú Social****Missão em Foco**

Para as OSCs, aprimorar a gestão passa pelo convencimento da sociedade de que resolver questões institucionais e ter recursos para isso é tão importante quanto realizar o atendimento às comunidades. A impossibilidade de investir em estruturas de recursos humanos, comunicação, planejamento, inovação, monitoramento de resultados e sustentabilidade econômica é uma grande barreira que, há anos, impede organizações de avançarem em suas missões. A proposta do programa Missão em Foco é disponibilizar recursos flexíveis e adequados às necessidades de cada OSC selecionada, além de oportunidades de formação e instrumentos de monitoramento e avaliação. O programa visa contribuir para sua sustentabilidade, fortalecimento e gestão, visando à qualificação de seu impacto. OSCs com ações significativas no território em que estão inseridas, comprometidas com o desenvolvimento integral de crianças, adolescentes e jovens, são convidadas a participar de uma seleção para ingressarem no programa.

<b>Itaú Social</b>	<b>Pesquisas</b>	Por meio do nosso programa de Pesquisas, buscamos realizar e apoiar investigações que: ofereçam insumos para o desenvolvimento dos projetos próprios do Itaú Social; disponibilizem para a sociedade informações relevantes, que contribuam para que o poder público e outros atores atuem em prol da melhoria da educação no Brasil. O programa investe em pesquisas aplicadas, que busquem testar soluções para os desafios que a educação pública enfrenta no Brasil.
<b>Fundação Maria Cecília Souto Vidigal</b>	<b>Saving Brains</b>	O edital Saving Brains busca caminhos para promover o desenvolvimento do cérebro infantil e da criança nos seus primeiros 1000 dias de vida, por meio de projetos inovadores. Em parceria com a Grand Challenges Canada, apoiamos esse projeto desde 2013. Em todas as suas edições, o projeto já recebeu mais de 90 propostas vindas do Brasil. Áreas de interesse incluem saúde e bem-estar materno, boas práticas parentais, prevenção aos maus tratos e estímulo à amamentação.
<b>Fundação Tide Setubal</b>	<b>Fomento a Agentes e Causas</b>	Para conhecer e apoiar os diferentes caminhos adotados pelas periferias para o seu desenvolvimento e para o enfrentamento das desigualdades, recursos financeiros são aplicados em projetos e ações de coletivos, empreendedores e lideranças presentes nas diferentes periferias urbanas do Brasil. Os investimentos acontecem de forma direta ou por meio de editais, com recursos financeiros e apoio técnico. Universidades, institutos de pesquisa e organizações do terceiro setor também recebem recursos quando se dedicam a produzir conhecimento capaz de melhorar a qualidade de vida e gerar oportunidades para a ampliação do investimento e o reconhecimento da potência existente nas periferias.
<b>Instituto Arapyaú</b>	<b>Fortalecimento institucional</b>	Com o objetivo de poupar recursos a partir do equilíbrio fiscal e reinvesti-los em melhores serviços para a comunidade, este projeto feito em parceria com a GOVE – organização que atua no apoio à eficiência nos governos municipais – tem apoiado o fortalecimento institucional de quatro cidades: Canavieiras, Itacaré, Una e Uruçuca. Ao todo, já foi possível contabilizar um impacto de R\$ 8,2 milhões, entre redução de despesas municipais e aumento das receitas. A ideia é que o recurso possa ser reinvestido em melhoria de serviços para a população e garantir o desenvolvimento local. Uma frente exclusiva voltada para a área da Educação nas quatro cidades também ganhou força. Em um trabalho realizado com as Secretarias de Educação, a iniciativa conseguiu uma redução de despesas e oportunidades de arrecadação de R\$ 2,3 milhões apenas nesta pasta.

**Instituto Cyrela****Apoio Financeiro**

Apoiamos financeiramente projetos na área da educação nas cidades em que nossas marcas estão presentes – São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre. Fazemos isso através de parcerias com instituições cuja especialidade nos ajude a concretizar nosso desejo de fazer o bem. Queremos melhorar a vida das pessoas e construir um futuro cheio de oportunidades para todos. Buscamos projetos que atendam à população em situação de vulnerabilidade social em três faixas etárias: 0 a 6 anos -Primeira infância. Acreditamos que os primeiros anos de vida de uma criança são fundamentais para seu desenvolvimento. Por isso buscamos projetos que qualifiquem os profissionais da educação infantil e que adequem os espaços que recebem as crianças nas creches e nas organizações sociais. 7 a 14 anos - Crianças e adolescentes. Apoiamos projetos que melhorem a qualidade da educação pública, qualificando professores e toda a equipe gestora da escola. Buscamos também projetos que ofereçam um contraturno escolar de qualidade para as crianças, seja nas escolas, seja em organizações sociais. 15 a 24 anos – Jovens. Buscamos projetos que preparem o jovem para o trabalho, oferecendo tanto o conhecimento técnico, quanto o fortalecimento de suas habilidades comportamentais e socioemocionais.

---

Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.3.2.4 Temas Transversais da educação

O Quadro 35 apresenta as iniciativas que compõe a categoria Temas transversais da educação que tratam sobre seis áreas: Ética (Respeito Mútuo, Justiça, Diálogo, Solidariedade), Orientação Sexual (Corpo: Matriz da sexualidade, relações de gênero, prevenções das doenças sexualmente Transmissíveis) , Meio Ambiente (Os ciclos da natureza, sociedade e meio ambiente, manejo e conservação ambiental) , Saúde (autocuidado, vida coletiva), Pluralidade Cultural (Pluralidade Cultural e a Vida das Crianças no Brasil, constituição da pluralidade

cultural no Brasil, o Ser Humano como agente social e produtor de cultura, Pluralidade Cultural e Cidadania) e Trabalho e Consumo (Relações de Trabalho; Trabalho, Consumo, Meio Ambiente e Saúde; Consumo, Meios de Comunicação de Massas, Publicidade e Vendas; Direitos Humanos, Cidadania). Por mais que as iniciativas não se relacionem diretamente as variáveis que impactam desempenho que escolar, que não englobam as questões relacionadas a esses tópicos, podem contribuir como modelo para estruturação de projetos dentro desses temas que são complementares e contribuem para formação integral dos indivíduos.

**Quadro 33 - Iniciativas dos Temas transversais da educação**

Fundação/Instituto	Iniciativa	Descrição
<p><b>Instituto Arapyáú</b></p>	<p><b>Coalizão Brasil Clima, Florestas e Agricultura</b></p>	<p>A Coalizão Brasil Clima, Florestas e Agricultura é a maior articulação multisetorial brasileira dedicada à promoção de uma economia de baixo carbono. Formada por mais de 290 membros, reúne entidades do agronegócio, ONGs ambientalistas, representantes da academia, associações setoriais e empresas de diversos setores – como financeiro, siderúrgico e florestal. O propósito da Coalizão é influenciar a criação de políticas públicas e incentivos econômicos voltados para o uso sustentável da terra. As propostas são elaboradas com base em estudos científicos e conhecimento empírico e encaminhadas a tomadores de decisão dos setores público e privado. As instituições participantes defendem que o estímulo à agropecuária e à economia florestal de forma compatível com a conservação ambiental pode gerar uma nova onda de prosperidade para o país, com a criação de empregos e crescimento econômico.</p>
<p><b>Instituto Arapyáú</b></p>	<p><b>Uma Concertação pela Amazônia</b></p>	<p>Rede que congrega mais de 200 atores da academia, do setor privado, do governo, das comunidades locais, da filantropia e da sociedade civil em busca de soluções para a conservação e o desenvolvimento sustentável do território. Em seus eventos regulares, a Concertação cria espaços democráticos de debate que partem do princípio que a região é complexa e que há diversas perspectivas a se considerar ao planejar seu futuro. Uma das formas encontradas pela rede para estimular o desenvolvimento sustentável da Amazônia é gerar conhecimento sobre a região. Assim, com a troca entre lideranças e instituições diversas da rede, a Concertação vem criando um amplo repertório de saberes plurais.</p>

<b>Fundação Cargill</b>	<b>Nutrição e desenvolvimento regional a partir da pupunha</b>	Utilizar de forma sustentável o fruto da pupunheira como ingrediente para a melhoria da qualidade nutricional de alimentos ofertados à população, promovendo segurança nutricional, alimentar e desenvolvimento regional. Treinamento de produtores rurais e inserção do produto na merenda escolar.
<b>Fundação Toyota do Brasil</b>	<b>Águas da Mantiqueira</b>	O Projeto Águas da Mantiqueira foi criado em parceria com a Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa do Agronegócio (FUNDEPAG) em 2017. A iniciativa visa a conservação da biodiversidade, planejamento territorial e o desenvolvimento socioeconômico de forma sustentável dos municípios da Serra da Mantiqueira. Desde 2017, pesquisadores realizaram um diagnóstico dos remanescentes da Mata Atlântica – distribuídos em 10 bacias hidrográficas de Santo Antônio do Pinhal (SP) – que são essenciais à manutenção dos recursos hídricos. Além disso, verificaram a influência na sustentabilidade das áreas rurais e urbanas com estudos em biodiversidade, agricultura, educação, resíduos sólidos e o turismo. Com este resultado, a pesquisa determina o planejamento territorial da região – respeitando as características ecológicas das áreas naturais do município, fundamental para definir as diretrizes de desenvolvimento socioeconômico e garantir a conservação da biodiversidade local e a continuidade no abastecimento da comunidade e de milhões de pessoas que dependem das águas da cordilheira. A partir de 2019, as 37 bacias da cidade mineira de Sapucaí-Mirim começaram a ser diagnosticadas. A terceira etapa do projeto deve acontecer em Gonçalves (MG) a partir de 2021.
<b>Fundação Toyota do Brasil</b>	<b>Expedição Pantanal</b>	O Projeto Expedição Pantanal foi criado pelo Instituto Socioambiental da Bacia do Alto Paraguai SOS Pantanal com o apoio da Fundação Toyota do Brasil em 2011 e percorreu todo o Pantanal, mapeando as melhores práticas nas áreas de educação, saúde, turismo, meio ambiente e economia. A coleta de dados realizada ao longo da viagem orientou estratégias para a proteção deste ambiente e o diagnóstico de problemas socioambientais, que resultaram na elaboração de um guia de práticas sustentáveis, um documentário e um livro fotográfico sobre a região. Em 2019, a SOS Pantanal com o apoio da Fundação Toyota realizou uma nova edição da iniciativa. A Expedição Pantanal 2019 documentou as oportunidades de eco negócios na região da Bacia do Alto Paraguai, assim como os projetos de conservação da biodiversidade, ressaltando suas importâncias para o desenvolvimento econômico sustentável do bioma pantaneiro.

<b>Instituto Arapyaú</b>	<b>Amazônia Legal em Dados</b>	A plataforma é uma iniciativa fomentada pela rede Uma Concertação Pela Amazônia, desenvolvida pela Consultoria Macroplan com apoio do Instituto Arapyaú. De acesso público e gratuito, a plataforma compila de forma inédita uma visão integrada dos nove estados da Amazônia Legal, reunindo 113 indicadores em 11 temas como ciência e tecnologia, demografia, desenvolvimento social, educação, economia, infraestrutura, institucional, meio ambiente, saneamento, saúde e segurança. A ferramenta traz análises comparativas e evolutivas da região nos últimos 10 anos, e também permite projeções de indicadores até 2030. Os dados podem ser visualizados para o conjunto da região, por estado, por município e para as quatro grandes divisões da Amazônia: arco do desmatamento, cidades, região antropizada e região conservada.
<b>Instituto Estre</b>	<b>Diálogos e Conhecimentos</b>	O Instituto Estre acredita na importância de dialogar com diversos públicos para transformar coletivamente as questões socioambientais contemporâneas. Por isso, promovemos diálogos em universidades, empresas e outros grupos sobre educação ambiental, consumo, cidadania, entre outros temas. E, por meio de nossas publicações, consolidamos conteúdos sobre educação ambiental e resíduos.
<b>Fundação Cargill</b>	<b>Startup Tech: Desafios da Amazônia</b>	Realizar um circuito de programas (Bootcamp + Sprint) para desenvolver soluções de base científica e tecnológica para os desafios da cadeia de alimentação da Amazônia por estudantes universitários das regiões de Porto Velho e Santarém.
<b>Fundação Cargill</b>	<b>Comer e brincar na escola</b>	Apoiar as Secretarias Municipais de Educação na formação de profissionais, contribuindo para a inserção da alimentação e do movimento, na perspectiva da promoção da saúde e da sustentabilidade, como atividade educativa incorporada ao projeto pedagógico das unidades de Educação Infantil, em cinco municípios brasileiros.
<b>Fundação Cargill</b>	<b>Fortalecimento do Banco de Alimentos contra o desperdício e a favor de comunidades em situação de vulnerabilidade social</b>	Produção dentro do Banco de Alimentos do município, em operação no CEASA (Goiânia-GO), com qualidade e segurança alimentar, de alimentos oriundos de frutas e hortaliças desidratadas e distribuição para as instituições cadastradas, capacitações na comunidade e combate ao desperdício de alimentos.
<b>Instituto LafargeHolcim</b>	<b>EducaVida</b>	Tem o objetivo de incentivar iniciativas locais na área do esporte, cultura e meio ambiente para as diversas faixas etárias, proporcionando lazer, interação comunitária e bem-estar social.



<b>Fundação Bradesco</b>	<b>Programa Bradesco de capacitação à pessoas com deficiência</b>	Por meio do Curso de Gestão Bancária, o programa valoriza a diversidade e a inclusão profissional de pessoas com deficiência em nossas agências e departamentos.
<b>Fundação Toyota do Brasil</b>	<b>Ambientação</b>	O Projeto Ambientação foi criado em 2008 pela Toyota do Brasil em parceria, inicialmente, com as prefeituras das regiões onde a Toyota do Brasil possui unidades fabris, como: Campinas, Indaiatuba e Sorocaba (SP). A partir de 2009, o projeto foi incorporado pela Fundação Toyota do Brasil. O objetivo é disseminar conhecimento e promover o desenvolvimento sustentável da sociedade utilizando o TBP (Toyota Business Practices), metodologia exclusiva da montadora japonesa. Durante o Ambientação, os participantes são apresentados às atividades de conservação ambiental que a Toyota realiza em suas unidades, como: reflorestamento, controle de produtos químicos, reciclagem de lixo, tratamento de efluentes e uso racional de energia elétrica e água. Com base nos valores da instituidora, eles desenvolvem um projeto final que é acompanhado por colaboradores da empresa e da Fundação Toyota do Brasil, desenvolvendo estratégias e propondo metas de redução no consumo de recursos naturais (água e energia elétrica) no local, além da implementação do gerenciamento de resíduos. O TBP pode ser utilizado em prédios públicos, organizações não-governamentais (ONGs) ou até mesmo em residências, por exemplo. Em 2019, foi lançado o EAD Ambientação – projeto realizado de forma online.
<b>Instituto 3M</b>	<b>Nosso Planeta, Nossa Casa</b>	Com o intuito de conscientizar os jovens para a importância da preservação do Planeta Terra, o Instituto 3M e a Junior Achievement São Paulo desenvolvem o projeto “Nosso Planeta, Nossa Casa” para alunos do ensino fundamental de Sumaré, Itapetininga Hortolândia e Ribeirão Preto. O objetivo do projeto em sala de aula é minimizar o impacto de nossas ações sobre o meio ambiente. Além disso, o programa busca formar verdadeiros multiplicadores da cultura do uso sustentável dos recursos naturais.
<b>Instituto Aegea</b>	<b>Estação Fonte do Saber</b>	A Estação Fonte do Saber transforma a visita às nossas operações em uma grande vivência em um ambiente similar ao de um laboratório de ciências, com atividades lúdicas e interativas. Ao utilizar tecnologias e atividades pedagógicas sobre cada etapa do processo de tratamento de água e de esgoto, os visitantes entendem melhor o que está por trás dos nossos serviços e, além disso, ainda os estimulamos a repensar sua relação com a água e com o esgoto e, conseqüentemente, com o ambiente que os cerca.

<b>Instituto Estre</b>	<b>Educação ambiental crítica e emancipatória</b>	<p>Contextualizam as questões ambientais das pequenas decisões cotidianas à arena das grandes decisões sociais e políticas. Este modelo inspira-se na educação popular de Paulo Freire, na busca pela formação de sujeitos sociais emancipados — donos de sua própria história e responsáveis pelos destinos de seu planeta — preparados para criarem e viverem espaços democráticos, que buscam compreender e intervir nas relações entre sociedade e natureza como sujeitos ecológicos. Além dos projetos para as comunidades escolares, a abordagem educadora ambientalista do Instituto Estre entende que os espaços físicos onde se realizam as suas atividades, e as relações humanas que se estabelecem nestes espaços, também são geradoras de conteúdos e práticas potencialmente educadoras e transformadoras. Desde pequenas decisões, como questionar a necessidade de se fazer fila ou condicionar excessivamente a expressão corporal das crianças, até a flexibilidade para acolher diferentes demandas e agendas por parte de escolas e outros parceiros, são opções que refletem uma forma de pensar e viver a educação ambiental. Internamente, o direcionamento estratégico do Instituto Estre é pautado por uma construção coletiva das decisões e procedimentos sobre o uso do espaço, dos acordos de convivência, da definição do plano de trabalho de educadores ambientais, da definição dos conteúdos e de como eles serão trabalhados junto com a comunidade escolar. Com isso, busca-se o exercício do encontro e negociação democrática de diferentes perspectivas, de forma que todos que vivem o instituto — sejam educadores, funcionários, visitantes, alunos, professores — percebam e vivam um espaço aberto, acolhedor e não autoritário, uma dimensão importante da educação ambiental crítica e emancipatória.</p>
<b>Instituto Eurofarma</b>	<b>Cartilha Sustentável</b>	<p>Em 2020, confirmamos a nossa certeza que as conexões que fazem a diferença são as humanas. Nos conectamos ainda mais pela necessidade de cuidarmos uns dos outros. Essencial à sociedade, nosso trabalho não parou. Foi o ano do fortalecimento do on-line, da economia circular, de inovar e retribuir à sociedade. Uma jornada de desafios, mas também de superação e aprendizados, acreditando que, juntos e conectados, sempre vamos mais longe.</p>
<b>Instituto LafargeHolcim</b>	<b>Construindo Relações Sustentáveis</b>	<p>Objetivo: contribuir para a sensibilização ambiental da comunidade na perspectiva do entendimento dos impactos causados pela má destinação do lixo, além de fortalecer os catadores de materiais recicláveis do território.</p>

<p><b>Fundação Toyota do Brasil</b></p>	<p><b>Vou de Canoa</b></p>	<p>O Projeto Vou de Canoa foi criado em 2020 pela Escola de Canoa Polinésia Itaipu Surf Hoe e conta com o apoio da Fundação Toyota do Brasil e da SGA Toyota. Realizado na Praia de Itaipu em Niterói (RJ), a iniciativa une educação, esporte e cultura para aproximar crianças e jovens do bioma onde vivem e mostrar a importância de conservá-lo. Além da parte prática, o conhecimento também é transmitido por meio de um acervo que conta com uma coleção inédita de amostras de areias de aproximadamente 200 praias de diversas regiões do mundo, uma coleção de conchas com mais de 50 espécies diferentes e uma coleção de remos e miniaturas de canoas tradicionais, como: a caiçara do Brasil, a polinésia, a viking dos países nórdicos e a canadense. No total, são oito horas de atividades teóricas e práticas que incluem: exposições, palestras, oficinas e a experiência de remar uma canoa polinésia.</p>
<p><b>Fundação Toyota do Brasil</b></p>	<p><b>Costa dos Corais</b></p>	<p>o Toyota APA Costa dos Corais, uma cooperação entre a entidade, o ICMBio (Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade) e a Fundação SOS Mata Atlântica. Antes, também em parceria com a SOS Mata Atlântica, era realizado o Toyota e a Mata Atlântica, com ações de reflorestamento, proteção de áreas ameaçadas, educação ambiental e voluntariado. O objetivo do Toyota APA Costa dos Corais é promover a conservação e sustentabilidade da Área de Proteção Ambiental (APA) Costa dos Corais para proteger os recifes de corais, as áreas de manguezais, toda a fauna e flora da região e também os ecossistemas associados ao peixe-boi-marinho – mamífero aquático mais ameaçado de extinção no Brasil.</p>
<p><b>Fundação Toyota do Brasil</b></p>	<p><b>Arara Azul</b></p>	<p>O Projeto Arara Azul, idealizado pela bióloga Neiva Guedes em 1989, possui o objetivo de conservar as araras-azuis e a biodiversidade do Pantanal. Desde o começo, a iniciativa já contava com o apoio da Toyota e, a partir de 2009, foi patrocinado pela Fundação Toyota do Brasil. Suas principais atividades envolvem o monitoramento e recuperação das aves e seus ninhos, atividades de educação ambiental e também workshops sobre conservação, cidadania, geração de renda para a população local e conscientização para o turismo sustentável.</p>

**Instituto Camargo Corrêa****Dia do Bem Fazer**

O Instituto Camargo Corrêa (ICC) alinhou sua estratégia de investimento social com o desenvolvimento em inovação e sustentabilidade da Camargo Corrêa Infra. O Dia do Bem-Fazer assume essa estratégia. O ICC aplica tecnologia inovadora alinhada às demandas sociais, desenvolvendo ações de conscientização e educação ambiental para as comunidades nas regiões de atuação da construtora conectado aos ODS (Objetivos do Desenvolvimento Sustentável) da Organização das Nações Unidas. Profissionais da construtora e seus familiares e amigos, junto de lideranças comunitárias, poder público, clientes e parceiros se articulam para desenvolver tecnologia social de longo prazo para as comunidades. O Dia do Bem-Fazer 2019 agregou a pauta de atuação do Infra Digna e, contando com o diagnóstico territorial elaborado em todas as áreas onde a empresa atua, planejou a instalação de um equipamento inovador em instituições que mantêm hortas comunitárias. O equipamento, instalado em 11 comunidades no Brasil e duas na Colômbia, é capaz de produzir fertilizantes de qualidade e gás suficiente para três horas de uso em cozinhas comunitárias (considerando um único queimador de fogão) a partir de resíduos orgânicos. Todo o processo de instalação, treinamento para a população e subsequente manutenção das máquinas é realizado permanentemente por profissionais voluntários da Camargo Corrêa Infra.

---

<b>Instituto Ecofuturo</b>	<b>Reservas Ecofuturo</b>	<p>A expertise acumulada pelo Instituto Ecofuturo ao longo de mais de 15 anos de gestão do Parque das Neblinas possibilitou a criação do programa Reservas Ecofuturo, uma assessoria técnica voltada a proprietários de áreas naturais e unidades de conservação ou com interesse em adquirir terras para a proteção ambiental e manejo sustentável. Idealizado em 2010, o Reservas Ecofuturo tem como objetivo promover ações integradas que garantam a efetiva conservação das áreas com remanescentes de vegetação natural, contribuindo para a restauração da paisagem e para a manutenção dos serviços ecossistêmicos. As atividades desenvolvidas contemplam coordenação de pesquisas e levantamentos que diagnosticam as características de áreas naturais, permitindo avaliar suas potencialidades e desafios, e, ainda, a aplicação de metodologias de planejamento participativo para definir estratégias de gestão para a conservação ambiental. O Reservas Ecofuturo desenvolve projetos pautados em estratégias que promovam o desenvolvimento de ações sustentáveis, além de proteção e recuperação do ambiente natural. A receita gerada é revertida em apoio a pesquisas e atividades no Parque das Neblinas. Entre os principais projetos já desenvolvidos, estão planos de manejo de unidades de conservação.</p>
<b>Instituto Ecofuturo</b>	<b>Parque das Neblinas</b>	<p>O Parque das Neblinas é uma reserva ambiental da Suzano, gerida pelo Instituto Ecofuturo, onde são desenvolvidas atividades de ecoturismo, educação ambiental, pesquisa científica, manejo e restauração florestal, e participação comunitária. Com 7 mil hectares, o Parque desempenha importante papel na conservação da bacia do rio Itatinga e do maior contínuo de Mata Atlântica do País: o Parque Estadual da Serra do Mar e a Serra de Paranapiacaba.</p>
<b>Fundação Cargill</b>	<b>Hortas Urbanas São Mateus IV e V</b>	<p>Criar e operar 02 hortas urbanas orgânicas cada uma com 8500 m2, para a geração de trabalho e renda para a população da região.</p>
<b>Fundação Cargill</b>	<b>Produção de mudas em viveiro para implantação da fruticultura para agricultores familiares e assentados da reforma agrária</b>	<p>Implementar a fruticultura e a olericultura, distribuir mudas de árvores frutíferas e gerar emprego e renda para a agricultura familiar no Município de Nova Ubiratã e de mais quatro assentamentos rurais do INCRA.</p>

<b>Fundação Toyota do Brasil</b>	<b>Retornar</b>	<p>Não existe o conceito de lixo na natureza, tudo é reaproveitado em ciclos inteligentes e naturais! E foi pensando na transformação das pessoas e dos resíduos que nasceu o Projeto ReTornar em 2011. Hoje, diversos resíduos produzidos pela montadora, como: airbags, tecidos automotivos, uniformes e cintos de segurança, são destinados como matérias-primas para grupos de costura de Indaiatuba (Cooperativa Uni Arte Costura) e Sorocaba (Associação Social Comunidade de Amor – ASCA), gerando trabalho e renda para diversas famílias. A Toyota doa esses resíduos e a Fundação Toyota do Brasil investe na qualificação do trabalho das costureiras e compra os produtos produzidos.</p>
<b>Instituto CCR</b>	<b>Pimp My Carroça</b>	<p>O objetivo é promover a visibilidade e a promoção da auto-estima dos catadores de materiais recicláveis, pois estes são responsáveis por recolher 98% do material que atualmente é reciclado no Brasil. Por isso, serão feitas reformas das carroças que auxiliarão os catadores a terem um melhor instrumento de trabalho e assim auferirem maior renda. Além disso, cada carroça receberá uma pintura artística autoral, que permitirá maior visibilidade do trabalho do catador perante a cidade. Ao mesmo tempo, a carroça se tornará uma mostra artística permanente no local em que reside, já que as mesmas circularão com as obras de arte nelas instaladas. A pintura das carroças será realizada em espaços públicos centrais e enquanto isso os trabalhadores receberão ações de cuidados e atenção como médicos, dentistas e cabelereiros. O projeto acontece na região de atuação da CCR ViaLagos.</p>
<b>Instituto Aegea</b>	<b>Sanear é viver</b>	<p>Tem como objetivo selecionar planos de aula elaborados por professores do 1º ao 9º anos do Ensino Fundamental das Escolas Municipais de Campo Grande, que participarem da Visita Técnica a Águas Guariroba, em parceria com a Secretaria Municipal de Educação;</p>
<b>Fundação Toyota do Brasil</b>	<b>Mulheres na Conservação</b>	<p>O Mulheres na Conservação foi idealizado pela jornalista Paulina Chamorro e pelo fotógrafo João Marcos Rosa, lançado em janeiro de 2020 com o apoio da Fundação Toyota do Brasil. A iniciativa multiplataforma conta a trajetória de pesquisadoras que se destacam pelo empenho e liderança em projetos de conservação ambiental no Brasil. Inclusive, muitas delas são responsáveis por salvar espécies ameaçadas de extinção!</p>

<b>Instituto Aegea</b>	<b>Pioneiros</b>	O projeto conta com a participação de 20 a 30 alunos do ensino médio (15 a 18 anos) selecionados em escolas da rede pública de ensino para participar de um programa de imersão na concessionária local. Após as palestras os jovens elaboram um projeto final relacionado ao saneamento no seu bairro para concorrer à seleção local e premiação nacional.
<b>B3 Social</b>	<b>Equilíbrio B3</b>	Com o objetivo de promover bem-estar e autocuidado, a B3 disponibiliza conteúdos para as pessoas do seu time e também para a sociedade, convidando especialistas para falar de saúde física, mental e emocional.
<b>B3 Social</b>	<b>Saude</b>	Projetos que têm como objetivo levar equipamentos para hospitais e centros de saúde, promovendo também a proteção de profissionais da área da saúde.
<b>Instituto CCR</b>	<b>Projeto Estrada para a saúde</b>	Atentas às dificuldades do caminhoneiro em cuidar da saúde e aos riscos de acidentes decorrentes de problemas como sono e automedicação, o programa oferece acompanhamento contínuo e gratuito aos caminhoneiros, por meio de exames médicos, tratamento odontológico e outros serviços para melhorar a qualidade de vida e o bem-estar.
<b>Instituto CCR</b>	<b>Idoso bem cuidado</b>	O projeto tem como objetivo atender com qualidade e segurança a demanda de internação de cuidado crítico do paciente idoso, oferecendo acomodações seguras e condições tecnológicas que permitam a melhoria da qualidade e agilidade dos serviços de saúde oferecidos à população atendida em Campina Grande do Sul. O projeto prevê equipamentos de ponta para Centro de Treinamento e capacitação e qualificação continuada para equipes de cuidados paliativos.
<b>Instituto CCR</b>	<b>Concessão de aparelhos de amplificação sonora individual (AASI)</b>	Por meio da Ateal, Associação Terapêutica de Estimulação Auditiva e Linguagem, o projeto consiste em realizar avaliação audiológica completa para determinar a acuidade auditiva do paciente, selecionar e indicar aparelhos de amplificação sonora (AASI) de acordo com a perda auditiva do paciente; diminuir o número de pacientes que aguardam em lista de espera SUS para a concessão de AASI, entre outros. O projeto ocorre no trecho sob concessão da CCR AutoBAN.

<b>Instituto Cyrela</b>	<b>Lado a Lado</b>	Desde o início da pandemia do COVID-19, o Instituto Cyrela optou por redirecionar parte do orçamento de investimento social para ações emergenciais de combate aos efeitos da pandemia. A primeira frente de atuação foi promover ações direcionadas ao público em situação mais vulnerável, por meio da distribuição de cestas básicas, kits de higiene, máscaras de proteção, compra de testes de COVID-19, etc. Reforçando e acreditando no papel importante que as organizações sociais exercem na sociedade brasileira, o Instituto Cyrela oferece este edital para proporcionar a doação de 30 (trinta) prêmios de R\$12 mil (doze mil reais) cada, para organizações sociais, com o objetivo de contribuir para a sustentabilidade operacional de cada organização premiada.
<b>Fundação Bradesco</b>	<b>Cuidando do Futuro</b>	Em parceria com o Canal Futura desde 2005, a Fundação Bradesco proporciona aos alunos e educadores oportunidades para trabalhar com temas transversais da educação, tais como Meio Ambiente, Trabalho e Consumo, Saúde/Orientação Sexual e Pluralidade Cultural, estimulando-os a atuarem criticamente na sociedade.
<b>Instituto LafargeHolcim</b>	<b>Transitolândia</b>	Tem como objetivo educar crianças sobre segurança no trânsito, aumentando o conhecimento sobre as razões de acidentes de automóveis, além de capacitar os motoristas do futuro. O 1º ciclo foi realizado em 10 escolas públicas/privadas em diversas regiões aonde a LafargeHolcim atua, mais de 54 voluntários envolvidos e 423 estudantes foram beneficiados. No segundo ciclo, os filhos dos funcionários da LafargeHolcim foram o público alvo do projeto, o projeto foi implementado em 25 unidades, com mais 421 voluntários, e 477 crianças presentes.
<b>Instituto Aegea</b>	<b>Saúde Nota 10</b>	O projeto Saúde Nota 10 proporciona aos professores e alunos das escolas de Ensino Infantil, Fundamental I, Fundamental II e Ensino Médio a oportunidade de aprofundarem seus conhecimentos em cidadania, meio ambiente, água e saneamento, temas que são transversais a diversas disciplinas. Por meio de módulos contendo atividades práticas adaptadas a cada faixa etária, utilizaremos recursos tecnológicos e audiovisuais, bem como experiências in loco em que os alunos serão incentivados a pensar em soluções para sua escola e seu bairro no que tange o uso da água, o tratamento do esgoto e a destinação de resíduos.



**Instituto CCR**

**Caminhos para a Cidadania**

O programa é uma ação socioeducacional para alunos da rede pública de ensino que leva os temas segurança no trânsito, cidadania e mobilidade urbana a escolas dos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná. Até julho de 2020, foi voltado a 4º e 5º anos e posteriormente se estendeu também aos alunos de 1º a 3º, a pedido das escolas. Em 2019, o Caminhos para a Cidadania iniciou o uso de uma plataforma para a realização do curso livre EAD a professores, coordenadores municipais e pedagógicos. Em 2020, o programa tornou-se totalmente digital, inclusive para os alunos. Além dos conteúdos voltados aos municípios adeptos ao programa, o site conta com várias outras atividades, jogos e dicas disponíveis ao público geral. O programa está presente em 1,3 mil escolas em regiões de atuação das concessionárias CCR AutoBA, CCR NovaDutra, CCR ViaOeste, CCR RodoAnel e CCR SPVias (em São Paulo); CCR RodoNorte (Paraná) e CCR ViaLagos (Rio de Janeiro).

**Instituto Alana**

**Criança e consumo**

Divulgar e debater ideias sobre as questões relacionadas à publicidade dirigida às crianças, assim como apontar caminhos para minimizar e prevenir os prejuízos decorrentes dessa comunicação mercadológica. Criado em 2006, o programa é multidisciplinar e atua em diferentes esferas para promover o tema e fomentar o diálogo. Recebe denúncias de publicidade abusiva dirigida às crianças e atua por meio de ações jurídicas, pesquisa, educação e advocacy, influenciando a formulação de políticas públicas e o amplo debate na sociedade civil.

<b>Instituto Alana</b>	<b>Prioridade absoluta</b>	<p>Criado com a missão de dar efetividade e visibilidade ao Artigo 227 da Constituição Federal do Brasil, que estabelece os direitos e o melhor interesse de crianças e adolescentes como absoluta prioridade das famílias, da sociedade e do Estado. Por meio de suas atividades, busca informar, sensibilizar e mobilizar pessoas, famílias, organizações, empresas e o poder público para que assumam, de forma compartilhada, este dever constitucional, um verdadeiro projeto de sociedade e país. O programa também desenvolve ações junto a instituições dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, com o objetivo de exigir a garantia com absoluta prioridade aos direitos de crianças e adolescentes em cenários de violação e na promoção de políticas públicas sociais e orçamentárias. Para tanto, desenvolve ações de advocacy nos eixos de Acesso à Justiça, Justiça Socioambiental e Climática, Mídia e Informação, e Orçamento Público; além de ações voltadas para visibilidade dos direitos de crianças e adolescentes em temas de urgência no cenário nacional, área a que chamamos Agenda 227.</p>
<b>Instituto Alana</b>	<b>Criança e natureza</b>	<p>O Criança e Natureza tem como objetivo criar condições favoráveis para que crianças, em especial as que estão inseridas em contextos urbanos, cresçam e se desenvolvam em contato direto com ambientes naturais. Nós trabalhamos para influenciar e realizar ações intersetoriais que resultem numa infância rica em natureza, através de estudos, pesquisas e experiências que comprovem os benefícios desta relação. Além de influenciarmos políticas públicas que favoreçam o contato das crianças, e a rede em que ela está inserida, com áreas verdes.</p>
<b>Instituto Alana</b>	<b>Lunetas</b>	<p>O Lunetas é um portal de jornalismo para famílias e interessados na temática da infância. Nele, você encontra reportagens, dicas de eventos culturais, brincadeiras e textos de opinião. Pensado para todos os interessados no tema, o Lunetas fala sobre crianças de todas as idades – da barriga até os doze anos. A proposta é disseminar informações, contar histórias, provocar reflexões, inspirar atitudes e explorar múltiplos olhares para as muitas infâncias do Brasil.</p>

<p><b>Fundação José Luiz Egydio Setubal</b></p>	<p><b>Child Life Specialist</b></p>	<p>Uma nova profissão chega ao Brasil por meio da Fundação José Luiz Egydio Setúbal. O trabalho consiste em trazer mais leveza para a experiência da criança e de sua família no hospital por meio de intervenções baseadas no desenvolvimento e com base em evidências. As brincadeiras terapêuticas e a preparação e educação sobre procedimentos ajudam a reduzir o medo, a ansiedade e a dor em bebês, crianças e adolescentes. O projeto piloto está em andamento no Hospital Infantil Sabará e o próximo passo para implementação do programa é a capacitação de mais profissionais e, para isso, foi lançada a pós-graduação em Psicologia e Saúde da Criança.</p>
<p><b>Fundação José Luiz Egydio Setubal</b></p>	<p><b>Agenda 20/30</b></p>	<p>O plano da ONU para um mundo melhor faz parte do nosso planejamento estratégico. Temos o compromisso de promover a saúde mental e o bem-estar; apoiar a pesquisa e o desenvolvimento de vacinas e medicamentos; reforçar a capacidade para o alerta precoce de riscos de saúde; acabar com as mortes evitáveis de crianças menores de 5 anos; acabar com a violência contra a criança; assegurar a eliminação do trabalho infantil; garantir o acesso ao planejamento familiar, à informação e à educação; reforçar a prevenção e o tratamento do abuso de substâncias; aumentar o desenvolvimento do profissional de saúde; promover ambientes de trabalho seguros; aumentar a eficiência do uso de água; e alcançar o manejo sustentável de resíduos.</p>
<p><b>Fundação Lamb Watchers</b></p>	<p><b>Instituto Noitikos de Apoio ao Ensino</b></p>	<p>Desde 2011, o Instituto Noitikos de Apoio ao Ensino (INAPE) acolhe crianças e adolescentes com dificuldade de aprendizagem ou que sejam portadoras de deficiências intelectuais, acompanhadas de suas famílias, e orienta escolas públicas e privadas com esse mesmo fim. Sediada na região de Cidade Ademar, ao sul da Grande São Paulo (SP), a organização conta, em sua estrutura, com psicólogos, fonoaudiólogos, terapeutas ocupacionais, pedagogos e assistentes sociais para promover a avaliação, o diagnóstico, o tratamento adequado e o acompanhamento de cada um dos indivíduos atendidos.</p>
<p><b>Instituto Arapyauá</b></p>	<p><b>MAPBIOMAS</b></p>	<p>Num país de dimensões continentais como o Brasil, a existência de dados confiáveis e acessíveis sobre a cobertura e o uso da terra são essenciais para garantir a eficiência no combate ao desmatamento. O MapBiomass foi criado em 2015 pelo Observatório do Clima para garantir a disponibilidade dessas informações, a partir de uma metodologia de ponta, rápida e de baixo custo, que permite a recuperação da história do uso e ocupação do solo nas últimas décadas.</p>

<b>Instituto Arapyáú</b>	<b>Amazônia 4.0</b>	<p>Para fomentar uma inovadora bioeconomia de floresta em pé, a Amazônia requer a formação de uma nova geração de especialistas capaz de combinar conhecimentos científicos e oportunidades de mercado. Dessa forma, a iniciativa Amazônia 4.0 se utiliza de duas estratégias: a Rainforest Business School e os Laboratórios Criativos da Amazônia. A primeira irá estruturar um novo campo de conhecimento de processos, produtos e negócios possíveis em harmonia com a floresta em pé, abrangendo ciência, tecnologias e desenvolvimento de produtos e cadeias de valor, mecanismos de mercado e assuntos socioculturais, através de uma rede de universidades, business schools e cursos on-line. Os Laboratórios Criativos da Amazônia e empreendimentos inovadores na região servirão como escolas de campo, em vários locais.</p>
<b>Instituto SEB de Educação</b>	<b>Divertimenti Fábrica de Brinquedos</b>	<p>Focada na idealização e na distribuição de brinquedos educativos e sustentáveis, bem como na cultura maker, o projeto visa desenvolver aspectos psicomotores, cognitivos, da imaginação e de habilidades e capacidades socioemocionais, além de promover a interação entre adultos e crianças na construção, montagem ou fabricação dos brinquedos.</p>
<b>Instituto SEB de Educação</b>	<b>Tecobox</b>	<p>Projeto de educação para a sustentabilidade, onde escolas e educadores trabalham habilidades, competências e conteúdos curriculares por meio de um projeto pedagógico interdisciplinar. Colocando a mão na massa juntos, no processo de construção de tecnologias sociais de baixo impacto ambiental, educadores e estudantes exploram os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU, compreendendo a importância de sua contribuição no atingimento de tais objetivos.</p>
<b>Instituto Verdescola</b>	<b>Horta Sustentável</b>	<p>A horta é um espaço educador sustentável, onde é possível vivenciar processos de produção de alimentos e práticas de cultivo relacionados à biodiversidade local. Pela manutenção da horta e do minhocário, os alunos participam do processo de reaproveitamento dos resíduos orgânicos do Verdescola. Eles coletam diariamente os resíduos orgânicos do almoço servido no Instituto, que são pesados e destinados para compostagem ou descarte. O trabalho em horta escolar é reconhecido pelo programa federal Mais Educação como uma das atividades a serem fomentadas no contexto da Educação Integral, conforme o Manual Operacional de Educação Integral (Secretaria de Educação Básica, 2014).</p>

Fonte: elaborado pela autora.

### 4.3.3 Boas práticas identificadas na síntese cruzada

O Quadro 34 apresenta as 56 boas práticas identificadas nas 195 iniciativas que estão agrupadas nas 18 categorias que foram cruzadas com as categorias propostas por Marinzeck-Santos (2021). Destas 59 variáveis, 12 representam 50% das que mais se repetem, ou seja, percebe-se uma inclinação dos programas e iniciativas em desenvolver projetos que se relacionem as seguintes variáveis: Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro; Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município; Condição Socioeconômica do Aluno influenciar no desempenho escolar; Existência de política de formação continuada para docentes; Existência de um planejamento estratégico da SME (indicadores, metas); Grau de conhecimento do Diretor sobre os indicadores educacionais (SAEB); Participação do professor em cursos de capacitação profissional na área de educação; Existência de um planejamento estratégico escolar (indicadores, metas); Apoio dos pais na validação das ações da escola; Ações/políticas para retenção dos docentes; Ação do Diretor para redução da taxa de abandono e Ação do Diretor para redução da taxa de reprovação.

**Quadro 34 - Boas práticas identificadas na síntese cruzada**

<b>Boas práticas identificadas na síntese cruzada</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>	<b>Soma %</b>
Aluno pretende continuar estudos e trabalhar no futuro	35	6,23%	6,23%
Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município	30	5,34%	11,57%
Condição socioeconômica do aluno influenciar no desempenho escolar	29	5,16%	16,73%

Existência de política de formação continuada para docentes	25	4,45%	21,17%
Existência de um planejamento estratégico da SME (indicadores, metas)	24	4,27%	25,44%
Grau de conhecimento do Diretor sobre os indicadores educacionais (SAEB).	23	4,09%	29,54%
Participação do professor em cursos de capacitação profissional na área de educação	21	3,74%	33,27%
Existência de um planejamento estratégico escolar (indicadores, metas)	20	3,56%	36,83%
Ações/políticas para retenção dos docentes	19	3,38%	40,21%
Apoio dos pais na validação das ações da escola	19	3,38%	43,59%
Ação do Diretor para redução da taxa de abandono	17	3,02%	46,62%
Ação do Diretor para redução da taxa de reprovação	17	3,02%	49,64%
Participação do professor em cursos de especialização em metodologias de ensino	16	2,85%	52,49%
Grau de Cobrança da Comunidade para com o Diretor	14	2,49%	54,98%
Participação da comunidade no processo de tomada de decisão da escola	14	2,49%	57,47%
Recuperação paralela e reforço no contraturno	14	2,49%	59,96%
Diretor estimula atividades inovadoras na escola	13	2,31%	62,28%
Grau de participação dos pais em eventos da escola	12	2,14%	64,41%
Utilização de programas e aplicativos como recurso pedagógico	12	2,14%	66,55%
Utilização de internet como recurso pedagógico	12	2,14%	68,68%
Existência de política de formação continuada para diretores	11	1,96%	70,64%

Frequência das reuniões do Secretário com a equipe da SME	11	1,96%	72,60%
Aperfeiçoamento do professor em diretrizes curriculares	10	1,78%	74,38%
Aluno possui gosto em estudar	9	1,60%	75,98%
Diretor informa equipe sobre oportunidades de cursos	9	1,60%	77,58%
Biblioteca com acervo diversificado	9	1,60%	79,18%
Carência de infraestrutura física da escola	9	1,60%	80,78%
Nível de disciplina dos alunos em sala de aula	8	1,42%	82,21%
Frequência de visita do aluno à biblioteca	8	1,42%	83,63%
Desenvolvimento do conteúdo previsto pelos professores	7	1,25%	84,88%
Existência de sistema de progressão continuada	7	1,25%	86,12%
Frequência de leitura do aluno em gibis	6	1,07%	87,19%
Grau de reprovação do aluno	6	1,07%	88,26%
Existência de internet na escola	5	0,89%	89,15%
Condição do acesso à internet na escola	5	0,89%	90,04%
Existência de quadra de esportes na escola	5	0,89%	90,93%
Existência de biblioteca na escola	5	0,89%	91,81%
Condição da biblioteca na escola	5	0,89%	92,70%
Frequência de leitura do aluno em jornais	5	0,89%	93,59%
Grau de participação dos pais na APM	4	0,71%	94,31%

Formação do pai ou responsável do aluno	4	0,71%	95,02%
Refeição farta, variada e balanceada	4	0,71%	95,73%
Relação/apoio entre Diretor e SME	2	0,36%	96,09%
Dedicação do professor para atividades extraclasse	2	0,36%	96,44%
Continuidade de projetos elaborados na gestão anterior	2	0,36%	96,80%
Relação/apoio entre professor e Diretor	2	0,36%	97,15%
Frequência de leitura do aluno em notícias na internet	2	0,36%	97,51%
Participação da família do aluno em Reuniões de Pais	2	0,36%	97,86%
Volume de Eventos, Rifas e Festividades	2	0,36%	98,22%
Membros da comunidade utilizam biblioteca	2	0,36%	98,58%
Formação da mãe ou responsável do aluno	2	0,36%	98,93%
Frequência que o docente acompanha o desempenho do aluno	2	0,36%	99,29%
Grau de autonomia para decisões financeiras	1	0,18%	99,47%
Nível de escolaridade do professor	1	0,18%	99,64%
Utilização de projetor como recurso pedagógico	1	0,18%	99,82%
Qualidade do livro didático	1	0,18%	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>562</b>		

Fonte: elaborado pela autora.



#### 4.3.4 Boas práticas não identificadas na síntese cruzada

O Quadro 35 apresenta as 44 boas práticas não identificadas nas 195 iniciativas que estão agrupadas nas 18 categorias que foram cruzadas com as categorias propostas por Marinzeck-Santos (2021). Ressalta-se que o processo de síntese cruzada é subjetivo e que o olhar do pesquisador influencia o resultado do processo. De forma geral, as práticas não identificadas tratam sobre questões socioeconômicas do aluno e/ou família; de instituição de formação, salário, forma de contratação, regime trabalhista de professores/diretores; recursos pedagógicos ou ações muito específicas tomadas pelos professores. Tais variáveis não são abordadas como foco principal das iniciativas e programas mapeados por este trabalho, porém, por serem relacionados as variáveis que foram identificadas na síntese cruzada, podem ser impactadas de forma indireta. Além disso, podem não ter sido identificadas por serem muito específicas e não serem citadas pelos programas, como por exemplo a utilização de gibis como recurso pedagógico.

**Quadro 35 - Boas práticas não identificadas na síntese cruzada**

<b>Boas práticas não identificadas na síntese cruzada</b>	
Acessibilidade na comunicação com o secretário de educação	Idade do aluno no ingresso à escola
Aluno possui máquina de lavar roupa em casa	Frequência do acompanhamento dos pais nos deveres escolares dos filhos
Família do aluno possui automóvel	Faixa etária do Diretor
Número de moradores na residência do aluno	Nível de escolaridade do Diretor
Salário do Diretor	Instituição de formação do Diretor
Forma de contratação do Diretor	Experiência docente do Diretor

Salário do professor	Instituição de formação do professor
Regime trabalhista do professor	Experiência docente do professor
Número de escolas que professor leciona	Professor propõe dever de casa
Carga horária de trabalho do professor	Professor corrige dever de casa
Frequência da rotatividade dos professores nessa disciplina	Professor propõe atividades em grupos de alunos
Existência de atos de violência realizadas pelos alunos	Professor propõe atividades de cópia de textos
Uso de drogas pelos alunos	Professor propõe atividades de leitura
Faltas pelos alunos	Professor propõe atividades de discussão de exercícios numéricos
Atribuição de turmas dos professores	Montante de recursos providos da APM
Existência de carência de pessoal de apoio pedagógico	Grau de autonomia do docente no ensino dessa disciplina
Frequência das reuniões do Conselho de Classe	Volume de projetos Federais e Estaduais
Participação do professor no Planejamento Curricular	Utilização de jornais como recurso pedagógico
Realização de reuniões entre os professores	Utilização de revistas informativas como recurso pedagógico
Condição da quadra de esportes na escola	Utilização de livros de literatura como recurso pedagógico
Alfabetização do pai ou responsável do aluno	Mecanismos de segurança na escola
Aluno mora com pai ou responsável	Depredação da escola

Fonte: elaborado pela autora.

## 4.4 ESTUDO DE CASO

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos pelo estudo de caso por meio da descrição detalhada da iniciativa que mais aderiu às boas práticas administrativo-pedagógicas e que apresenta melhorias no IDEB, com a identificação das suas boas práticas, bem como a apresentação do roteiro de entrevistas.

### 4.4.1 Roteiro de entrevistas semiestruturadas

Para a elaboração do roteiro de entrevistas semiestruturadas que foi utilizado na coleta dos dados do estudo de caso do presente trabalho, foram utilizadas as perguntas elementares do protocolo de pesquisa, expresso no Quadro 36 e elaboradas perguntas abertas sobre cada uma das variáveis relevantes que apareceram na síntese cruzada de dados para a iniciativa em questão (Educar Para Valer), expressas no Quadro 38.

**Quadro 36 - Questões elementares do estudo de caso.**

Perguntas do roteiro	<p>Como é feita a implementação da iniciativa (equipe própria, terceiros, recursos, assessoria ou time próprio na operação)?</p> <p>Como se dá apoio a escola contemplada (recursos financeiros, conhecimento técnico, estrutura)?</p> <p>Quais foram os parceiros que viabilizaram a implementação?</p> <p>Como foi feita a escolha das escolas que seriam contempladas pela iniciativa?</p> <p>Quantas e quais escolas foram contempladas pela iniciativa?</p> <p>Por quanto tempo a iniciativa é implementada na escola?</p> <p>Quais foram as etapas do processo de implementação? Descreva cada uma delas.</p> <p>Quais foram os maiores desafios em cada etapa de implementação?</p> <p>Os professores, alunos e comunidade se engajaram na implementação?</p> <p>Quais iniciativas favoreceram o engajamento da comunidade?</p> <p>Quais as maiores dificuldades enfrentadas em relação ao engajamento em cada nível (Diretor, Professores, Alunos)?</p> <p>Os resultados foram compatíveis com as expectativas do Instituto ou Fundação?</p>
----------------------	--

Fonte: elaborado pela autora.

**Quadro 37 - Questões sobre Educar para Valer**

<b>Questões elaboradas pela autora com base nas boas práticas administrativo-pedagógicas (Marizenck-Santos, 2021)</b>
Qual o papel da Fundação Lemann no Programa Educar Para Valer?
O que vocês consideram como “boas práticas de gestão”?
Como os municípios participantes são escolhidos/selecionados?
Como acontece, na prática, a assessoria técnica ofertada pelo programa (frequência, formato, equipe)?
Vocês trabalham a nível de gestão (Secretários, Diretores) ou os professores e a comunidade participam diretamente do processo?
Vocês fazem uma avaliação de impacto do programa? Se sim, como ela acontece (frequência, ferramenta utilizada, etc.)?
Como vocês avaliam se houve a melhoria do rendimento e desempenho dos alunos?
Quais são as práticas realizadas para melhorar o desempenho escolar dos alunos?
Existe um planejamento estratégico com objetivos, metas, prazos? Se sim, como esse planejamento é elaborado (conta com a participação da comunidade ou é elaborado pelo I/F)?
Quais são as principais atividades do Diretor e do Secretário durante a realização do programa?
Quais são as principais atividades do Professor durante a realização do programa?
Quais são os recursos pedagógicos utilizados pelos professores durante a implementação do programa (livros, aplicativos, etc)?
Quais são as práticas pedagógicas estimuladas pelo programa? (proposta e correção de tarefa, atividades em grupo, etc)?
Como é feito o monitoramento dos professores em relação ao cumprimento dos conteúdos previstos pela iniciativa/programa?
Como a iniciativa/programa lida quando há carência de pessoal de apoio pedagógico?
Como são as condições trabalhistas do professor?
O programa estimula a formação/aperfeiçoamento dos professores? Como?
Como a iniciativa/programa promove a retenção de seus docentes (incentivos, prêmios)?
Como ocorre a participação da família e comunidade no programa?
Qual o nível de reprovação das escolas contempladas pelo programa? Existem mecanismos de monitoramento e controle?

Qual o nível de falta e evasão das escolas contempladas pelo programa? Existem mecanismos de monitoramento e controle?

Existe o oferecimento de reforço de aprendizagem e conteúdo no contraturno e recuperação paralela? Como funciona?

Como a infraestrutura da escola está preparada para garantir a qualidade do ensino?

O programa disponibiliza recursos financeiros para as escolas contempladas? Qual a origem desses recursos? Qual a autonomia na gestão dos recursos?

A implementação da iniciativa/programa inclui um planejamento para atuação a longo prazo (após a saída da equipe, os projetos continuam acontecendo)

Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.4.2 Síntese cruzada Programa Educar Para Valer (Fundação Lemann)

O Quadro 38 apresenta a síntese cruzada da Iniciativa Educar Para Valer, da Fundação Lemann e Associação Bem comum, que se relaciona a 7 categorias propostas por Marizenck-Santos (2021) – Apoio da SME às escolas; Condições Trabalhistas do Professor; Gestão do Diretor; Gestão do Professor; Gestão do Secretário; Práticas pedagógicas e Reprovação - e a 26 variáveis que impactam na melhoria do desempenho escolar, sendo a iniciativa que mais aderiu às boas práticas administrativo-pedagógicas.

**Quadro 38 – Síntese cruzada programa Educar Para Valer**

<b>Categoria</b>	<b>TOP 100 variáveis</b>	<b>Programa Educar Para Valer (Fundação Lemann e Associação Bem Comum)</b>
<b>Apoio da SME às escolas</b>	Relação/apoio entre Diretor e SME	1
<b>Apoio da SME às escolas</b>	Acessibilidade na comunicação com o secretário de educação	1
<b>Condições Trabalhistas do Professor</b>	Dedicação do professor para atividades extraclasse	1
<b>Condições Trabalhistas do Professor</b>	Participação do professor em cursos de capacitação profissional na área de educação	1
<b>Condições Trabalhistas do Professor</b>	Participação do professor em cursos de especialização em metodologias de ensino	1

<b>Condições Trabalhistas do Professor</b>	Aperfeiçoamento do professor em diretrizes curriculares	1
<b>Condições Trabalhistas do Professor</b>	Frequência da rotatividade dos professores nessa disciplina	1
<b>Condições Trabalhistas do Professor</b>	Existência de política de formação continuada para docentes	1
<b>Gestão do Diretor</b>	Grau de conhecimento do Diretor sobre os indicadores educacionais (SAEB).	1
<b>Gestão do Diretor</b>	Ação do Diretor para redução da taxa de abandono	1
<b>Gestão do Diretor</b>	Ação do Diretor para redução da taxa de reprovação	1
<b>Gestão do Diretor</b>	Ações/políticas para retenção dos docentes	1
<b>Gestão do Diretor</b>	Existência de um planejamento estratégico escolar (indicadores, metas)	1
<b>Gestão do Diretor</b>	Relação/apoio entre professor e Diretor	1
<b>Gestão do Diretor</b>	Diretor informa equipe sobre oportunidades de cursos	1
<b>Gestão do Diretor</b>	Diretor estimula atividades inovadoras na escola	1
<b>Gestão do Professor</b>	Frequência das reuniões do Conselho de Classe	1
<b>Gestão do Professor</b>	Participação do professor no Planejamento Curricular	1
<b>Gestão do Professor</b>	Realização de reuniões entre os professores	1
<b>Gestão do Professor</b>	Desenvolvimento do conteúdo previsto pelos professores	1
<b>Gestão do Secretário</b>	Frequência das reuniões do Secretário com a equipe da SME	1
<b>Gestão do Secretário</b>	Grau de conhecimento do Secretário da situação educacional pedagógica geral do município	1
<b>Gestão do Secretário</b>	Existência de um planejamento estratégico da SME (indicadores, metas)	1
<b>Práticas pedagógicas</b>	Frequência que o docente acompanha o desempenho do aluno	1
<b>Reprovação</b>	Grau de reprovação do aluno	1
<b>Reprovação</b>	Existência de sistema de progressão continuada	1
<b>TOTAL</b>		<b>26</b>

Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.4.3 Fundação Lemann

A Fundação Lemann é uma organização de filantropia familiar, nascida em 2002, que atua em dois pilares estratégicos, Educação e Lideranças, duas frentes

capazes de impulsionar pessoas e gerar mudanças reais.

No processo de mapeamento das iniciativas de Institutos e Fundações associados ao GIFE que atuam em educação, a iniciativa Educar Para Valer (EPV) se destacou por apresentar maior adesão às boas práticas administrativo-pedagógicas e por apresentar resultados de melhoria no IDEB. Na primeira entrevista, feita com representante da fundação Lemann para melhor compreensão da mesma, obteve-se a informação de que ela é desenvolvida pela Associação Bem Comum e que a Fundação Lemann é uma das investidoras. Sendo assim, a segunda entrevista foi feita com gestoras envolvidas com o EPV vinculadas a Associação Bem Comum, que será apresentada a seguir.

#### **4.4.4 Associação Bem Comum**

Fundada em 2018, A Associação Bem Comum (ABC) é uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, constituída sob a forma de associação civil, de caráter educacional, que tem por objetivo contribuir para elaboração e/ou execução políticas públicas voltadas a promoção do desenvolvimento humano integral relacionado a educação. Composta por profissionais com experiência em gestão pública com vivência na rede de escolas municipais e na gestão da educação dos diversos estados. É a instituição responsável pelos programas Educar pra Valer (EpV) e da Parceria pela Alfabetização em Regime em Colaboração (PARC), em parceria com outras conceituadas organizações não governamentais (ONGs) (ABC, 2022).

Tem por missão “garantir o direito à educação de qualidade e alfabetização de todas as crianças na idade certa de forma efetiva, equitativa e sustentável durante todo o ciclo educacional” (ABC, 2022). Para isso a ABC trabalha junto a estados e municípios para promover o desenvolvimento de habilidades, competências e do senso de comprometimento de professores, gestores escolares e políticos para que eles possam tomar decisões mais assertivas em relação aos investimentos, sejam instrumento da construção de uma política pública de estado e de escolas inclusivas, que promova a participação da comunidade a favor da educação (ABC, 2022).

Sua visão é: “todas as crianças e adolescentes brasileiros aprendendo o esperado para suas idades; todas as crianças brasileiras alfabetizadas na idade certa, como ponto

de partida de um processo formativo para ser protagonista em sua vida e na construção de um país mais justo e mais próspero; e gestores públicos que tenham este propósito na alma, engajados na missão de educar com excelência e equidade as crianças e adolescentes brasileiros. A criança no centro do processo educacional” (ABC, 2022).

Seus valores são: “Acreditamos no potencial de aprendizagem de todas as crianças e temos compromisso com a garantia do direito à educação pública de qualidade, inclusiva e equitativa; buscamos a simplicidade e transparência nas relações, nas metodologias (jeito de fazer) e nos processos; somos 100% comprometidos com a equidade educacional e social, de forma ética, valorizando a diversidade de gênero, etnia, raça, orientação sexual, cultural e de crenças, respeitando toda e qualquer diferença e lutando contra preconceitos de qualquer natureza; estabelecemos relacionamentos com empatia, respeito, afetividade, de forma colaborativa, promovendo criatividade, relações saudáveis e gentis e primamos pela excelência na atuação, pelo aprendizado contínuo (baseado no estudo e na experiência prática) e no compartilhar de práticas inovadoras” (ABC, 2022).

O grupo executivo da Associação Bem Comum, participou da reforma educacional do município de Sobral/CE, onde o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) nos anos iniciais do ensino fundamental passou de 4,0 para 8,4 entre 2005 e 2019, ficando muito acima da média nacional de 5,7 em 2019. Também ajudou a estruturar o programa denominado Programa de Alfabetização na Idade Certa (PAIC), em 2007, na Secretaria de Educação do Estado do Ceará, que tinha por objetivo replicar o que deu certo em Sobral nos demais municípios cearenses. Como resultado, o Ideb do Ceará que, em 2005, era 2,8, passou a 6,3, ultrapassando a média brasileira. O grupo de coordenadores é uma equipe com experiência em gestão de escolas no município de Sobral e/ou em programas na Secretaria de Educação do Ceará. Seu trabalho consiste em acompanhar de perto, a partir da interação com as Secretarias Municipais de Educação e de visitas in loco, a implementação das medidas adotadas pelos municípios integrantes dos programas para melhorar os resultados de sua rede. A experiência de Sobral já consolidada e a do Ceará em que o Estado, desde 2007, vem empreendendo uma forte liderança junto aos municípios, dentro de um pacto pela alfabetização das crianças na idade certa, vêm mostrando que é possível melhorar rápido os resultados de aprendizagem, e com equidade (ABC, 2022).



#### 4.4.4.1 Programa Educar Para Valer (EPV)

O Programa Educar pra Valer (EPV), criado e implementado pela ABC em parceria com os investidores Fundação Lemann e Instituto Natura, tem por propósito ofertar apoio técnico a municípios brasileiros com graves problemas educacionais que estejam dispostos a aplicar medidas de gestão educacional e pedagógica para garantir o ingresso, permanência e a excelência de aprendizagem das crianças nas escolas públicas, tendo por base as evidências e os resultados alcançados no município de Sobral e no Programa Alfabetização na Idade Certa no Ceará.

Trabalha de forma conjunta com o município tendo por objetivo melhorar o rendimento e desempenho dos alunos ao longo **de quatro anos**. Tem como critérios de seleção/priorização, municípios com IDEB dos anos iniciais inferior a 6; população de, no mínimo, 10 mil alunos nos anos iniciais; e cenário político. **Como resultado** do trabalho nas redes municipais espera-se:

- Consolidar o aprendizado da alfabetização até os 07 anos de idade;
- Melhorar o fluxo escolar;
- Elevar o percentual de alunos no nível adequado em língua portuguesa e matemática de acordo com o parâmetro da Prova Brasil e superar as metas do IDEB previstas pelo Ministério da Educação.

Em 2018, o programa iniciou sua atuação atendendo 5 municípios brasileiros. Em 2019, passou a atender mais 18 municípios, totalizando 23. Em 2022, atende 48 municípios, atuando em 11 estados brasileiros: Alagoas, Amapá, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Rio Grande do Sul, São Paulo e Sergipe. Com essa atuação já impactou 550.000 alunos, 1.715 gestores da rede pública municipal do Ensino Fundamental I (1º ao 5º ano).

A metodologia do Programa Educar pra Valer foi desenvolvida a partir de uma base teórica e de uma base prática, além da experiência e aprendizados de Sobral e do Ceará. Sobre a base prática, o programa construiu uma experiência piloto em 2018 em cinco municípios pertencentes a cinco estados brasileiros: Rio Grande do Sul (Cachoeira do Sul), Pernambuco (Garanhuns), Paraíba (Conde), Maranhão (Codó),

Bahia (Vitória da Conquista).

Sobre a base teórica, pesquisas e evidências experimentais têm demonstrado que é fundamental uma abordagem sistêmica para vencer os desafios educacionais relacionados à melhoria da qualidade da aprendizagem. Esta abordagem sistêmica se desdobra em ações que podem ser concentradas em **cinco eixos de atuação**: a) Gestão da rede; b) Avaliação; c) Formação; d) Acompanhamento escolar; e) Sustentabilidade e Comunicação, que estão expressos na Figura 10. Os eixos são interdependentes e complementares. Possuem atenção voltada para o processo de implementação de uma política educacional que compreende a escola e a sala de aula como a prioridade de todos os profissionais da rede.

**Figura 11 - Eixos de atuação da ABC**



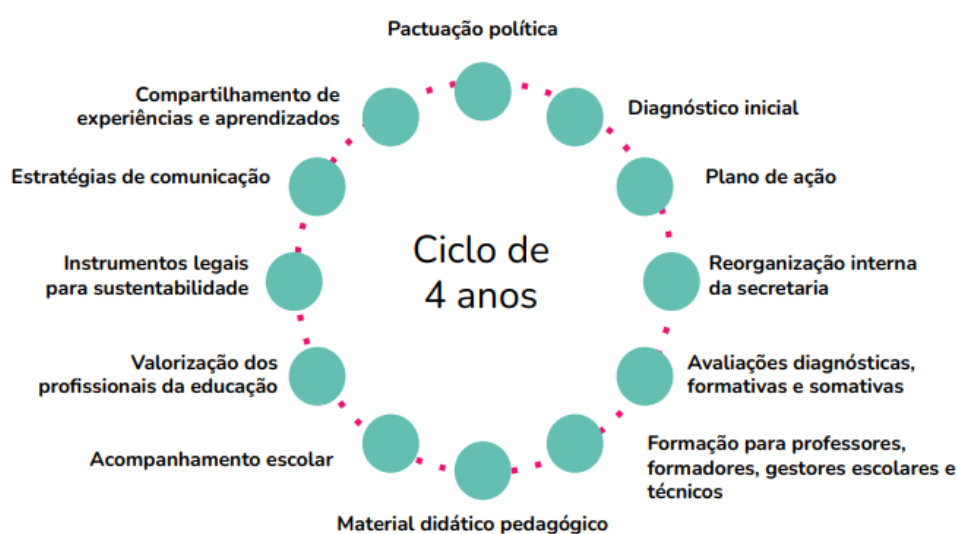
Fonte: ABC, 2022.

Os gestores da rede municipal definem a política educacional e o plano de metas com base em diagnóstico realizado a partir de indicadores de aprendizagem e fluxo, entre outros. Uma política com foco na aprendizagem visa a melhoria dos resultados da escola e, para isso, deve aperfeiçoar a gestão pedagógica do sistema através de um conjunto de medidas que incluam a formação pedagógica de professores e gestores com a finalidade de melhorar a qualidade técnica do ensino e aprendizagem. Definidas as metas de aprendizagem, elas devem ser constantemente acompanhadas pela secretaria, e avaliadas sistematicamente a fim de possibilitar insumos às intervenções no ano letivo em curso.

**No processo de Implementação, os eixos de atuação são desdobrados nas ações a seguir, e que está expresso na Figura 11:**

- Aplica-se uma avaliação diagnóstica com foco na compreensão da realidade atual de cada rede
- Elabora-se junto a gestão educacional um plano de ação em que são priorizadas as necessidades para condução do trabalho da comunidade escolar com foco na aprendizagem e sucesso dos estudantes.
- São ofertadas formações para professores, formadores, gestores escolares, coordenadores pedagógicos e técnicos da secretaria.
- É ofertado apoio técnico para estruturação e qualificação da política de formação local;
- Apoio à implementação das avaliações diagnósticas da rede;
- É feita a leitura de resultados da avaliação e sua consequente repercussão na formação e intervenção pedagógica, bem como na gestão da secretaria e das escolas;
- Inicia-se a implementação de um processo de acompanhamento às escolas;
- É ofertado suporte às ações de comunicação e sustentabilidade do programa na rede, bem como a valorização dos profissionais da educação.
- Com o intuito de tornar o programa sustentável, são previstas ações relacionadas à promulgação de leis e instituição de incentivos às escolas e/ou profissionais que atingiram as metas e a articulação com associações e instituições locais que possam contribuir com a educação pública.

**Figura 12 - Modos Operandi do EPV**



Fonte:ABC, 2022.

As ações realizadas com os municípios de cada estado serão trabalhadas em três instâncias:

Instância 1 - Município: encontros mensais e individuais da equipe do Educar pra Valer com a equipe municipal (Secretaria de Educação e Escolas da rede).

Instância 2 - Estado: encontros bimestrais e coletivos da equipe do Educar pra Valer com os municípios que participam do programa no estado. A escolha do município sede para o encontro irá considerar: (i) equidistância; (ii) condições para bom acolhimento dos participantes.

Instância 3 - Encontro Nacional: encontros anuais e coletivos da equipe do Educar pra Valer com municípios de diversos estados.

A intenção do Programa Educar pra Valer não é a simples reprodução das ações de Sobral e do Ceará junto aos municípios participantes. O programa trabalha de forma a desenvolver nas equipes das Secretarias de Educação e Escolas a mesma cultura de comprometimento e foco na aprendizagem dos alunos. As experiências, exemplos e ferramentas de Sobral e do Ceará são compartilhadas para que o processo possa acontecer de maneira formativa, porém não existem receitas prontas e as soluções precisam ser construídas considerando o contexto local, o protagonismo e a liderança do município para buscar melhorias na educação. O Programa Educar pra Valer deve

contar com o pleno comprometimento e do Prefeito(a) e do(a) Secretário(a) de Educação, pois sua atuação e liderança são essenciais para que o Município seja capaz de inspirar e mobilizar toda a equipe da secretaria, das escolas, alunos, pais e cidadãos do município.

É Compromisso do Educar pra Valer disponibilizar consultorias especializadas sem ônus para a rede municipal com a finalidade de assessorar o município nas ações supracitadas. Além disso, disponibiliza uma equipe de coordenadores com ampla experiência em gestão pública da Educação para acompanhar os municípios participantes na implementação das ações. O programa também oferecerá momentos formativos e de troca de experiências para os participantes em eventos estaduais e nacionais, tais como seminários.

É Compromisso do município que o(a) Prefeito(a) e Secretário(a) da Educação demonstrem clareza em relação aos desafios e compromisso quanto aos esforços necessários para sua rede garantir o direito à aprendizagem e o bom funcionamento do sistema para os estudantes das escolas públicas. O pleno comprometimento desses líderes é condicionante para o sucesso e para execução das seguintes atividades:

- Participar das agendas com o grupo executivo do programa, que serão combinadas com antecedência.
- Designar membros da equipe para liderar a realização das ações pela rede.
- Realizar sistemática de avaliações externas à escola, provendo logística de transporte, impressões e todos os insumos necessários para o cumprimento deste fim.
- Prover materiais pedagógicos para alfabetização e realizar formação continuada de professores.
- Oferecer todas as condições necessárias para que aconteça sistematicamente o acompanhamento às escolas pela equipe da secretaria.
- Aperfeiçoar o processo de seleção de diretores e coordenadores pedagógicos escolares, quando necessário, considerando critérios técnicos de competência, perfil profissional e ética.

- Subsidiar o deslocamento de sua equipe e fornecer todo o apoio necessário para que ela possa participar das reuniões e encontros formativos em âmbito estadual e nacional.

- Apoiar no transporte terrestre da equipe de coordenação do Programa Educar pra Valer.

- Como mencionado anteriormente, a gratuidade do programa é referente à assessoria técnica prestada ao município. A execução das ações acima descritas pode demandar o planejamento de investimentos e custos pelo município.

O Programa Educar pra Valer desenvolverá assessoria em até quatro anos em cada rede municipal, quando é esperado que o município tenha conseguido avançar em suas metas de aprendizagem.

A Associação ABC, considera que “redes de ensino eficazes são aquelas que garantem a aprendizagem dos seus alunos e boas escolas são aquelas que ensinam e nas quais os alunos aprendem”, e apresenta alguns fatores que consideram fundamentais para garantia da eficácia das redes de ensino (OLIVEIRA; ROSSI, 2022):

**Vetor Zero**, dois fatores que antecedem o processo de busca pela eficácia: compreensão, por parte da Secretaria de Educação, do seu papel de formuladora principal, definidora e condutora da política educacional e parceria entre a Secretaria de Educação e as suas escolas.

1. O que define a qualidade de uma rede de ensino é a aprendizagem de todos os seus alunos.

2. O foco é o Ensino Fundamental. Foco

3. A rede é bem ordenada. É necessário que a rede de ensino seja bem ordenada, que haja uma equilibrada distribuição das escolas, capaz de atender todas as crianças, e também de garantir escolas com condições de propiciar uma aprendizagem eficaz.

4. A Secretaria realiza um bom acompanhamento.

5. Há bom acompanhamento pedagógico nas escolas.

6. A aula tem suporte e é bem organizada. Uma boa aula é aquela que tem

objetivos de aprendizagem bem definidos e ao final da qual há algum tipo de aprendizagem significativa para as crianças.

7. Os gestores são responsabilizados pelo desempenho dos alunos.

8. As escolas são reconhecidas pelos seus bons resultados. Se devemos responsabilizar os gestores escolares pelos resultados de aprendizagem dos alunos, como dito anteriormente, é necessário também que as redes de ensino criem mecanismos de reconhecimento ao trabalho dos professores e dos gestores escolares.

9. Os alunos são reconhecidos pelos seus bons resultados. Da mesma forma que são importantes para professores e gestores escolares, os mecanismos de incentivo e reconhecimento permanente aos alunos podem ser um elemento fortemente indutor do compromisso com a aprendizagem.

10. Não há interferência político-partidária nas escolas.

11. A rede busca reprovação e abandono zero. Por fim, mas não menos importante, redes eficazes enfrentam a reprovação e o abandono, considerando os seus efeitos nocivos na aprendizagem dos alunos.

12. A rede estabelece um conjunto de metas, pactuado com as suas escolas. O estabelecimento de metas é fundamental em uma rede de ensino eficaz.

As metas devem ser estabelecidas levando em conta a realidade de cada rede. O EPV considera que, dentre um elenco de metas possíveis, algumas são indispensáveis. Listamos abaixo essas que consideramos essenciais.

- Alfabetizar 100% das crianças até o final do 2º ano.
- Elevar o Ideb dos Anos Iniciais para 8.
- Atender a 100% das crianças de 6 a 14 anos de idade.
- Reduzir o abandono e a evasão escolar para 0%.
- Cumprir os 200 dias letivos e as 800 horas-aula.
- Fortalecer a autonomia das escolas.

- Definir política de acompanhamento das escolas da rede municipal.
- Definir critérios técnicos para o processo de seleção de gestores escolares, com responsabilização dos mesmos pela aprendizagem dos estudantes.
- Estabelecer uma política de formação de professores continuada e em serviço.
- Estabelecer uma política de formação em serviço para os gestores escolares e demais servidores.

Para execução das metas e objetivos estabelecidos pelo programa é fundamental a estruturação de uma equipe capacitada e engajada com o processo de implementação. Para isso, o EPV sugere algumas características para auxiliar a Secretaria a compor uma equipe eficiente.

### **Superintendência Escolar**

A superintendência escolar, tal como proposta pelo EpV, é uma estratégia gerencial para organizar o acompanhamento às escolas, de tal forma que elas não fiquem desconectadas da política educacional adotada pela secretaria municipal de educação e estejam alinhadas na busca de alcançar as metas de aprendizagem dos estudantes (EPV, 2020).

Esse modelo chegou a Sobral-CE no ano de 2002, através do Instituto Ayrton Senna (IAS) em um programa denominado “Escola Campeã”. O programa proposto pelo IAS tinha elementos inspirados na bibliografia a sobre escolas eficazes, na experiência da Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais e na reforma educacional da Inglaterra de 1988, cujo modelo gerencial recomendava o desenvolvimento e valorização de lideranças e profissionais da escola. Somando-se a esse pressuposto, propunha, ainda, um sistema de inspeção escolar que combina avaliação institucional e pedagógica das escolas como um suporte de apoio para contribuir com a melhoria dos resultados. Aliadas a tais pressupostos, indicava também as avaliações externas com ampla divulgação dos dados, dentre outras estratégias. Este modelo inspirou, a partir dos anos 2000, a gestão educacional de Sobral e hoje é um dos principais eixos que integram o modelo de governança das escolas desse município,



funcionando de forma consistente e sistemática. É dessa experiência exitosa que surge a Superintendência Escolar (EPV, 2020).

A ação do superintendente gira em torno de três eixos principais: a) indicadores de rendimento e desempenho; b) processos escolares e c) instrumentos de gestão. Ou seja, ele deverá observar os indicadores de frequência, aprendizagem, aprovação, abandono e evasão daquela escola. Além disso, também acompanhará as rotinas observando como é a escola no dia a dia, seus horários de funcionamento e, sobretudo, a qualidade das aulas. Poderá, também, ajudar no encaminhamento de alguns processos administrativos, quando isso se fizer necessário. Deverá dar atenção especial à aplicação dos instrumentos de gestão, tais como: o plano de ação e o plano de metas da escola, bem como os demais planos que compõem a estrutura da gestão escolar. Além de um espírito de observação, o superintendente deve cultivar a responsabilidade de ser um parceiro nos cuidados com a escola, buscando contribuir para o crescimento do núcleo gestor em seu engajamento, entendimento das metas de aprendizagem, responsabilização e autonomia objetivando a melhoria dos processos e resultados pedagógicos. O diretor é o principal líder da escola. Nesse sentido, cabe ao superintendente - em cooperação com o diretor - instigar a reflexão do núcleo gestor, de forma a gerar consciência, comprometimento, responsabilização, autonomia e participação de todos nas soluções. A relação do Diretor e do Superintendente Escolar é sempre de cooperação e não de imposição vertical de procedimentos e ações (EPV, 2020).

### **O perfil dos profissionais da equipe da superintendência escolar**

A equipe de superintendência necessita de um coordenador capaz de liderar esse processo de monitoramento da escola. Este profissional deve ser escolhido ou selecionado pela Secretaria de Educação, observando sempre o perfil desejado para a função.

A seguir, estarão expressos os atributos sugeridos pelo EPV do perfil, para auxiliar na seleção do coordenador e dos demais membros da equipe.

#### **Perfil do coordenador da superintendência.**

Para realizar cumprir as demandas dessa função de coordenador da

superintendência, o profissional deve ter:

- Experiência em gestão e com significativo desempenho pedagógico em sua trajetória;
- Capacidade de liderança;
- Habilidade de articulação, com uma visão de conjunto e de sistema;
- Legitimidade perante os diretores e professores da rede;
- Boa relação com o Secretário de Educação;
- Comunicação assertiva, principalmente saber ouvir e dialogar com os diretores e supervisores;
- Bom trânsito interno na Secretaria, com fluidez na comunicação e relação com técnicos e professores das escolas;
- Disponibilidade para visitar as escolas municipais e para participar das formações, reuniões, encontros e seminários.
- Conhecimentos básicos de informática, habilidade com leitura de tabelas, gráficos e dados estatísticos educacionais;
- Motivação para aprender;
- Compromisso com a aprendizagem dos alunos e metas da escola;
- Conhecimentos de gestão.

### **Perfil dos superintendentes**

Em relação ao perfil do superintendente, espera-se que ele tenha:

- Habilidade de articulação e relação interpessoal;
- Formação inicial (graduação) compatível com a área de atuação;
- Capacidade de organizar-se para realizar as tarefas que lhe cabem;
- Comunicação assertiva (escuta e fala) e boa interação interpessoal;

- Disponibilidade de tempo compatível com suas atribuições, inclusive para participar das formações, reuniões, encontros e seminários;
- Motivação para aprender;
- Conhecimentos básicos de informática, habilidade com leitura de tabelas, gráficos e dados estatísticos educacionais;
- Compromisso e demonstrar real interesse para elevar a qualidade do trabalho das escolas.

### **As atribuições da superintendência escolar**

O coordenador da equipe de superintendência é responsável por liderar a equipe. Seu trabalho deve garantir o apoio à organização, desenvolvimento de sua equipe e a realização das visitas, proporcionando meios para viabilizar retornos e feedbacks avaliativos em tempo hábil.

Atribuições do Coordenador da Superintendência Escolar:

- Participar da construção do Plano de Ação da Secretaria de Educação do município;
- Construir um plano de acompanhamento, monitoramento e avaliação do trabalho escolar junto com a equipe, a partir de modelos de diretrizes e metas prioritárias de aprendizagem e desenvolvimento da escola;
- Definir diretrizes para que sua equipe acompanhe a matrícula, lotação de professores, censo escolar, realização das avaliações externas, diagnósticas e formativas, bem como o preenchimento do Sistema de Avaliação Educar Pra Valer (SAEV);
- Orientar a equipe de superintendência para acompanhar a elaboração e revisão do Plano de Ação das escolas;
- Preparar a equipe de superintendentes para que se apropriem da dinâmica detalhada da escola - o campo de atuação desse trabalho - por excelência;

- Realizar reuniões semanais com os superintendentes para o alinhamento das ações; Definir e elaborar em conjunto com sua equipe, instrumentos de acompanhamento pedagógico;
- Acompanhar e monitorar os instrumentos de gestão: calendário escolar; regimento escolar; plano de ação;
- Projeto Político Pedagógico e Plano de Desenvolvimento das Escolas;
- Acompanhar e monitorar - junto aos superintendentes - os indicadores de: frequência de alunos, professores e funcionários; movimento, rendimento e fluxo escolar; desempenho acadêmico em avaliações externas e internas; ambiente educativo e espaço físico das escolas;
- Acompanhar e monitorar - junto com os superintendentes - os processos escolares: matrícula e lotação; planejamento e práticas pedagógicas;
- Apropriar-se dos programas e políticas implementados pela Secretaria Municipal da Educação;
- Realizar audiência individual e/ou coletiva com os Diretores das escolas;
- Articular a logística das visitas às escolas, a serem realizadas pela equipe.
- Preparar a equipe de superintendentes para que façam visitas regulares às escolas, com propósitos claros, planejados, com intencionalidade, objetividade e com retornos/feedbacks eficazes;
- Orientar para que o material coletado nas visitas e resultados de avaliações sejam transformados em material de análise e gerem intervenções efetivas na melhoria da aprendizagem escolar;
- Realizar momentos de conversa com o secretário de educação para apresentação do planejamento das ações, análise dos resultados e encaminhamentos.

### **Atribuições do Superintendente Escolar**

É responsável por acompanhar a gestão das escolas municipais visando fomentar um movimento de reflexão e ação em torno de três eixos principais: indicadores de rendimento e desempenho, processos escolares e instrumentos de gestão, fortalecendo a liderança do diretor, através de visitas sistemáticas às unidades escolares e encontros individuais e/ou com grupo de gestores, com foco na melhoria da aprendizagem dos alunos.

- Participar da construção ou, pelo menos, conhecer bem o Plano de Ação da Secretaria de Educação do município;
- Monitorar a matrícula, lotação de professores, censo, realização das avaliações externas, diagnósticas e formativas, bem como o preenchimento do SAEV;
- Orientar a construção e acompanhar a implementação do Plano de Ação das escolas alinhado ao da Secretaria de educação do município.
- Participar das formações, seminários e reuniões internas promovidas pela secretaria ou por sua coordenação específica;
- Acompanhar e monitorar os indicadores educacionais: frequência de alunos, professores e funcionários; movimento, rendimento e fluxo escolar; desempenho acadêmico em avaliações externas e internas; ambiente educativo e espaço físico das escolas de sua abrangência;
- Acompanhar e monitorar os instrumentos de gestão: calendário escolar; regimento escolar; Plano de Ação, Projeto Político Pedagógico e Plano de Desenvolvimento da Escola.
- Elaborar relatórios das visitas realizadas às escolas;
- Ter sempre em dia e bem organizada a pasta com todos os indicadores da escola consolidados, bem como o registro de todos os combinados/encaminhamentos;
- Participar da organização da pauta pedagógica das reuniões e dos

encontros formativos com os diretores;

- Planejar e promover encontros sistemáticos com os diretores escolares que acompanha para realizar estudos sobre os indicadores de desempenho e rendimento dos alunos e proporcionar oportunidades de trocas entre as escolas;
- Realizar audiência individual com os diretores das escolas que acompanha;
- Organizar o calendário e a logística de visitas às escolas, que devem ser sistemáticas e semanais;
- Realizar contato com os diretores escolares para solicitar e/ou passar informações/orientações administrativas, pedagógicas e burocráticas;
- Apresentar os resultados de suas observações e acompanhamentos à Secretaria de Educação, de forma sistemática, focando principalmente nos processos críticos, para que os encaminhamentos e providências necessárias sejam adotadas em retornos céleres para apoiar as demandas das escolas.
- Apropriar-se e acompanhar os programas e políticas implementados pela Secretaria.
- Fazer observação de sala de aula

### **O fluxo de trabalho da Superintendência**

As secretarias possuem formas de organizar a superintendência escolar de modo diverso. A seguir, será melhor detalhado cada modelo de estruturação possível:

- a) O trabalho de acompanhamento pode ser dividido em duas superintendências: a administrativo-financeira e a pedagógica.
- b) Alguns municípios optam pela adoção de uma única superintendência, que realiza o acompanhamento dos aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos;
- c) Outro modelo possível que tem sido adotado por alguns

municípios, é a definição de duplas de superintendentes que realizam o acompanhamento escolar.

Definida a equipe, a coordenação de superintendência deve agrupar cerca de sete escolas por pólo ou região. A seguir, faz-se a indicação de superintendente(s). A primeira formação de tais profissionais deverá contribuir para o entendimento das tarefas e planejamento da rotina de trabalho. É importante destacar que essa rotina precisa ser necessariamente sistematizada para dar conta das visitas semanais, das reuniões internas, do tempo de planejamento e do encaminhamento de processos.

Planejamento da Superintendência deve abranger pelos seguintes passos:

- Construção de um plano de trabalho sistematizado e detalhado de como se realizará o acompanhamento escolar.
- Organização do calendário, escolher a escola a ser visitada e estabelecer uma rotina de visitas.
- Organização de uma pasta com os instrumentais de acompanhamento e indicadores das escolas e turmas que serão visitadas.
- Estudo e análise do Plano de Ação das escolas.
- Organização da pauta da conversa com núcleo gestor, levando em consideração o foco da visita.
- Providenciar a logística de transporte para a visita.

### **Atribuições do núcleo gestor e principais rotinas da escola**

#### **Atribuições do Diretor**

##### **A) Processo de ensino e de aprendizagem**

- Coordenar a elaboração e implementação da proposta pedagógica da escola;
- Elaborar, executar e avaliar periodicamente o Plano de Ação junto à equipe, traçando metas, definindo prioridades e pessoas responsáveis;

- Garantir o cumprimento do Calendário Escolar e do tempo pedagógico diário; h Participar da composição da sua equipe de trabalho;
- Gerenciar e articular o trabalho de professores, coordenadores e orientadores educacionais e funcionários;
- Realizar reuniões sistemáticas para planejamento, elaboração, análise e alinhamento da agenda de trabalho do núcleo gestor;
- Orientar e tomar decisões criteriosas acerca da lotação de coordenadores/professores e analisar a enturmação de alunos;
- Elaborar e acompanhar a pauta e o calendário periódico dos planejamentos e das ações junto à coordenação;
- Acompanhar a atuação da coordenação pedagógica e promover reuniões coletivas e individuais, para apreciação dos materiais de formação e dos planos;
- Acompanhar diariamente a frequência dos alunos e garantir ações para que os educandos se façam presentes todos os dias na instituição de ensino;
- Conhecer, analisar e apropriar-se do mapeamento dos resultados por ano/série, área, turma, habilidades, níveis de aprendizagem e fazer cruzamento com avaliações externas;
- Garantir mensalmente a realização das avaliações internas, com consolidados de desempenho em tempo hábil de devolutiva para coordenação, professores e alunos;
- Estabelecer altas expectativas de desempenho para os alunos e a equipe;
- Conhecer e analisar o foco do trabalho em sala;
- Observar a aula e acompanhar o feedback junto à coordenação;
- Analisar o plano de aula e material didático junto à coordenação;



- Garantir um trabalho de equidade no processo de ensino e aprendizagem, dando apoio a quem mais precisa.

#### **b) Clima escolar**

- Estar sempre presente na escola e ser pontual, acolhendo os alunos e professores todos os dias;
- Estabelecer e manter uma boa comunicação com os docentes, discentes e pais/responsáveis, zelando pelo clima escolar;
- Primar pelos princípios da justiça, da ética, do respeito, da coerência e da valorização de todos, a fim de fomentar um ambiente de paz, compromisso e responsabilidade;
- Empreender esforços para fazer da escola um ambiente fisicamente atrativo, permeado por um clima relacional agradável e acolhedor para todos.

#### **c) Envolvimento dos pais e da comunidade**

- Manter comunicação pacífica, acolhedora e frequente com os pais, mediante o repasse de informações sobre o processo educativo dos filhos, avaliações externas, normas e orientações do funcionamento da escola;
- Fortalecer o engajamento e participação dos pais na educação dos filhos, com o conselho escolar e alguns projetos da escola.

#### **d) Gestão de pessoas e de processos**

- Monitorar a participação dos profissionais da escola nas formações continuadas oferecidas pela secretaria;
- Promover e acompanhar o processo de matrícula dos alunos e a lotação dos professores na escola em articulação com a secretaria;
- Acompanhar e monitorar a frequência dos professores e demais profissionais que compõem a equipe da escola, devendo efetuar medidas de

orientação e advertência aos profissionais faltosos ou não cumpridores dos seus deveres, quando necessário;

- Passar informações gerenciais desse acompanhamento à Secretaria de Educação.

#### **e) Infraestrutura**

- Identificar necessidades de melhorias estruturais e acionar a secretaria, a fim de proporcionar um ambiente físico adequado ao pleno funcionamento da escola;
- Assegurar o tombamento e responsabilizar-se pela guarda, conservação e manutenção dos bens móveis e equipamentos da escola;
- Otimizar o uso dos recursos financeiros repassados à escola, destinados à aquisição de materiais, manutenção das instalações e dos equipamentos;
- Suprir a escola com materiais adequados, que permitam aos professores e alunos desenvolver atividades curriculares diversificadas e criativas;
- Promover campanhas, programas e outras atividades para preservação e conservação da escola, conscientizando a comunidade escolar e local.

#### **f) Relação institucional**

- Manter-se informado sobre as orientações e a política educacional desenvolvida pela secretaria, guardar sintonia e garantir que todos na escola as conheçam;
- Participar das formações e comparecer às reuniões quando convocadas pela secretaria;
- Conhecer os assuntos técnicos, pedagógicos, administrativos, financeiros e legislativos relacionados ao desempenho de sua função;

- Tornar público à comunidade escolar a destinação dos recursos financeiros que devem ser utilizados de forma ética, zelosa, legal e transparente;
- Realizar as prestações de contas relativas ao exercício da gestão

### **Atribuições do coordenador pedagógico**

O Coordenador Pedagógico é o profissional que lidera o trabalho pedagógico na escola em parceria com o diretor e os professores. O seu foco deve ser a formação dos professores, visando o aprimoramento de sua prática pedagógica. Nesse sentido, ele deve conduzir, participar e apontar alternativas aos processos de planejamento semanal, além de observar a aula como forma de contribuição para aprimoramento da prática do professor, monitorando o progresso dos estudantes através das avaliações. Cabe a este profissional:

- Participar da elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) junto com todas as pessoas que compõem a escola;
- Analisar junto com o diretor a lotação de professores que melhor se adequam ao perfil de cada turma, bem como às outras funções;
- Garantir a formação continuada dos docentes por meios de encontros focados na melhoria da prática dentro da própria escola;
- Com a concordância prévia do professor, observar semanalmente as salas de aula e contribuir com o mesmo, a partir das práticas observadas;
- Avaliar o alinhamento entre o currículo e a prática diária dos professores através de observações de sala e planejamentos;
- Articular, mediar e garantir os planejamentos de ações pedagógicas, e inovar estudos e práticas;
- Monitorar a execução do que foi planejado, observando: sala de aula; plano de aula (sequência didática, objetivos e avaliação); atividades e cumprimento da rotina consensuada;
- Acompanhar o processo de aprendizagem através de avaliações

realizadas em cada ano de escolaridade, ajudando a identificar os estudantes com mais dificuldades, contribuindo para construir alternativas para apoiá-los;

- Ter disponibilidade, paciência e atenção para receber os pais e responsáveis, desenvolvendo parceria positiva com eles, para motivá-los a participar do processo de aprendizagem dos filhos apoiando-os;
- Incentivar o compartilhamento e articulação entre as pessoas da equipe, com vistas a um trabalho focado na aprendizagem dos alunos;
- Fortalecer o trabalho interdisciplinar com projetos diversos, inclusive aqueles que utilizam as tecnologias, potencializando o aperfeiçoamento pedagógico e o crescimento dos discentes;
- Organizar uma rotina de trabalho que priorize as necessidades essenciais da escola em prol do alcance de suas metas. Nesse contexto, é preciso sempre ter cuidado para não sucumbir ao imediatismo das situações emergenciais do dia a dia;
- Dedicar tempo para planejar e estruturar suas ações;
- Promover uma relação cordial, respeitosa e de valorização dos professores para que estes possam se sentir partícipes de um time, cujo compromisso se reflita substancialmente em atenção, motivação e cuidado com o ensino-aprendizagem.

### **As rotinas do diretor, coordenador pedagógico e dos professores**

O programa EPV acredita ser essencial que os diretores, coordenadores e professores organizem sua rotina de trabalho de forma regular, observando suas atribuições, as metas e as ações estratégicas para seu alcance, tais como as formações, o monitoramento das avaliações e o planejamento didático. Observar as rotinas do diretor, do coordenador, dos professores e o dia a dia da escola é conhecer o essencial do trabalho pedagógico, dos desafios, das compreensões dos atores e da cultura daquela instituição.

### **Plano de ação e as avaliações externas – instrumentos de apoio e monitoramento**

O EPV sugere um Plano de Ação muito simples, construído a partir de um diagnóstico de indicadores educacionais, tendo em vista os princípios que fundamentam o direito de aprender dos estudantes. Essa é uma proposta com definição de metas de aprendizagem que serão sistematicamente acompanhadas e mensuradas através dos resultados das avaliações externas para alfabetização dos quintos anos. O Plano também propõe ações estratégicas que auxiliam na conquista das metas. Esse Plano é semiestruturado e possui duas diretrizes importantes: as metas propostas através de objetivos estratégicos e indicadores municipais educacionais e ações estratégicas baseadas em evidências que irão inspirar as atividades com vistas ao alcance das metas e viabilizar os processos de aprendizagem na escola.

### **As avaliações externas, o monitoramento das metas e das ações estratégicas**

As metas são mensuráveis e isso possibilita a definição de indicadores da escola e do município. Os indicadores são capazes de fornecer as informações que precisam ser analisadas pela gestão a fim de saber se a escola e o município estão próximos ou não de alcançar a meta. Se a meta é ter 90% das crianças lendo fluentemente e, em agosto, se apenas 10% das crianças estão nesse nível, há que se rever as ações de intervenção.

O EPV oferece às redes municipais que participam do Projeto as avaliações diagnósticas e formativas para os anos iniciais do ensino fundamental, que são realizadas respectivamente no início e ao longo do ano letivo. Ao final do ciclo da alfabetização e dos anos iniciais do ensino fundamental (segundos e quintos anos), são realizadas avaliações externas padronizadas somativas por uma instituição externa especializada capaz de mensurar a evolução do nível de aprendizagem nas redes de ensino.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção tem por finalidade apresentar as principais discussões acerca dos resultados da presente pesquisa.

O trabalho objetivou identificar a adesão das iniciativas dos Institutos e Fundações direcionadas a educação básica brasileira às boas práticas administrativo-pedagógicas que melhoram desempenho escolar. Para isso, foi feita a caracterização das iniciativas dos Institutos e Fundações e identificação de quais melhoram o desempenho escolar; verificação da adesão das Iniciativas dos Institutos e Fundações às boas práticas administrativo-pedagógicas e a descrição em profundidade de como foi feita a implementação da iniciativa que mais aderiu às boas práticas. Dessa forma, serão sintetizados os principais achados de cada etapa.

Foram identificados 48 Institutos e Fundações associados ao GIFE de origem empresarial e familiar que atuam em educação no estado de São Paulo. Percebe-se que as missões que direcionam o trabalho desses Institutos e Fundações que investem socialmente corroboram com o que é evidenciado teoricamente, Motta (2016) afirma que as entidades de direito privado, interesse social e utilidade pública surgiram objetivando atender a demandas públicas nas áreas de educação, desenvolvimento tecnológico, saúde, esporte, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, cultura, meio ambiente, caracterizadas como “serviços não exclusivos do Estado”.

Desses 48 Institutos e Fundações, foram caracterizados 286 programas e iniciativas que foram agrupadas em categorias por semelhança de conteúdo. Das 22 categorias criadas, 4 foram oriundas das categorias utilizadas por Marinzeck-Santos (2021), 18 com base nas áreas de atuação utilizadas pelo GIFE (2020), e 3 criadas pela própria autora pois, entre as categorias utilizadas pelas duas fontes citadas anteriormente, não havia categorias que representassem bem os assuntos por elas agrupados.

As 5 categorias com maior número de iniciativas agrupadas foram Temas transversais da educação (54) – que compreendem seis áreas: Ética, Orientação Sexual, Meio Ambiente, Saúde, Pluralidade Cultural e Trabalho e Consumo; Formação para o trabalho e/ou para a cidadania (29); Cultura e artes (21); Formação Continuada (20) e Voluntariado e doação (18), que demonstram uma preocupação por parte dos Institutos e Fundações para com a formação integral do indivíduo, a formação para o mercado de trabalho e para cidadania; a preparação de gestores educacionais e professores para uma melhor atuação tanto nas iniciativas e programas quanto para o desenvolvimento de suas funções e que há um forte estímulo ao trabalho

voluntário, tanto aos funcionários das empresas mantenedoras quanto aos membros da sociedade, sendo inclusive uma ferramenta para a participação da comunidade junto aos projetos e resoluções de desafios das escolas.

Para tornar o processo de síntese cruzada entre as iniciativas dos Institutos e Fundações e as Boas práticas administrativo-pedagógicas (Marinzeck-Santos, 2021) mais objetivo, foi feito um cruzamento entre categorias que se relacionam devido aos temas por elas agrupados. Das 22 categorias contempladas, 18 se relacionam a 1 ou mais categorias propostas por Marinzeck-Santos (2021) e suas respectivas variáveis, ou seja, das 286 iniciativas caracterizadas, 196 (68%) tem a sua atuação vinculada diretamente as variáveis que influenciam o desempenho escolar. Apenas 4 não se relacionam diretamente a nenhuma categoria, pois abordam os temas relacionados a educação, mas não diretamente a estrutura física ou organizacional das escolas, que são: Cultura e artes; Educação Integral; Financiamento da Educação e Temas transversais da educação, mas contribuem como modelo pra práticas de gestão escolar, estruturação de projetos e para formação do indivíduo para além das competências profissionais e acadêmicas.

Após a síntese cruzada, a iniciativa Educar Para Valer (EPV) se destacou por apresentar maior adesão às boas práticas administrativo-pedagógicas, se relacionando a 7 categorias e 26 variáveis, e por apresentar resultados de melhoria no IDEB, critério definido por esta pesquisa para escolha do estudo de caso.

Sendo assim, o estudo de caso foi feito com o Programa Educar pra Valer (EPV), criado e implementado pela ABC em parceria com os investidores Fundação Lemann e Instituto Natura, que tem por propósito ofertar apoio técnico a municípios brasileiros com graves problemas educacionais que estejam dispostos a aplicar medidas de gestão educacional e pedagógica para garantir o ingresso, permanência e a excelência de aprendizagem das crianças nas escolas públicas, tendo por base as evidências e os resultados alcançados no município de Sobral e no Programa Alfabetização na Idade Certa no Ceará.

O programa trabalha de forma conjunta com o município tendo por objetivo melhorar o rendimento e desempenho dos alunos ao longo de quatro anos. Tem como critérios de seleção/priorização municípios com IDEB dos anos iniciais inferior a 6; população de, no mínimo, 10 mil alunos nos anos iniciais e avaliação do cenário político. Como resultado do trabalho nas redes municipais o programa espera: Consolidar o aprendizado da alfabetização até os 07 anos de idade; Melhorar o fluxo escolar; Elevar o percentual de alunos no nível

adequado em língua portuguesa e matemática de acordo com o parâmetro da Prova Brasil e superar as metas do IDEB previstas pelo Ministério da Educação.

O EPV atua em cinco eixos: a) Gestão da rede; b) Avaliação; c) Formação; d) Acompanhamento escolar; e) Sustentabilidade e Comunicação, que são interdependentes e complementares. Possui atenção voltada para o processo de implementação de uma política educacional que compreende a escola e a sala de aula como a prioridade de todos os profissionais da rede.

No processo de Implementação, os eixos de atuação são desdobrados nas seguintes ações: Aplica-se uma avaliação diagnóstica com foco na compreensão da realidade atual de cada rede; elabora-se junto a gestão educacional um plano de ação em que são priorizadas as necessidades para condução do trabalho da comunidade escolar com foco na aprendizagem e sucesso dos estudantes; são ofertadas formações para professores, formadores, gestores escolares, coordenadores pedagógicos e técnicos da secretaria; é ofertado apoio técnico para estruturação e qualificação da política de formação local; é ofertado apoio à implementação das avaliações diagnósticas da rede; é feita a leitura de resultados da avaliação e sua consequente repercussão na formação e intervenção pedagógica, bem como na gestão da secretaria e das escolas; inicia-se a implementação de um processo de acompanhamento às escolas; é ofertado suporte às ações de comunicação e sustentabilidade do programa na rede, bem como a valorização dos profissionais da educação e por fim com o intuito de tornar o programa sustentável, são previstas ações relacionadas à promulgação de leis e instituição de incentivos às escolas e/ou profissionais que atingiram as metas e a articulação com associações e instituições locais que possam contribuir com a educação pública.

Motta (2016) apresenta a hipótese de que os programas desenvolvidos por instituições privadas são politicamente inclinados ao desmantelamento do caráter público da educação escolar, a desapropriação do trabalho dos professores, sinalizam a desarticulação da educação pública ao criar demanda por consultores, empresas de eventos e de tecnologia, editoras, entre outros. Além disso, a autora também aponta a propensão de que a administração de escolas públicas seja feita por empresas privadas, que utilizam um modelo de educação em tempo integral, em que os professores que atuam nessas iniciativas são concursados e estão submetidos a um plano de carreira que valoriza com base em desempenho.

Entretanto, o que se pôde observar no programa estudado é um trabalho com objetivo claro de desenvolver as escolas e os agentes envolvidos para que os próprios sejam instrumento de transformação e para que o programa se torne sustentável e escalável. O papel desempenhado



pela Associação e por seus profissionais é o de conscientizador, apresentando a realidade do município, seus desafios e possíveis caminhos para ultrapassá-los. Os programas utilizam experiências exitosas e o *know-how* dos profissionais envolvidos para iluminar a tomada de decisão dos gestores educacionais dos municípios contemplados pela iniciativa. As ferramentas apresentadas pelo programa – planos de metas, sistemas de avaliação entre outros – servem como um norteador para que seja feita uma avaliação antes, durante e após a implementação, o que permitiu que resultados mais efetivos sejam alcançados. Porém, fica claro que o programa valoriza, em todas as etapas do processo, as particularidades socioculturais dos municípios contemplados e que a tomada de decisão e planejamento estratégico é feita pelos profissionais do município, que definem o que será priorizado, quais as ações adotadas e qual caminho serão percorridos. Os resultados do programa demonstram a efetivação de sua atuação. Atualmente, o EPV está presente em 11 estados, 48 municípios e através de uma metodologia baseada em implementação e monitoramento de boas práticas já impactou mais de 500 mil alunos, 20 mil professores, 12 mil gestores e 2,8 mil escolas. Quando seus resultados são comparados à média brasileira, observa-se um aumento no IDEB nos anos iniciais das redes municipais de 0,5, sendo o avanço da média brasileira de 0,1 e de 0,4 no IDEB nos anos finais da rede municipais, sendo a média brasileira de 0,2.

## 6 CONCLUSÃO

A educação pública e de qualidade é assegurada como dever do Estado pela Constituição Federal brasileira (Brasil, 1988). Os números demonstram o tamanho do Sistema Educacional Brasileiro, sabe-se, porém, que o seu aumento significativo no decorrer dos anos não foi acompanhado pela melhoria em qualidade (GOUVEIA; SOUZA, 2013), o que fica evidente com os baixos índices de desempenho dos alunos brasileiros quando contrastado com os resultados de outros países (SALGADO JUNIOR; NOVI; FERREIRA, 2016).

Marinzeck-Santos (2020) apresenta um conjunto de 100 variáveis, agrupadas em 23 categorias, relevantes para o avanço do desempenho escolar dos alunos brasileiros. As boas práticas administrativo-pedagógicas estão associadas a um conjunto de indicadores categorizados em relação à Captação de Recursos Financeiros, Gestão do Diretor, Gestão da Secretaria da Educação, ao desempenho dos alunos nas avaliações de larga escala, a reprovação discente, sistema disciplinar e a existência e condições de biblioteca nas escolas (MARINZECK-SANTOS, 2017; SORIANO, 2017; HALLAK REGALO et. al, 2016; FERREIRA, 2015; SALGADO JUNIOR E NOVI, 2015).

O Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE), associação dos investidores sociais do Brasil, foi fundado, em 1995, objetivando melhorar e disseminar as definições e formas de atuação de recursos privados em prol do bem da sociedade (GIFE, 2007).

O presente trabalho objetivou identificar a adesão das iniciativas dos Institutos e Fundações associados ao GIFE direcionadas a educação básica brasileira às boas práticas administrativo-pedagógicas que melhoram desempenho escolar.

Para cumprir este objetivo, foi feita a caracterização e categorização de 286 iniciativas, dos 48 Institutos e Fundações associados ao GIFE que atuam em educação no estado de São Paulo e a síntese cruzada com as boas práticas (Marinzeck-Santos, 2021). Destas, 196 se relacionaram a uma ou mais categorias e suas respectivas variáveis, o que demonstra que a atuação destes Institutos e Fundações são direcionadas e influenciam positivamente o desempenho escolar.

Além disso, as iniciativas que não se relacionam diretamente com as boas práticas, podem ser utilizadas como modelo para desenvolvimento de habilidades e competências que contribuem para a formação integral do indivíduo.

Após a síntese cruzada, a iniciativa Educar Para Valer (EPV), executada pela Associação Bem Comum e que recebe investimentos da Fundação Lemann se destacou por

apresentar maior adesão às boas práticas administrativo-pedagógicas e por apresentar resultados de melhoria no IDEB., critérios utilizados para a escolha do estudo de caso.

O EPV está presente em 11 estados, 48 municípios e através de uma metodologia baseada implementação e monitoramento de boas práticas em já impactou mais de 500 mil alunos, 20 mil professores, 12 mil gestores e 2,8 mil escolas. Quando seus resultados são comparados a média brasileira, observa-se um aumento no IDEB nos anos iniciais das redes municipais de 0,5, sendo o avanço da média brasileira de 0,1 e de 0,4 no IDEB nos anos finais da rede municipais, sendo a média brasileira de 0,2.

Por fim, o objetivo foi alcançado e conclui-se que há adesão entre as iniciativas dos Institutos e Fundações que investem em educação e as Boas práticas administrativo-pedagógicas (Marinzeck-Santos, 2021). Além disso, o estudo de caso demonstrou a alta adesão as variáveis que influenciam o desempenho escolar refletem na efetiva melhoria do IDEB.

## **6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

O presente estudo possui algumas limitações que devem ser pontuadas. Primeiramente, os Institutos e Fundações mapeados foram escolhidos por julgamento e conveniência. Dos 160 associados do GIFE, apenas 48 são apresentados aqui.

Dos 48 Institutos e Fundações foram apresentadas 286 iniciativas e apenas uma analisada em profundidade, a que apresentou maior adesão às variáveis propostas teoricamente por Marinzeck-Santos (2021).

O processo de síntese cruzada é um tanto quanto subjetivo e por mais que para a elaboração e desenvolvimento do presente trabalho tenham sido criados critérios, como a categorização das iniciativas e agrupamento por assuntos comuns, o olhar da autora é um fator relevante no resultado.

## **6.2 SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS**

Como sugestão de pesquisas futuras, a fim de contribuir com a evolução do conhecimento científico, existe a possibilidade da realização de estudos que estendam horizontalmente o método utilizado pelo presente trabalho, de forma a avaliar variáveis e boas práticas em demais Institutos e Fundações, utilizando diferentes critérios de: seleção dos Institutos e Fundações, agrupamento das iniciativas, seleção para o estudo de caso.

## REFERÊNCIAS

- ABC. Acompanhamento escolar nas redes públicas de Ensino. Fortaleza: Associação Bem Comum, 2020. (Projeto Educar pra Ler) 128p.: il, 2022.
- ALCÁZAR, F. M.; FERNÁNDEZ, P. M. R.; GARDEY, G. S. Human Resource Management as a Field of Research. **British Journal of Management**, v. 19, p. 103-119, 2008.
- ALVES-MAZZOTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- Associados GIFE. B3 Social. Disponível em: <https://gife.org.br/associados/b3social/>. Acesso em: 17 abr. 2020.
- Associados GIFE. Fundação Bradesco. Disponível em: <https://gife.org.br/associados/fundacao-bradesco/>. Acesso em: 17 abr. 2020.
- Associados GIFE. Fundação Bunge. Disponível em: <https://gife.org.br/associados/fundacao-bunge/>. Acesso em: 17 abr. 2020.
- Associados GIFE. Fundação Cargill. Disponível em: <https://gife.org.br/associados/fundacao-cargill/>. Acesso em: 17 abr. 2020.
- Associados GIFE. Fundação Educar Dpaschoal. Disponível em: <https://gife.org.br/associados/fundacao-educar-dpaschoal/>. Acesso em: 17 abr. 2020.
- Associados GIFE. Fundação Grupo Volkswagen. Disponível em: <https://gife.org.br/associados/fundacao-volkswagen/>. Acesso em: 17 abr. 2020.
- Associados GIFE. Fundação Iochpe. Disponível em: <https://gife.org.br/associados/fundacao-iochpe/>. Acesso em: 17 abr. 2020.
- Associados GIFE. Fundação Nestlé Brasil. Disponível em: <https://gife.org.br/associados/fundacao-nestle-brasil/>. Acesso em: 17 abr. 2020.
- Associados GIFE. Fundação Otacílio Coser. Disponível em: <https://gife.org.br/associados/fundacao-otacilio-coser/>. Acesso em: 17 abr. 2020.
- Associados GIFE. Fundação Raízen. Disponível em: <https://gife.org.br/associados/fundacao-raizen/>. Acesso em: 17 abr. 2020.
- Associados GIFE. Fundação SM. Disponível em: <https://gife.org.br/associados/fundacao-sm/>. Acesso em: 17 abr. 2020.
- Associados GIFE. Fundação Telefônica Vivo. Disponível em: <https://fundacaotelefonicavivo.org.br/a-fundacao/>. Acesso em: 17 abr. 2020.
- Associados GIFE. Fundação Toyota do Brasil. Disponível em: <http://www.fundacaotoyotadobrasil.org.br/>. Acesso em: 17 abr. 2020.
- Associados GIFE. Insitituto Itau Cultural. Disponível em: <https://gife.org.br/associados/instituto-itau-cultural/>. Acesso em: 17 abr. 2020.

Associados GIFE. Instituto 3M. Disponível em: [https://www.3m.com.br/3M/pt\\_BR/3m-do-brasil/instituto-3M/#tecnologia-box](https://www.3m.com.br/3M/pt_BR/3m-do-brasil/instituto-3M/#tecnologia-box). Acesso em: 17 abr. 2020.

Associados GIFE. Instituto Itau Social. Disponível em: <https://gife.org.br/associados/fundacao-itau-social/>. Acesso em: 17 abr. 2020.

Associados GIFE. Instituto Aegea. Disponível em: <https://gife.org.br/associados/instituto-aegea/>. Acesso em: 17 abr. 2020.

Associados GIFE. Instituto AIPI. Disponível em: <https://gife.org.br/associados/instituto-aipi/>. Acesso em: 17 abr. 2020.

Associados GIFE. Instituto Alcoa. Disponível em: <https://www.alcoa.com/brasil/pt/institute/about.asp>. Acesso em: 17 abr. 2020.

Associados GIFE. Instituto Arcor Brasil. Disponível em: <http://www.institutoarcor.org.br/index.php>. Acesso em: 17 abr. 2020.

Associados GIFE. Instituto Camargo Corrêa. Disponível em: <http://www.camargocorreainfra.com/instituto/>. Acesso em: 17 abr. 2020.

Associados GIFE. Instituto CCR. Disponível em: <http://www.institutoccr.com.br/>. Acesso em: 17 abr. 2020.

Associados GIFE. Instituto Claro. Disponível em: <https://gife.org.br/associados/instituto-claro/>. Acesso em: 17 abr. 2020.

Associados GIFE. Instituto Cyrela. Disponível em: <https://institutocyrela.org.br/>. Acesso em: 17 abr. 2020.

Associados GIFE. Instituto Ecofuturo. Disponível em: <http://www.ecofuturo.org.br/>. Acesso em: 17 abr. 2020.

Associados GIFE. Instituto EDP. Disponível em: <https://gife.org.br/associados/instituto-edp/>. Acesso em: 17 abr. 2020.

Associados GIFE. Instituto Embraer. Disponível em: <http://institutoembraer.org.br/>. Acesso em: 17 abr. 2020.

Associados GIFE. Instituto Estre. Disponível em: <https://gife.org.br/associados/instituto-estre/>. Acesso em: 17 abr. 2020.

Associados GIFE. Instituto Eurofarma. Disponível em: <https://www.eurofarma.com.br/instituto/>. Acesso em: 17 abr. 2020.

Associados GIFE. Instituto GPA. Disponível em: <http://www.institutogpa.org.br/>. Acesso em: 17 abr. 2020.

Associados GIFE. Instituto LafargeHolcim. Disponível em: <http://www.institutoholcim.org/>. Acesso em: 17 abr. 2020.

Associados GIFE. Instituto Natura. Disponível em: <https://www.institutonatura.org.br/>. Acesso em: 17 abr. 2020.

Associados GIFE. Instituto Unibanco. Disponível em: <https://gife.org.br/associados/instituto-unibanco/>. Acesso em: 17 abr. 2020.

Associados GIFE. Instituto Votorantim. Disponível em: <http://www.institutovotorantim.org.br/>. Acesso em: 17 abr. 2020.

B3 Social. Alimentação. Disponível em: <https://conteudo.b3.com.br/ladob3>. . Acesso em: 01 fev. 2021.

B3 Social. Equilíbrio B3. Disponível em: <https://conteudo.b3.com.br/ladob3>. . Acesso em: 01 fev. 2021.

B3 Social. Programa de Apoio Pessoal (PAP). Disponível em: <https://conteudo.b3.com.br/ladob3>. . Acesso em: 01 fev. 2021.

B3 Social. Renda. Disponível em: <https://conteudo.b3.com.br/ladob3>. . Acesso em: 01 fev. 2021.

B3 Social. Saude. Disponível em: <https://conteudo.b3.com.br/ladob3>. . Acesso em: 01 fev. 2021.

BORGES, M. HOPPEN, N.; LUCE, F. B. Information technology impact on Market orientation in e-business. **Journal of Business Research**, v. 62, p. 883-890, 2009.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Decreto nº 10.195, de 30 de dezembro de 2019. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Educação e remaneja e transforma cargos em comissão e funções de confiança. Diário Oficial da União, ed. 252, s. 1, p.1, 2019.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Censo da Educação Básica 2019: Resumo Técnico. Brasília, 2020.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União, ed. extra, p.1, 2014.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União, ed. extra, p.1, 2014.

BRASIL. Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil. Presidência da República.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases para a Educação (LDB). Diário Oficial da União, p. 27833, 1996.

BRYMAN, A. Of methods and methodology qualitative research in organizations and management. **An international Journal**, v. 3, n. 2, p. 159-168, 2008.

CARVALHO, E. J. G. Arranjos de Desenvolvimento da Educação (ADEs): instrumento de soluções colaborativas para a educação ou uma nova estratégia de expansão e de controle do mercado educacional? *Currículo sem Fronteiras*, v. 18, n. 1, p. 103-128, jan./abr. 2018.

CASTEL, R. **Metamorfoses da questão social**: uma crônica do salário. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002, p.242.

DAVOK, Delsi Fries. **Modelo de meta-avaliação de processos de avaliação da qualidade de cursos de graduação**. 2006. 272 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

DEBONI, Fábio (Org.). **Investimento Social Privado no Brasil**: tendências, desafios e potencialidades. Brasília: Instituto Sabin, 2013.

DEGENSZAJN, Andre; RIBEIRO, Pamela. O investimento social em movimento. In: DEBONI, Fabio (org.). **Investimento social privado no Brasil**: tendências, desafios e potencialidades. Brasília: Instituto Sabin, 2013, p. 19-30.

DEMO, P. **Ciências sociais e qualidade**. São Paulo: ALMED, 1985.

DEMO, P. **Educação e qualidade**. 6. ed. São Paulo: Papirus, 2001.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FALCONER, A.P. A promessa do terceiro setor, um estudo sobre o papel das organizações da sociedade civil e do seu campo de gestão. (Dissertação de mestrado). São Paulo: FEA/USP, 1999.

FRANÇA, Magna. Financiamento da Educação – Limites e Avanços do Plano Nacional de Educação (2014-2024). *Holos*, [S.l.], v. 6, p. 188-198, out. 2016. ISSN 1807-1600. Disponível em:<<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/4999>>. Acesso em: 27 mai. 2020.

FREITAS, Luiz Carlos. Os reformadores empresariais da educação: da desmoralização do magistério à destruição do sistema público de educação. Dossiê: Políticas Públicas de Responsabilização na Educação. *Revista Educação & Sociedade*. CEDES. São Paulo: Cortez; Campinas, CEDES. Volume 33, n. 119, abr/jun, 2012 (p. 379- 404).

FREITAS, Wesley RS; JABBOUR, Charbel JC. Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Revista Estudo & Debate**, v. 18, n. 2, 2011.

Fundação Bradesco. Bradesco Esportes e Educação. Disponível em: <https://www.bradescoesportes.com.br/programa/objetivos.shtm>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Bradesco. Cisco Network Academy. Disponível em: <https://fundacao.bradesco/Ensino>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Bradesco. Cuidando do Futuro. Disponível em: <https://fundacao.bradesco/Ensino>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Bradesco. Escolas. Disponível em: <https://fundacao.bradesco/Ensino>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Bradesco. Informática para pessoas com deficiência visual. Disponível em: <https://fundacao.bradesco/Ensino>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Bradesco. Programa Bradesco de capacitação à pessoas com deficiência. Disponível em: <https://fundacao.bradesco/Ensino>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Bunge. Centro de Memória BUNGE. Disponível em: . Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Bunge. Comunidade Educativa. Disponível em: <https://fundacaobunge.org.br/programas/comunidade-educativa/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Bunge. Comunidade Integrada. Disponível em: <https://fundacaobunge.org.br/programas/comunidade-integrada/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Bunge. Franquia Semear Leitores. Disponível em: <https://fundacaobunge.org.br/programas/semear-leitores/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Bunge. Prêmio Fundação BUNGE. Disponível em: <https://fundacaobunge.org.br/programas/premio-fundacao-bunge/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Bunge. Semear Leitores. Disponível em: <https://fundacaobunge.org.br/programas/semear-leitores/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Cargill. Comer e brincar na escola. Disponível em: <https://alimentacaoemfoco.org.br/quem-somos/projetos/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Cargill. Feira Sustentável da Agricultura Familiar da Unochapecó. Disponível em: <https://alimentacaoemfoco.org.br/quem-somos/projetos/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Cargill. Fortalecimento do Banco de Alimentos contra o desperdício e a favor de comunidades em situação de vulnerabilidade social. Disponível em: <https://alimentacaoemfoco.org.br/quem-somos/projetos/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Cargill. Guabiroba: manejo agroflorestral, estruturação de cadeia produtiva com geração de renda para a agricultura familiar e desenvolvimento de novos. Disponível em: <https://alimentacaoemfoco.org.br/quem-somos/projetos/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Cargill. Hortas Urbanas São Mateus IV e V. Disponível em: <https://alimentacaoemfoco.org.br/quem-somos/projetos/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Cargill. Nutrição e desenvolvimento regional a partir da pupunha. Disponível em: <https://alimentacaoemfoco.org.br/quem-somos/projetos/>. Acesso em: 01 fev. 2021.



Fundação Cargill. Prato Firmeza: Campo e Cidade. Disponível em: <https://alimentacaoemfoco.org.br/quem-somos/projetos/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Cargill. Prêmio Alimentação em Foco. Disponível em: . Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Cargill. Produção de mudas em viveiro para implantação da fruticultura para agricultores familiares e assentados da reforma agrária. Disponível em: <https://alimentacaoemfoco.org.br/quem-somos/projetos/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Cargill. Projeto Cacau Digital. Disponível em: <https://alimentacaoemfoco.org.br/quem-somos/projetos/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Cargill. Proseando sobre Leite. Disponível em: <https://alimentacaoemfoco.org.br/quem-somos/projetos/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Cargill. Raízes na Cozinha. Disponível em: <https://alimentacaoemfoco.org.br/quem-somos/projetos/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Cargill. Saberes e Sabores: gerando alternativas de emprego e renda para mulheres em situação de vulnerabilidade em Goiânia, por meio da alimentação. Disponível em: <https://alimentacaoemfoco.org.br/quem-somos/projetos/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Cargill. Semeando Agrofloresta: geração de renda aliada à preservação da biodiversidade. Disponível em: <https://alimentacaoemfoco.org.br/quem-somos/projetos/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Cargill. Semeando o Futuro. Disponível em: <https://alimentacaoemfoco.org.br/quem-somos/programa-de-voluntariado-corporativo/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Cargill. Startup Tech: Desafios da Amazônia. Disponível em: <https://alimentacaoemfoco.org.br/quem-somos/projetos/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Educar Dpaschoal. Academia Educar Dpaschoal. Disponível em: <http://educardpaschoal.hospedagemdesites.ws/projeto.php?id=3&page=3>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Educar Dpaschoal. Cooperando com o Social. Disponível em: <http://www.educardpaschoal.org.br/projeto.php?id=9>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Educar Dpaschoal. Encontro Educação e Participação - a escola como centro de cidadania. Disponível em: <http://www.educardpaschoal.org.br/proposito.php>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Educar Dpaschoal. Formação para Educadores. Disponível em: <http://educardpaschoal.hospedagemdesites.ws/projeto.php?id=8&page=42>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Educar Dpaschoal. Inovação Social - Matemática e Iniciação Científica. Disponível em: <http://educardpaschoal.hospedagemdesites.ws/proposito.php>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Educar Dpaschoal. Projeto Além do Encantamento. Disponível em: <http://educardpaschoal.hospedagemdesites.ws/proposito.php>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Educar Dpaschoal. Projeto Leia Comigo!. Disponível em: <http://educardpaschoal.hospedagemdesites.ws/proposito.php>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Educar Dpaschoal. SER Voluntário. Disponível em: <http://www.educardpaschoal.org.br/proposito.php>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Educar Dpaschoal. Trote da Cidadania. Disponível em: <http://educardpaschoal.hospedagemdesites.ws/projeto.php?id=1>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Grupo Volkswagen. Aceleração da Aprendizagem. Disponível em: <https://fundacaogrupovw.org.br/projetos/aceleracao-da-aprendizagem/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Grupo Volkswagen. Aprendendo com a Arte. Disponível em: <https://fundacaogrupovw.org.br/projetos/aprendendo-com-arte/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Grupo Volkswagen. Brincar. Disponível em: <https://fundacaogrupovw.org.br/projetos/brincar/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Grupo Volkswagen. Carretas do Conhecimento. Disponível em: <https://fundacaogrupovw.org.br/projetos/carretas-do-conhecimento/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Grupo Volkswagen. Cidadania em Movimento. Disponível em: <https://fundacaogrupovw.org.br/projetos/cidadania-em-movimento/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Grupo Volkswagen. Costurando o Futuro. Disponível em: <https://fundacaogrupovw.org.br/projetos/costurando-o-futuro/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Grupo Volkswagen. Diversa Presencial. Disponível em: <https://fundacaogrupovw.org.br/projetos/instituto-rodriogo-mendes/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Grupo Volkswagen. Prêmio Fundação Volkswagen. Disponível em: <https://fundacaogrupovw.org.br/projetos/premio-fvw/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Grupo Volkswagen. Pró- Educar Brasil. Disponível em: <https://fundacaogrupovw.org.br/projetos/pro-educar-brasil/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Grupo Volkswagen. Volkswagen na Comunidade. Disponível em: <https://fundacaogrupovw.org.br/projetos/volkswagen-na-comunidade/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Iochpe. Arte na Escola. Disponível em: <http://fiochpe.org.br/#programas>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Iochpe. Formare. Disponível em: <http://fiochpe.org.br/#topo>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Nestlé Brasil. Prêmio Crianças Mais Saudáveis. Disponível em: <https://www.nestle.com.br/proposito/fundacao-nestle-brasil/premio-criancas-mais-saudaveis#depoimentos>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Nestlé Brasil. Voluntariar Faz Bem. Disponível em: <https://www.nestle.com.br/proposito/fundacao-nestle-brasil/voluntariar-faz-bem>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Otacílio Coser. Comunidades Sustentáveis. Disponível em: [https://www.foco.org.br/?page\\_id=560](https://www.foco.org.br/?page_id=560). Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Otacílio Coser. Programa Blend. Disponível em: <http://www.blendprogram.com.br/pt/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Otacílio Coser. Programa Rede Escolaiá. Disponível em: [https://www.foco.org.br/?page\\_id=558](https://www.foco.org.br/?page_id=558). Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Raízen. Projeto Infantil. Disponível em: <https://www.raizen.com.br/fundacao-raizen/projetos#projeto-infantil>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Raízen. Projeto Jovens. Disponível em: <https://www.raizen.com.br/fundacao-raizen/projetos#projeto-jovens>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação SM. Catálogo Ibero-Americano de ilustração. Disponível em: <http://www.fundacaosmbrasil.org/iniciativa/catalogo-ibero-americano-de-ilustracao/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação SM. EDUforics. Disponível em: <http://www.fundacaosmbrasil.org/iniciativa/eduforics/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação SM. Líderes transformadores da educação. Disponível em: <http://www.fundacaosmbrasil.org/iniciativa/lideres-transformadores-pela-educacao/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação SM. MYRA - Juntos pela leitura. Disponível em: <http://www.programamyra.org/#projeto>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação SM. Prêmio Barco a Vapor. Disponível em: <https://barcoavapor.smeducacao.com.br/o-premio/historia/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação SM. Prêmio Ibero-Americano de Educação em Direitos Humanos. Disponível em: <http://www.fundacaosmbrasil.org/iniciativa/premio-ibero-americano-de-educacao-em-direitos-humanos/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação SM. Prêmio Ibero-Americano SM de Literatura Infantil e Juvenil. Disponível em: <http://www.fundacaosmbrasil.org/iniciativa/premio-ibero-americano-sm-de-literatura-infantil-e-juvenil/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação SM. Prêmio Nacional de Educação em Direitos Humanos. Disponível em: <http://www.fundacaosmbrasil.org/iniciativa/premio-nacional-de-educacao-em-direitos-humanos/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação SM. Prêmio Professores do Brasil. Disponível em: <http://www.fundacaosmbrasil.org/iniciativa/premio-professores-do-brasil/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação SM. Seminário Internacional de Educação Integral. Disponível em: <http://www.fundacaosmbrasil.org/iniciativa/seminario-internacional-de-educacao-integral-siei/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Telefônica Vivo. 42 São Paulo. Disponível em: <https://fundacaotelefonicavivo.org.br/42-sao-paulo/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Telefônica Vivo. Aula Digital. Disponível em: <https://fundacaotelefonicavivo.org.br/aula-digital-2/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Telefônica Vivo. Desafios Inova Escola. Disponível em: <https://fundacaotelefonicavivo.org.br/desafioinovaescola/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Telefônica Vivo. Dia dos Voluntários. Disponível em: <https://fundacaotelefonicavivo.org.br/programa-de-voluntariado/dia-dos-voluntarios/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Telefônica Vivo. Escolas Conectadas. Disponível em: <https://fundacaotelefonicavivo.org.br/escolas-conectadas/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Telefônica Vivo. Governança. Disponível em: <https://fundacaotelefonicavivo.org.br/programa-de-voluntariado/governanca/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Telefônica Vivo. Pense Grande. Disponível em: <https://fundacaotelefonicavivo.org.br/pense-grande/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Telefônica Vivo. Pense Grande. Disponível em: <https://pensegrande.org.br/sobrenos>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Telefônica Vivo. Pro Futuro. Disponível em: <https://fundacaotelefonicavivo.org.br/profuturo/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Telefônica Vivo. Programaê. Disponível em: <http://programae.org.br/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Telefônica Vivo. Vacaciones Solidárias. Disponível em: <https://fundacaotelefonicavivo.org.br/programa-de-voluntariado/vacaciones/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Telefônica Vivo. Voluntariado Digital. Disponível em: <https://fundacaotelefonicavivo.org.br/programa-de-voluntariado/voluntariado-digital/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Telefônica Vivo. Voluntários Pense Grande. Disponível em: <https://fundacaotelefonicavivo.org.br/programa-de-voluntariado/voluntarios-pense-grande/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Toyota do Brasil. Águas da Mantiqueira. Disponível em: <https://www.fundacaotoyotado brasil.org.br/projetos/projeto-aguas-da-mantiqueira/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Toyota do Brasil. Ambientação. Disponível em: <https://www.fundacaotoyotado brasil.org.br/projetos/projeto-ambientacao/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Toyota do Brasil. Arara Azul. Disponível em: <https://www.fundacaotoyotado brasil.org.br/projetos/projeto-arara-azul/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Toyota do Brasil. Campanhas Solidárias. Disponível em: <https://fundacaotoyotado brasil.org.br/projetos/campanhas-solidarias/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Toyota do Brasil. Costa dos Corais. Disponível em: <https://www.fundacaotoyotado brasil.org.br/projetos/projeto-toyota-apa-costa-dos-corais/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Toyota do Brasil. Expedição Pantanal. Disponível em: <https://www.fundacaotoyotado brasil.org.br/projetos/projeto-expedicao-pantanal/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Toyota do Brasil. Mulheres na Conservação. Disponível em: <https://www.fundacaotoyotado brasil.org.br/projetos/mulheres-na-conservacao/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Toyota do Brasil. Retornar. Disponível em: <https://www.fundacaotoyotado brasil.org.br/projetos/projeto-retornar/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Toyota do Brasil. STEM Brasil. Disponível em: <https://www.fundacaotoyotado brasil.org.br/projetos/stem-brasil/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Fundação Toyota do Brasil. Vou de Canoa. Disponível em: <https://www.fundacaotoyotado brasil.org.br/projetos/projeto-vou-de-canoa/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

GIFE - GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS. Sobre o GIFE. Disponível em <<http://www.gife.org.br/>>. Acesso em: 6 out. 2020.

GIFE - GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS. CENSO GIFE 2007/2008. São Paulo: GIFE, 2008

GIFE - GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS. Conhecendo o GIFE. Disponível em: <<http://web.archive.org/web/20020219144150/www.gife.org.br/conhecendo.asp>>. Acesso em: 12 abr. 2020.

GIFE - GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS. Fundadores do GIFE debatem novos desafios para a área. RedeGIFE ON-Line, 25jun. 2007. Disponível em: <[www.gife.org.br/redegifeonline\\_noticias.php?codigo=7645](http://www.gife.org.br/redegifeonline_noticias.php?codigo=7645)>. Acesso em: 25 out. 2020.

GIFE - MAPA DA EDUCAÇÃO. Mapa da Atuação do Investimento Social Privado em Educação 2019. Disponível em: <[https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F7597%2F1549390730ebook\\_ISP\\_Educacao\\_vfinal\\_1.pdf](https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F7597%2F1549390730ebook_ISP_Educacao_vfinal_1.pdf)>. Acesso em: 27 mar. 2020,

GIFE. Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. Quem somos. Disponível em:<<https://gife.org.br/quem-somos-gife/>>. Acesso em 21 de abr. de 2020.

GIFE. Guia Gife: Investimento Social Privado na Educação. São Paulo: Gife, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 4, p.65-71, jul./ago. 1995.

GOUVEIA, A. B.; SOUZA, Â. R. DE. Efetividade da política para o ensino fundamental em municípios brasileiros. Cadernos de Pesquisa, v. 43, n. 150, p. 836–855, 2013.

GRAMSCI, A. **Cadernos do Cárcere**. V.1. Introdução ao estudo da filosofia, a filosofia de Benedetto Croce. Rio de Janeiro/RJ: Civilização Brasileira, 1999.

GUMMESSON, E. Case study research and network theory: birds of a feather. Qualitative Research in Organizations and Management. **An International Journal**, v. 2, n. 3, p. 226-248, 2007.

HALLAK REGALO, E.; SALGADO JUNIOR, A. P.; NOVI, J. C.; FALSARELLA JUNIOR, E. Melhores práticas que podem contribuir para o desempenho dos alunos brasileiros do ensino fundamental. **Revista Meta: Avaliação**, [S.l.], v. 8, n. 22, p. 1-28, 2016. ISSN 2175-2753. Disponível em: <<http://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/metaavaliacao/article/view/896>>. Acesso em: 05 jun. 2020.

HERCULANO, M. Conceito de investimento social privado avançou nos últimos cinco anos. RedeGIFE ON-Line, 22 nov. 2004. Disponível em:<[www.gife.org.br/redegifeonline\\_noticias.php?codigo=6430](http://www.gife.org.br/redegifeonline_noticias.php?codigo=6430)>. Acesso em: 25 abr. 2020.

IBGE. As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil : 2016 /IBGE, Coordenação de Cadastro e Classificações. - Rio de Janeiro : IBGE,2019.

INESC. Instituto de Estudos Socioeconômicos. Entenda como funciona o financiamento da educação básica no Brasil, 2019. Disponível em: <<https://www.inesc.org.br/entenda-como-funciona-o-financiamento-da-educacao-basica-no-brasil/>>. Acesso em 21 de abr. de 2020.

Instituto 3M. Formare. Disponível em: [https://www.3m.com.br/3M/pt\\_BR/3m-do-brasil/instituto-3M/](https://www.3m.com.br/3M/pt_BR/3m-do-brasil/instituto-3M/). Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto 3M. Apoio a iniciativas de responsabilidade social e atendimento a crianças e jovens. . Disponível em: [https://www.3m.com.br/3M/pt\\_BR/3m-do-brasil/instituto-3M/](https://www.3m.com.br/3M/pt_BR/3m-do-brasil/instituto-3M/). Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto 3M. Competências para a Vida. Disponível em: [https://www.3m.com.br/3M/pt\\_BR/3m-do-brasil/instituto-3M/](https://www.3m.com.br/3M/pt_BR/3m-do-brasil/instituto-3M/). Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto 3M. Mostra de Ciências e Tecnologia - Desafio de Inovação Instituto 3M.. Disponível em: [https://www.3m.com.br/3M/pt\\_BR/3m-do-brasil/instituto-3M/](https://www.3m.com.br/3M/pt_BR/3m-do-brasil/instituto-3M/). Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto 3M. Nosso Planeta, Nossa Casa. Disponível em: [https://www.3m.com.br/3M/pt\\_BR/3m-do-brasil/instituto-3M/](https://www.3m.com.br/3M/pt_BR/3m-do-brasil/instituto-3M/). Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto 3M. Prêmio Instituto 3M para Estudantes Universitários. Disponível em: [https://www.3m.com.br/3M/pt\\_BR/3m-do-brasil/instituto-3M/](https://www.3m.com.br/3M/pt_BR/3m-do-brasil/instituto-3M/). Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Aegea. Afluentes. Disponível em: <https://www.aegea.com.br/responsabilidade-social/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Aegea. Captação. Disponível em: <https://www.aegea.com.br/responsabilidade-social/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Aegea. Estação Fonte do Saber. Disponível em: <https://www.aegea.com.br/responsabilidade-social/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Aegea. Pioneiros. Disponível em: <https://www.aegea.com.br/responsabilidade-social/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Aegea. Portas Abertas. Disponível em: <https://www.aegea.com.br/responsabilidade-social/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Aegea. Sanear é viver. Disponível em: <https://www.aegea.com.br/responsabilidade-social/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Aegea. Saúde Nota 10. Disponível em: <https://www.aegea.com.br/responsabilidade-social/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Aegea. Tarifa Social. Disponível em: <https://www.aegea.com.br/responsabilidade-social/#paginate-2>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Aegea. Voluntariado AEGEA. Disponível em: <https://www.aegea.com.br/responsabilidade-social/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto AIPI. Arte na Escola. Disponível em: <https://institutoaipi.com.br/arte-na-bncc-formacao-online-para-professores-7-154-mil-inscritos/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto AIPI. Concurso de Redação. Disponível em: <https://institutoaipi.com.br/projetos/conc-redacao/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto AIPI. Edital Educação com Cidadania. Disponível em: <https://institutoaipi.com.br/projetos/edital-educacao-com-cidadania-do-instituto-aipi/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto AIPI. Escola Formare. Disponível em: <https://institutoaipi.com.br/projetos/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Alcoa. Ecoa. Disponível em: <https://www.alcoa.com/brasil/pt/institute/programs>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Alcoa. Engajamento da sociedade. Disponível em: <https://www.alcoa.com/brasil/pt/institute/programs>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Alcoa. Programa de Apoio a Projetos Locais. Disponível em: <https://www.alcoa.com/brasil/pt/institute/programs>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Alcoa. Voluntariado. Disponível em: <https://www.alcoa.com/brasil/pt/institute/programs>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Arcor Brasil. Apoio a projetos. Disponível em: <https://www.institutoarcor.org.br/que-hacemos/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Arcor Brasil. Capacitação e Formação. Disponível em: <https://www.institutoarcor.org.br/que-hacemos/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Arcor Brasil. Geração de conhecimento. Disponível em: <https://www.institutoarcor.org.br/que-hacemos/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Arcor Brasil. Mobilização Social e Pública. Disponível em: <https://www.institutoarcor.org.br/que-hacemos/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Arcor Brasil. Portal Educativo. Disponível em: <http://portaleducacionalbrasil.fundacionarcor.org/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Camargo Corrêa. Comunidade Empreende . Disponível em: <https://camargocorreainfra.com/programa-comunidade-empreende/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Camargo Corrêa. Dia do Bem Fazer. Disponível em: <https://camargocorreainfra.com/dia-do-bem-fazer/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Camargo Corrêa. Programa Infra Digna. Disponível em: <https://camargocorreainfra.com/programa-infra-digna/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto CCR. Buzum. Disponível em: <https://www.institutoccr.com.br/projetos/cultura/102379-buzum->. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto CCR. Cadê o amor que estava aqui?. Disponível em: <https://www.institutoccr.com.br/projetos/educacao/110212-cade-o-amor-que-estava-aqui->. Acesso em: 01 fev. 2021.



Instituto CCR. Caminhos para a Cidadania. Disponível em: <https://www.institutoccr.com.br/projetos/educacao/102375-caminhos-para-a-cidadania>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto CCR. Cine em Cena. Disponível em: <https://www.institutoccr.com.br/projetos/cultura/102381-cine-em-cena>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto CCR. Circuit de Música Instrumental. Disponível em: <https://www.institutoccr.com.br/projetos/cultura/110207-circuito-musica-instrumental-visita-sua-cidade>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto CCR. Circuito PhotoTruck. Disponível em: <https://www.institutoccr.com.br/projetos/cultura/105543-circuito-phototruck>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto CCR. Concessão de aparelhos de amplificação sonora individual (AASI). Disponível em: <https://www.institutoccr.com.br/projetos/saude/110200-ampliacao-de-concessao-de-aparelhos-de-amplificacao-sonora-individual-aasi->. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto CCR. Esporte. Disponível em: <https://www.institutoccr.com.br/projetos/esporte>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto CCR. Idoso bem cuidado. Disponível em: <https://www.institutoccr.com.br/projetos/saude/110211-idoso-bem-cuidado>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto CCR. Jam no Mam. Disponível em: <https://www.institutoccr.com.br/projetos/cultura/110192-jam-no-mam>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto CCR. Literatura acessível. Disponível em: <https://www.institutoccr.com.br/projetos/educacao/110186-literatura-acessivel>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto CCR. Pimp My Carroça. Disponível em: <https://www.institutoccr.com.br/projetos/geracao-de-renda/110193-pimp-my-carroca>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto CCR. Projeto Estrada para a saúde. Disponível em: <https://www.institutoccr.com.br/projetos/saude/102374-estrada-para-a-saude>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto CCR. Projeto Guri. Disponível em: <https://www.institutoccr.com.br/projetos/cultura/105564-projeto-guri>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Claro. Campus Mobile. Disponível em: <https://www.institutoclaro.org.br/campus-mobile/sobre/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Claro. Dupla Escola. Disponível em: <https://www.institutoclaro.org.br/educacao/nossos-projetos/dupla-escola/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Claro. Educonexão. Disponível em: <https://www.institutoclaro.org.br/educacao/nossos-projetos/educonexao/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Claro. Naves do Conhecimento. Disponível em: <https://www.institutoclaro.org.br/educacao/nossos-projetos/naves-do-conhecimento/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Claro. Trajetórias de sucesso escolar. Disponível em: <https://www.institutoclaro.org.br/educacao/nossos-projetos/trajetorias-de-sucesso-escolar/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Cyrela. Apoio Financeiro. Disponível em: <https://institutocyrela.org.br/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Cyrela. Lado a Lado. Disponível em: <https://prosas.com.br/editais/8725-edital-lado-a-lado-2021-instituto-cyrela>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Cyrela. Rede do bem. Disponível em: <https://institutocyrela.org.br/rede-do-bem/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Cyrela. Voluntariado. Disponível em: <https://institutocyrela.org.br/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Ecofuturo. Bibliotecas Comunitárias. Disponível em: <http://www.ecofuturo.org.br/blog/projeto/bibliotecas-comunitarias/biblioteca-comunitaria-ler-e-preciso/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Ecofuturo. Eu Quero Minha Biblioteca. Disponível em: <http://www.euquerominhabiblioteca.org.br/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Ecofuturo. Parque das Neblinas. Disponível em: <http://www.ecofuturo.org.br/blog/projeto/parque-das-neblinas/o-parque/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Ecofuturo. Reservas Ecofuturo. Disponível em: <http://www.ecofuturo.org.br/blog/projeto/reservas-ecofuturo/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto EDP. EDP nas Escolas. Disponível em: <https://brasil.edp.com/pt-br/instituto-edp/edp-nas-escolas>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Embraer. Asas do Bem. Disponível em: <https://institutoembraer.org.br/br/pt/nossos-programas>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Embraer. Colégio Embraer. Disponível em: <https://institutoembraer.org.br/br/pt/colegios-embraer>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Embraer. Programa Parceria Social. Disponível em: <https://institutoembraer.org.br/br/pt/nossos-programas>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Estre. Diálogos e Conhecimentos. Disponível em: <http://www.institutoestre.org.br/dialogos/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Estre. Educação ambiental crítica e emancipatória. Disponível em: <http://www.institutoestre.org.br/educacao-ambiental/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

INSTITUTO ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social (Org). Diálogo empresarial sobre os princípios do Global Compact. São Paulo: Instituto Ethos, 2002.

Instituto Eurofarma. Cartilha Sustentável. Disponível em: <https://eurofarma.com.br/cartilha-sustentavel/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Eurofarma. Cursos de Formação. Disponível em: <https://eurofarma.com.br/instituto-eurofarma/cursos-de-formacao/cursos-de-formacao-em-sao-paulo>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Eurofarma. Educação Complementar. Disponível em: <https://eurofarma.com.br/instituto-eurofarma/educacao-complementar>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto GPA. Academia Assai Bons Negócios. Disponível em: <http://institutogpa.org.br/projeto/academia-assai-bons-negocios/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto GPA. Agenda Solidária. Disponível em: <http://institutogpa.org.br/projeto/agenda-solidaria/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto GPA. Colabora GPA. Disponível em: <http://institutogpa.org.br/projeto/colabora-gpa/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto GPA. Desafio Conexsus. Disponível em: <http://institutogpa.org.br/projeto/desafio-conexsus/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto GPA. Empreendedoras Periféricas. Disponível em: <http://institutogpa.org.br/projeto/empreendedoras-perifericas/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto GPA. Horta Social Urbana. Disponível em: <http://institutogpa.org.br/projeto/horta-social-urbana/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto GPA. Jornada para o futuro. Disponível em: <http://institutogpa.org.br/projeto/jornada-para-o-futuro/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto GPA. Mãos na Massa. Disponível em: <http://institutogpa.org.br/projeto/maos-na-massa/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto GPA. Movimento Arredondar. Disponível em: <http://institutogpa.org.br/projeto/movimento-arredondar/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto GPA. Nata. Disponível em: <http://institutogpa.org.br/projeto/nata/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto GPA. Parceria Contra o Desperdício. Disponível em: <http://institutogpa.org.br/projeto/parceria-contr-o-desperdicio/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto GPA. Programa de Música e Orquestra. Disponível em: <http://institutogpa.org.br/projeto/programa-de-musica-e-orquestra/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto GPA. Programa Sementes. Disponível em: <http://institutogpa.org.br/projeto/programa-sementes/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto GPA. Prosperar. Disponível em: <http://institutogpa.org.br/projeto/prosperar/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto GPA. Viva o Bairro. Disponível em: <http://institutogpa.org.br/projeto/viva-bairro/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Itau Cultural. Biblioteca Itau Cultural. Disponível em: <https://www.itaucultural.org.br/biblioteca>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Itau Cultural. Escola Itau Cultural. Disponível em: [https://escolaitaucultural.sa.crossknowledge.com/cms\\_page\\_view.php?id=5](https://escolaitaucultural.sa.crossknowledge.com/cms_page_view.php?id=5). Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Itau Cultural. Espaço Olavo Setubal. Disponível em: <https://www.itaucultural.org.br/espaco-olavo-setubal>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Itau Cultural. Observatório. Disponível em: <https://www.itaucultural.org.br/observatorio-itau-cultural>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Itau Cultural. Rumos. Disponível em: <https://www.itaucultural.org.br/conheca-orumos>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto LafargeHolcim. Comitê de Ação Participativa (CAP). Disponível em: [https://www.lafargeholcim.com.br/sites/brazil/files/atoms/files/relatorio\\_anual\\_2018\\_vf\\_compressed.pdf](https://www.lafargeholcim.com.br/sites/brazil/files/atoms/files/relatorio_anual_2018_vf_compressed.pdf). Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto LafargeHolcim. Conexão Empreendedora. Disponível em: [https://www.lafargeholcim.com.br/sites/brazil/files/atoms/files/relatorio\\_anual\\_2018\\_vf\\_compressed.pdf](https://www.lafargeholcim.com.br/sites/brazil/files/atoms/files/relatorio_anual_2018_vf_compressed.pdf). Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto LafargeHolcim. Construindo Relações Sustentáveis. Disponível em: [https://www.lafargeholcim.com.br/sites/brazil/files/atoms/files/relatorio\\_anual\\_2018\\_vf\\_compressed.pdf](https://www.lafargeholcim.com.br/sites/brazil/files/atoms/files/relatorio_anual_2018_vf_compressed.pdf). Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto LafargeHolcim. EducaVida. Disponível em: [https://www.lafargeholcim.com.br/sites/brazil/files/atoms/files/relatorio\\_anual\\_2018\\_vf\\_compressed.pdf](https://www.lafargeholcim.com.br/sites/brazil/files/atoms/files/relatorio_anual_2018_vf_compressed.pdf). Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto LafargeHolcim. FIIMP. Disponível em: [https://www.lafargeholcim.com.br/sites/brazil/files/atoms/files/relatorio\\_anual\\_2018\\_vf\\_compressed.pdf](https://www.lafargeholcim.com.br/sites/brazil/files/atoms/files/relatorio_anual_2018_vf_compressed.pdf). Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto LafargeHolcim. Fundo em Rede. Disponível em: [https://www.lafargeholcim.com.br/sites/brazil/files/atoms/files/relatorio\\_anual\\_2018\\_vf\\_compressed.pdf](https://www.lafargeholcim.com.br/sites/brazil/files/atoms/files/relatorio_anual_2018_vf_compressed.pdf). Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto LafargeHolcim. RECOA. Disponível em: [https://www.lafargeholcim.com.br/sites/brazil/files/atoms/files/relatorio\\_anual\\_2018\\_vf\\_compressed.pdf](https://www.lafargeholcim.com.br/sites/brazil/files/atoms/files/relatorio_anual_2018_vf_compressed.pdf). Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto LafargeHolcim. Show de Bola (Incentivo Fiscal). Disponível em: [https://www.lafargeholcim.com.br/sites/brazil/files/atoms/files/relatorio\\_anual\\_2018\\_vf\\_compressed.pdf](https://www.lafargeholcim.com.br/sites/brazil/files/atoms/files/relatorio_anual_2018_vf_compressed.pdf). Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto LafargeHolcim. Transitolândia. Disponível em: [https://www.lafargeholcim.com.br/sites/brazil/files/atoms/files/relatorio\\_anual\\_2018\\_vf\\_compressed.pdf](https://www.lafargeholcim.com.br/sites/brazil/files/atoms/files/relatorio_anual_2018_vf_compressed.pdf). Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Lina Galvani. Desenvolvimento Comunitário. Disponível em: <http://www.linagalvani.org.br/nossa-metodologia/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Lina Galvani. Gestão Pública. Disponível em: <http://www.linagalvani.org.br/nosso-modelo/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Natura. Agendas Prioritárias da Educação. Disponível em: <https://www.institutonatura.org/iniciativa/articulacao-das-agendas-prioritarias-da-educacao/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Natura. Ensino Médio Integral em Tempo Integral (EMITI). Disponível em: <https://www.institutonatura.org/iniciativa/ensino-medio/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Natura. Mobilização para as Consultoras de Beleza Natura. Disponível em: <https://www.institutonatura.org/iniciativa/lideres-consultoras-e-consultores-de-beleza-natura/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Natura. Parceria pela Alfabetização em Regime de Colaboração (PARC). Disponível em: <https://www.institutonatura.org/iniciativa/alfabetizacao/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Unibanco. Editais. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/iniciativas/editais/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Unibanco. Jovem de Futuro. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/iniciativas/jovem-de-futuro/como-funciona/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Unibanco. Produção de conhecimento. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/iniciativas/producao-de-conhecimento/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Votorantim. Apoio à Gestão Pública. Disponível em: <http://www.institutovotorantim.org.br/solucoes-sociais/programas-e-projetos/apoio-a-gestao-publica-agp/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Votorantim. Encadeamento Produtivo. Disponível em: <http://www.institutovotorantim.org.br/solucoes-sociais/programas-e-projetos/encadeamento-produtivo/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Votorantim. Engajamento com Partes Interessadas - Engaja. Disponível em: <http://www.institutovotorantim.org.br/solucoes-sociais/programas-e-projetos/engajamento-com-partes-interessadas-engaja/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Votorantim. Parceria pela Valorização da Educação (PVE). Disponível em: <http://www.institutovotorantim.org.br/solucoes-sociais/programas-e-projetos/pve-2019/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Votorantim. Programa ReDes. Disponível em: <http://www.institutovotorantim.org.br/solucoes-sociais/programas-e-projetos/programa-redes/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Votorantim. Qualificação de Organizações. Disponível em: <http://www.institutovotorantim.org.br/solucoes-sociais/programas-e-projetos/qualificacao-de-organizacoes/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Votorantim. Soluções de Participação Comunitária. Disponível em: <http://www.institutovotorantim.org.br/solucoes-sociais/programas-e-projetos/solucoes-de-participacao-comunitaria/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Votorantim. Voluntariado Corporativo. Disponível em: <http://www.institutovotorantim.org.br/solucoes-sociais/programas-e-projetos/voluntariado-corporativo/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Instituto Votorantim. Votorantim pela Infância e Adolescência (VIA). Disponível em: <http://www.institutovotorantim.org.br/solucoes-sociais/programas-e-projetos/votorantim-pela-infancia-e-adolescencia/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Itaú Social. Comunidade, Presente!. Disponível em: <https://www.itausocial.org.br/programas/fortalecimento-da-sociedade-civil/comunidade-presente/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Itaú Social. Escrevendo o Futuro. Disponível em: <https://www.itausocial.org.br/programas/formacao-de-profissionais-da-educacao/escrevendo-o-futuro/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Itaú Social. IR Cidadão. Disponível em: <https://www.itausocial.org.br/programas/fortalecimento-da-sociedade-civil/ir-cidadao/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Itaú Social. Leia para uma Criança. Disponível em: <https://www.itausocial.org.br/programas/fortalecimento-da-sociedade-civil/leia-para-uma-crianca/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Itaú Social. Letras e Números. Disponível em: <https://www.itausocial.org.br/programas/formacao-de-profissionais-da-educacao/letras-e-numeros/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Itaú Social. Melhoria da Educação. Disponível em: <https://www.itausocial.org.br/programas/formacao-de-profissionais-da-educacao/melhoria-da-educacao/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Itaú Social. Missão em Foco. Disponível em: <https://www.itausocial.org.br/programas/fortalecimento-da-sociedade-civil/missao-em-foco/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Itaú Social. Monitoramento e Avaliação. Disponível em: <https://www.itausocial.org.br/programas/formacao-de-profissionais-da-educacao/monitoramento-e-avaliacao/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Itaú Social. Pesquisas. Disponível em: <https://www.itausocial.org.br/programas/formacao-de-profissionais-da-educacao/pesquisas/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Itaú Social. Prazer em ler. Disponível em: <https://www.itausocial.org.br/programas/formacao-de-profissionais-da-educacao/prazer-em-ler/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Itaú Social. Programa Itau Social UNICEF. Disponível em: <https://www.itausocial.org.br/programas/fortalecimento-da-sociedade-civil/programa-itausocial-unicef/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Itaú Social. Redes de Territórios Educativos. Disponível em: <https://www.itausocial.org.br/programas/fortalecimento-da-sociedade-civil/redes-de-territorios-educativos-2/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

Itaú Social. Voluntariado. Disponível em: <https://www.itausocial.org.br/programas/fortalecimento-da-sociedade-civil/voluntariado/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

KISIL, M. Filantropia 4.0: rumo ao investimento social privado num mundo globalizado. RedeGIFE ON-Line, 22 out. 2007. Disponível em: [http://www.gife.org.br/redegifeonline\\_noticias.php?codigo=7801](http://www.gife.org.br/redegifeonline_noticias.php?codigo=7801). Acesso em: 12 abr. 2020.

KON, Anita. Responsabilidade social das empresas como instrumento para o desenvolvimento: a função da política pública. In: **Planejamento e Políticas Públicas**. Brasília: IPEA, n. 41, jul/dez, 2013 (p. 45-88).

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, M. de A. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LANDIM, Leilah. Múltiplas identidades das ONGs. In: HADDAD, Sérgio (org.). **ONGs e universidades: desafios para a cooperação na América Latina**. Rio de Janeiro: Abong; Peirópolis, 2002, p. 17-50.

LIEBSCHER, P. Quantity with quality? Teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master's program. *Library Trends*, v. 46, n. 4, p. 668-680, 1998.

LLEWELLYN, S.; NORTHCOTT, D. The “singular view” in management case studies qualitative research in organizations and management. **An International Journal**, v. 2, n.3, p. 194-207, 2007.

LLEWELLYN, S.; NORTHCOTT, D. The “singular view” in management case studies qualitative research in organizations and management. *An International Journal*, v. 2, n. 3, p. 194-207, 2007.

Machado Filho, C. A. Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicasos. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.

MARINZECK-SANTOS, Y. S. Proposta de melhorias para a matriz de competências do diretor escolar de uma Secretaria Estadual de Educação embasadas na identificação de melhores práticas administrativo-pedagógicas em gestão escolar. Ribeirão Preto, 2017.

MARINZECK-SANTOS, Yago Silveira. **Boas práticas administrativo-pedagógicas que impactam no desempenho dos alunos no ensino fundamental**: um estudo quali-quantitativo em escolas públicas no Brasil e Portugal. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2021. doi:10.11606/D.96.2021.tde-24092021-180227.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 9-18, jan./abr., 2008.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEC. Ministério da Educação. Apresentação. Disponível em: <<https://www.gov.br/mec/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/apresentacao>>. Acesso em 02 de jun. de 2020.

MICHETTI, M. Coletivos e Redes Culturais no Brasil Contemporâneo: notas sobre as relações entre cultura, economia e política na conjuntura neoliberal. **Arquivos do CMD**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 63–79, 2017. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/CMD/article/view>. Acesso em: 1 abr. 2020.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na administração: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p.216-229, jan./abr. 2007.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

MONTEIRO, Helena; KISIL, Marcos; WOODS, Márcia Kalvon (orgs). Tendencias de la inversión social privada en latinoamérica. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado S/A; IDIS (Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social), 2011.

MOTTA, Vânia C. **Ideologia o capital social**: Atribuindo uma face mais humana ao capital. Rio de Janeiro: EDUERJ/FAPERJ, 2012.

MOTTA, Vania Cardoso. Investimento social privado em educação: desmonte do caráter público da educação. **Revista HISTEDBR On-line**, v. 16, n. 68, p. 323-337, 2016.



NOGUEIRA, Fernando do A. e SCHOMMER, Paula Chies. Quinze Anos de Investimento Social Privado no Brasil: Conceito e Práticas em Construção. In: Anais do XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo/SP, 19 a 23 de setembro de 2009. Disponível: [www.doar.org.br/biblioteca/artigos/isp\\_fernando\\_nogueira.pdf](http://www.doar.org.br/biblioteca/artigos/isp_fernando_nogueira.pdf) . Acesso: 23 mai 2020.

ONU. Pacto Global Rede Brasileira. Implantando o Pacto Global das Nações Unidas Recomendações e primeiros passos. Disponível: [http://www.pactoglobal.org.br/Public/upload/ckfinder/files/Publicacoes/Primeiros\\_Passos\\_do\\_Pacto\\_Global.pdf](http://www.pactoglobal.org.br/Public/upload/ckfinder/files/Publicacoes/Primeiros_Passos_do_Pacto_Global.pdf). Acesso: 15 fev. 2020

PAGOTTO, Lívia M.; BELINKY, Aron; MACEDO, Fernanda; YAMAHAKI, Camila. **Entre o público e o privado**: caminhos do alinhamento entre o investimento social privado e o negócio. São Paulo: GVCes, 2016. Disponível em: <<https://sinapse.gife.org.br/download/entre-o-publico-e-o-privado-caminhos-do-alinhamento-entre-o-investimento-social-privado-e-o-negocio>>. Acesso em: 16 mai. 2020.

PATTON, M. G. **Qualitative Research and Evaluation Methods**, 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSETTI, Fernando. **Da filantropia ao investimento social privado**. In: MACDONALD, Norine; BORMS, Luc T. (orgs.). Filantropia global. Tradução de Gonçalo Praça, Maria João Ferro e Patrícia Xavier. 1. ed. Lisboa: Centro Português de Fundações, 2010, p. 265-279.

SALGADO JUNIOR, A. P.; NOVI, J. C. Proposta de práticas administrativo-pedagógicas que possam contribuir para o desempenho dos alunos de escolas municipais do ensino fundamental na Prova Brasil. Ensaio: **Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, [s.l.], v. 23, n. 88, p.631-662, set. 2015. FapUNIFESP (SciELO).

SALGADO JUNIOR, A. P.; NOVI, J. C.; FERREIRA, J. Práticas escolares e desempenho dos alunos: uso das abordagens quantitativa e qualitativa. *Educação e Sociedade*, v. 37, n. 134, p. 217–243, 2016.

SANDER, Benno. Administração da educação no Brasil: é hora da relevância. **Educação brasileira**, Brasília, v. 4, n. 9, p. 8-27, 2º sem. 1982.

SANDER, Benno. **Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. Campinas, SP : Autores Associados, 1995.

SANDER, Benno. **Gestão da educação na América Latina**: construção e reconstrução do conhecimento. Campinas, SP : Autores Associados, 1995.

SCRIVEN, M. **Evaluation thesaurus**. 4. ed. Newbury Park, CA: Sage, 1991.

SILVA, E. LUCIA; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SORIANO, F. F.; SOUZA JUNIOR, M. A. A.; SALGADO JUNIOR, A. P.; COSTA, D. N. S. A relação das características do corpo docente com o desempenho de escolas municipais

do ensino fundamental no Ideb: Uma abordagem DEA dois estágios. XXIII Simpósio de Engenharia de Produção. Gestão de Operações em Serviços e seus Impactos Sociais. Bauru, novembro de 2016.

TRIPODI, Tony et al. Análise da pesquisa social: diretrizes para o uso de pesquisa em serviço social e em ciências sociais. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal Of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2010.

YIN. R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos da Psicologia**, n. 7, p. 79-88, 2002.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA



Mestranda: Nathalia Francine de Souza

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra.<sup>a</sup> Perla Calil Pongeluppe Rebehy

Título da Dissertação: Adesão das iniciativas dos Institutos e Fundações direcionadas a educação básica brasileira às boas práticas administrativo-pedagógicas que melhoram desempenho escolar.

### QUESTIONÁRIO ASSOCIAÇÃO BEM COMUM (FUNDAÇÃO LEMANN)

**Eveline Pitombeira**

**Hannah Barbosa**

#### 1. Educar para valer

*Instituído pela Associação Bem Comum, em parceria com a Fundação Lemann, o programa Educar pra Valer (EpV) tem como propósito prestar assessoria técnica gratuita aos municípios participantes para apoiá-los na implementação de boas práticas de gestão. O programa trabalha de forma conjunta com o município tendo por objetivo melhorar o rendimento e desempenho dos alunos, por um período de quatro anos. A iniciativa segue o modelo que revolucionou a educação em Sobral (CE).*

1. O que é o Programa Educar para Valer?
2. Qual o papel da Fundação Lemann no Programa Educar Para Valer?
3. O que vocês consideram como "boas práticas de gestão"?
4. Como os municípios participantes são escolhidos/selecionados?
5. Como acontece, na prática, a assessoria técnica ofertada pelo programa (frequência, formato, equipe)?
6. Vocês trabalham a nível de gestão (Secretários, Diretores) ou os professores e a comunidade participam diretamente do processo?
7. Vocês fazem uma avaliação de impacto do programa? Se sim, como ela acontece (frequência, ferramenta utilizada, etc.)?
8. Como vocês avaliam se houve a melhoria do rendimento e desempenho dos alunos?
9. Quais são as práticas realizadas para melhorar o desempenho escolar dos alunos?

10. Existe um planejamento estratégico com objetivos, metas, prazos? Se sim, como esse planejamento é elaborado (conta com a participação da comunidade ou é elaborado pelo IF)?
11. Quais são as principais atividades do Diretor e do Secretário durante a realização do programa?
12. Quais são as principais atividades do Professor durante a realização do programa?
13. Quais são os recursos pedagógicos utilizados pelos professores durante a implementação do programa (livros, aplicativos, etc)?
14. Quais são as práticas pedagógicas estimuladas pelo programa? (proposta e correção de tarefa, atividades em grupo, etc)?
15. Como é feito o monitoramento dos professores em relação ao cumprimento dos conteúdos previstos pela iniciativa/programa?
16. Como a iniciativa/programa lida quando há carência de pessoal de apoio pedagógico?
17. Como são as condições trabalhistas do professor?
18. O programa estimula a formação/aperfeiçoamento dos professores? Como?
19. Como a iniciativa/programa promove a retenção de seus docentes (incentivos, prêmios)?
20. Como ocorre a participação da família e comunidade no programa?
21. Qual o nível de reprovação das escolas contempladas pelo programa? Existem mecanismos de monitoramento e controle?
22. Qual o nível de falta e evasão das escolas contempladas pelo programa? Existem mecanismos de monitoramento e controle?
23. Existe o oferecimento de reforço de aprendizagem e conteúdo no contraturno e recuperação paralela? Como funciona?
24. Como a infraestrutura da escola está preparada para garantir a qualidade do ensino?
25. O programa disponibiliza recursos financeiros para as escolas contempladas? Qual a origem desses recursos? Qual a autonomia na gestão dos recursos?
26. A implementação da iniciativa/programa inclui um planejamento para atuação a longo prazo (após a saída da equipe, os projetos continuam acontecendo)?