

EVANDRO NEIVA,
CLAUDIO DE
MOURA CASTRO,
TOMÁZ DE
AQUINO,
LIÇÕES DA
CONSPIRAÇÃO
EDUARDO
COSTA,

CAMINHOS PARA A QUALIDADE
DAS ESCOLAS PÚBLICAS
Evandro Neiva / Organizador

LIÇÕES DA CONSPIRAÇÃO
Caminhos para a Qualidade das Escolas Públicas

2ª EDIÇÃO

EVANDO NEIVA
TOMÁZ DE AQUINO RESENDE
CLAUDIO DE MOURA CASTRO
ANTONIO CARLOS CABRAL
TÂNIA NOGUEIRA
HÉLIO GOMES
SUELI BALIZA DIAS
EDUARDO COSTA
SUELY RODARTE
MARIA CÉRES PIMENTA SPINOLA CASTRO



Editora Educacional



BELO HORIZONTE, 2013.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Lições da conspiração : caminhos para a qualidade das escolas públicas. -- 2. ed. -- Belo Horizonte : Editora Educacional, 2013.

Vários autores

1. Educação - Minas Gerais 2. Ensino - Qualidade - Minas Gerais
3. Movimento A Conspiração Mineira pela Educação 4. Política e Educação - Minas Gerais.

13-03418

CDD-370.98151

Índices para catálogo sistemático:

1. Brasil : Minas Gerais : Ensino : Qualidade : Educação 370.98151

Idealização do Projeto

Evando Neiva

Coordenação Editorial

Helena Neiva e Tânia Nogueira

Texto

Evando Neiva e outros

Revisão

Renilda Figueiredo

Projeto Gráfico

Greco Design

Direção de Criação

Gustavo Greco

Criação

Victor Silva, Tidé e Lorena Marinho

Ilustração

Bruno Nunes

Produção

Alexandre da Fonseca

Atendimento

Flávia Siqueira

Fotografias e Imagens

Rafael Mota e Acervo

Impressão e acabamento

Rona Editora



Editora Educacional

Rua Santa Madalena Sofia, 25
Bairro Vila Paris | Belo Horizonte-MG
30380 - 650 | Tel.: (31) 2126 0310



Todos os direitos reservados. Reprodução
Proibida. Art. 184 do Código Penal e
Lei 9.610 de 19 de fevereiro de 1998.

AGRADECIMENTOS

Gratidão.

Como reconhecer e agradecer a tantas pessoas que realizam essa **Conspiração**? Uma primeira aproximação possível é pelas dezenas cujos nomes estão neste livro. Uma segunda pelas inúmeras que pertencem às instituições parceiras. Todas singulares e insubstituíveis.

Ao esforço e à competência da minha filha Helena, e da Tânia, que realizaram estas **Lições da Conspiração**.

À Gráfica RONA, que imprimiu graciosamente este livro.

Evando Neiva

Organizador

SUMÁRIO

- 06 **A CONSPIRAÇÃO NUMA CASCA DE NOZ**
- 10 **PREFÁCIO** — O DIREITO AO CONHECIMENTO,
UM COMPROMISSO DE TODOS
Governador Antonio Anastasia
- 16 **CAP 01 — A CONSPIRAÇÃO MINEIRA PELA
EDUCAÇÃO: ORIGEM, MISSÃO, CAMINHO**
Evando Neiva
- 26 **CAP 02 — ALIANÇA INTERSETORIAL:
FUNDAMENTO DA CONSPIRAÇÃO**
Tomáz de Aquino Resende
- 38 **CAP 03 — O SETOR PRIVADO NA EDUCAÇÃO PÚBLICA**
Claudio de Moura Castro
- 62 **CAP 04 — DO ACTION LEARNING
AO PROJETO SERRA VERDE**
Antonio Carlos Cabral
- 70 **CAP 05 — PROJETO JEQUITINHONHA:
CONSPIRANDO BOAS PRÁTICAS NO VALE**
Tânia Nogueira
- 78 **CAP 06 — SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO – SGI:
PILARES CONCEITUAIS**
Hélio Gomes

- 92 **CAP 07 — PRÁTICAS UNIVERSITÁRIAS E O MOVIMENTO DA CONSPIRAÇÃO MINEIRA PELA EDUCAÇÃO: EXPERIÊNCIAS INTERSETORIAIS**
Sueli Baliza Dias
- 104 **CAP 08 — CONSPIRAÇÃO – MÍDIA E EDUCAÇÃO**
Eduardo Costa
- 112 **CAP 09 — NOVOS PROJETOS DA CONSPIRAÇÃO MINEIRA PELA EDUCAÇÃO**
1) A **CONSPIRAÇÃO MINEIRA PELA EDUCAÇÃO INFANTIL**
Suely Rodarte
2) O *TERRITÓRIO EDUCATIVO* E A **CONSPIRAÇÃO MINEIRA PELA EDUCAÇÃO**
Maria Céres Pimenta Spinola Castro
- 122 **CAP 10 — EPÍLOGO** Evando Neiva
- 132 **DEPOIMENTOS**
- 152 **ANEXO I — CARTA DO CAMINHO**
- 158 **ANEXO II — CARTA DO CAMINHO DO DIRETOR**
- 160 **ANEXO III — REPLICAÇÃO DO FÓRUM DE DIRETORES**
- 166 **ANEXO IV — LIÇÕES DAS LIÇÕES APRENDIDAS**

A CONSPIRAÇÃO NUMA CASCA DE NOZ

TOTAL DE BENEFICIADOS PELO TRABALHO DA **CONSPIRAÇÃO MINEIRA PELA EDUCAÇÃO**

Municípios	66
Escolas Estaduais	620
Escolas Municipais	163
Diretores	703
Alunos	332.074

PARCEIROS DA **CONSPIRAÇÃO** MINEIRA PELA EDUCAÇÃO

1º SETOR — PODER PÚBLICO

Governo do Estado de Minas Gerais | Secretaria Estadual de
Educação de Minas Gerais | Secretaria Municipal de Educação de
Belo Horizonte | Secretaria Municipal de Educação de Vespasiano
Secretaria Municipal de Educação de Santa Luzia | Ministério
Público de Minas Gerais / CAOTS | Polícia Militar de Minas Gerais
Promotoria da Infância e da Juventude | Promotoria
Especializada na Educação | CEMIG | COPASA | SEPLAG



A CONSPIRAÇÃO NUMA
CASCA DE NOZ

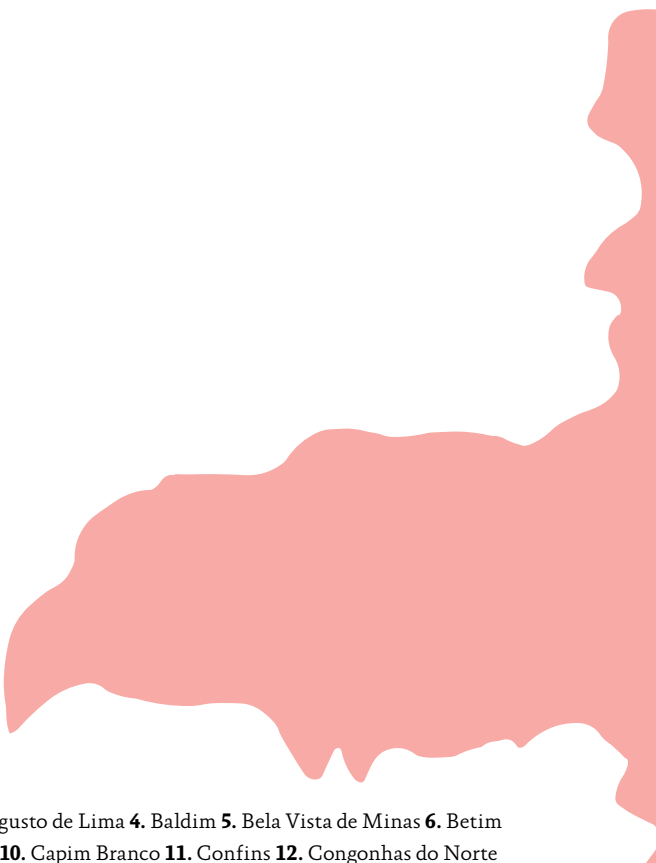
3º SETOR — INSTITUIÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

CeMAIS | Fundação ACMinas
Fundação AMAE
Fundação ArcelorMittal | Fundação CDL
Fundação Guimarães Rosa
Fundação H.Olhos | Fundação Pitágoras
FUNDAMIG | Jr. Achievement | UNDIME

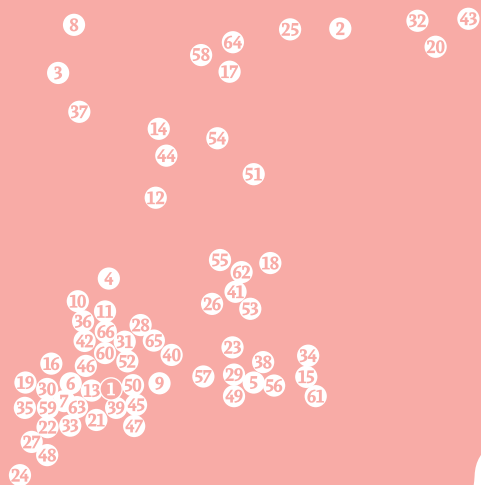
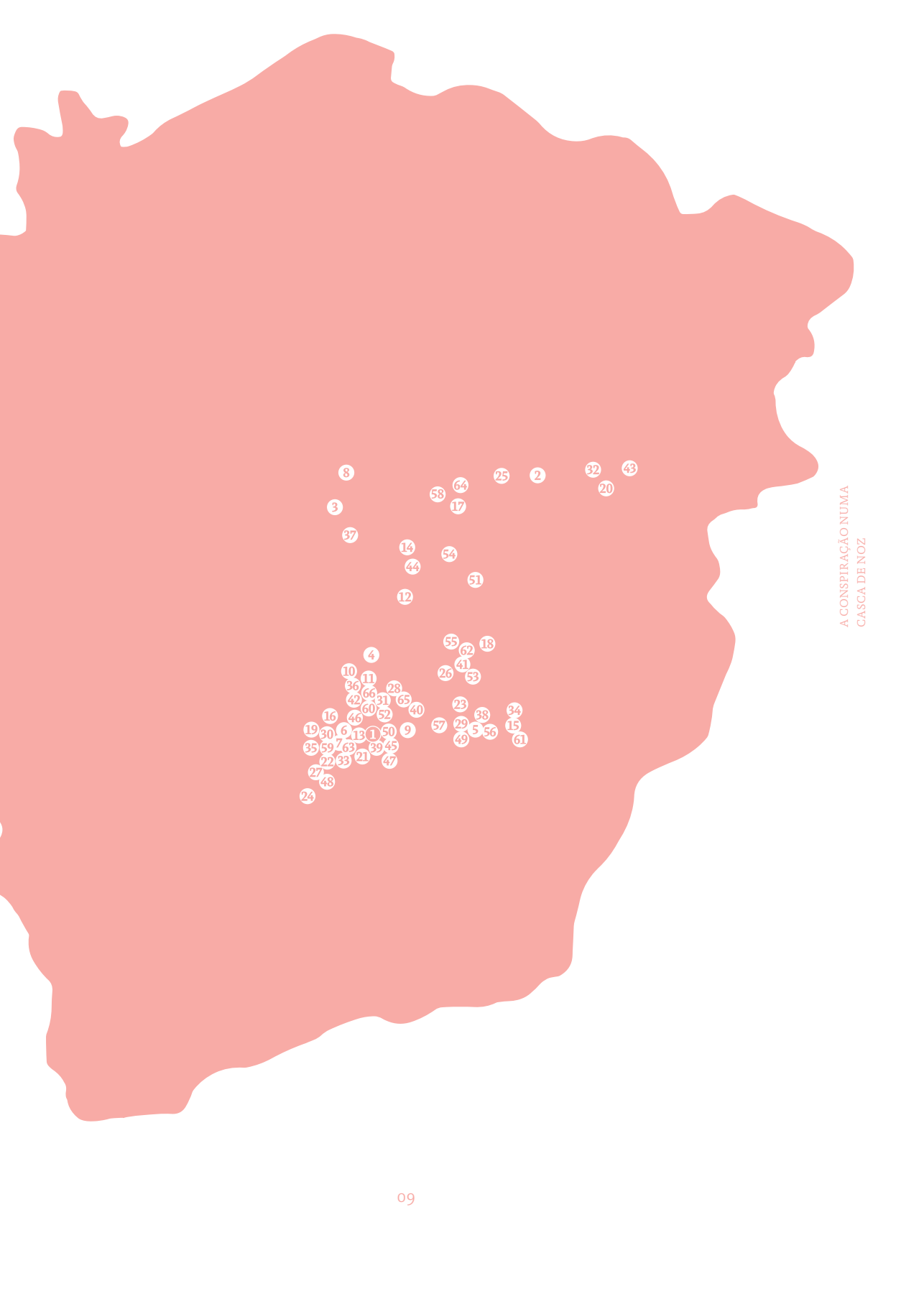
2º SETOR — EMPRESAS

ACMinas | AIX Sistemas | AMCHAM
ArcelorMittal | AUGÉ Tecnologia
Bradesco | Caliper | CDL-BH
Colégio Logosófico | Colégio Pitágoras
Faculdade Pitágoras | FIEMG
Livraria Leitura | Rede Itatiaia | SEBRAE
SINEP | Rede Bandeirantes | Una | UNIBH

MAPA DE ATUAÇÃO DO MOVIMENTO



1. Belo Horizonte 2. Aricanduva 3. Augusto de Lima 4. Baldim 5. Bela Vista de Minas 6. Betim
7. Brumadinho 8. Buenópolis 9. Caeté 10. Capim Branco 11. Confins 12. Congonhas do Norte
13. Contagem 14. Datas 15. Dionísio 16. Esmeraldas 17. Felício dos Santos 18. Ferros
19. Florestal 20. Franciscópolis 21. Ibirité 22. Igarapé 23. Itabira 24. Itaguara 25. Itamarandiba
26. Itambé do Mato Dentro 27. Itatiaiuçu 28. Jaboticatubas 29. João Monlevade 30. Juatuba
31. Lagoa Santa 32. Malacacheta 33. Mário Campos 34. Marliéria 35. Mateus Leme
36. Matozinhos 37. Monjolos 38. Nova Era 39. Nova Lima 40. Nova União 41. Passabém
42. Pedro Leopoldo 43. Poté 44. Presidente Kubitschek 45. Raposos 46. Ribeirão das Neves
47. Rio Acima 48. Rio Manso 49. Rio Piracicaba 50. Sabará 51. Sabinópolis 52. Santa Luzia
53. Santa Maria de Itabira 54. Santo Antônio do Itambé 55. Santo Antônio do Rio Abaixo
56. São Domingos do Prata 57. São Gonçalo do Rio Abaixo 58. São Gonçalo do Rio Preto
59. São Joaquim de Bicas 60. São José da Lapa 61. São José do Goiabal 62. São Sebastião do Rio Preto
63. Sarzedo 64. Senador Modestino Gonçalves 65. Taquaraçu de Minas 66. Vespasiano



A CONSPIRAÇÃO NUMA
CASCA DE NOZ

PREFÁCIO

Governador Antonio Anastasia

PREFÁCIO — O DIREITO AO CONHECIMENTO,
UM COMPROMISSO DE TODOS



O DIREITO AO CONHECIMENTO, UM COMPROMISSO DE TODOS

A expressão sociedade do conhecimento, já largamente empregada, alude ao traço que caracteriza, de forma mais contundente, a direção de algumas das transformações mais cruciais de nossa época. O conhecimento, para além das funções clássicas a ele associadas, ocupa, a cada dia, novos lugares, constituindo, hoje, a nova riqueza das nações. Os bens que indicam desenvolvimento são, em muitos casos, os que incorporam conhecimento. E isso não vale apenas para os bens de natureza material, cuja complexidade tecnológica é crescente, mas, do mesmo modo, entre tantas outras coisas, para procedimentos e práticas, como a obtenção de formação profissional, o recurso a serviços de saúde e o acesso aos acervos virtuais de informação. Mais do que isso, do ponto de vista político, nas sociedades onde vivemos, o conhecimento é um novo campo dos direitos. Aos direitos clássicos, soma-se o direito ao conhecimento como condição constitutiva da cidadania contemporânea. Aos que permanecerem privados do conhecimento, restará uma faixa cada vez mais estreita dos recursos viabilizados pela modernidade. Não será outro o destino das nações desatentas às instituições dedicadas ao conhecimento, condenadas que estarão às novas formas de colonialismo, tão ou mais severas do que as que tradicionalmente a história das relações entre os povos evidenciou.

Se esse é o cenário, novas tarefas e responsabilidades se acrescentam àquelas que a sociedade espera dos governantes. Na medida em que cabe ao governo, no domínio constitucionalmente prescrito, prover a todos as condições propiciadoras de uma vida digna, atenção especial deve ser dedicada à área da educação. Não basta, embora seja essencial, garantir o acesso e a permanência numa escola que deve ser sempre mais qualificada e provida das condições que permitam seu funcionamento em patamares adequados ou lutar para que as taxas de desempenho e inclusão cresçam significativamente. Trata-se de desencadear uma revolução, aguda e permanente, de modo que a educação passe a ser o centro de uma agenda que a todos diga respeito. Pressionados pela urgência e pela relevância do problema educacional, os governos serão julgados pela capacidade de resposta a esse desafio.

Certamente que as tarefas serão distribuídas pelas competências atribuídas a cada um dos entes federados – Município, Estado e União –, aos quais corresponde a dose maior de encargos. Entretanto, entre as novidades de agora, está o reconhecimento de que a aproximação entre o poder público e a sociedade civil contribui decisivamente para o enfrentamento dos desafios provenientes do campo da educação. A educação, permanecendo um assunto de governo, passa a ser uma questão de Estado, na acepção mais generosa que essa expressão possa ter.

O Brasil vive um momento singular de sua história. Ainda que uma ampla desigualdade continue presente entre nós, é inegável que parcelas da população, tradicionalmente alijadas dos benefícios do desenvolvimento, vêm contando com melhores condições materiais. Se a economia vem mostrando-se capaz de disponibilizar os frutos do desenvolvimento material a cada vez mais pessoas, é hora de conferir sustentabilidade e constância a esse movimento – é a hora da educação. À estabilidade econômica, que garantiu à nação condições de crescimento mais permanentes, devem-se somar medidas de

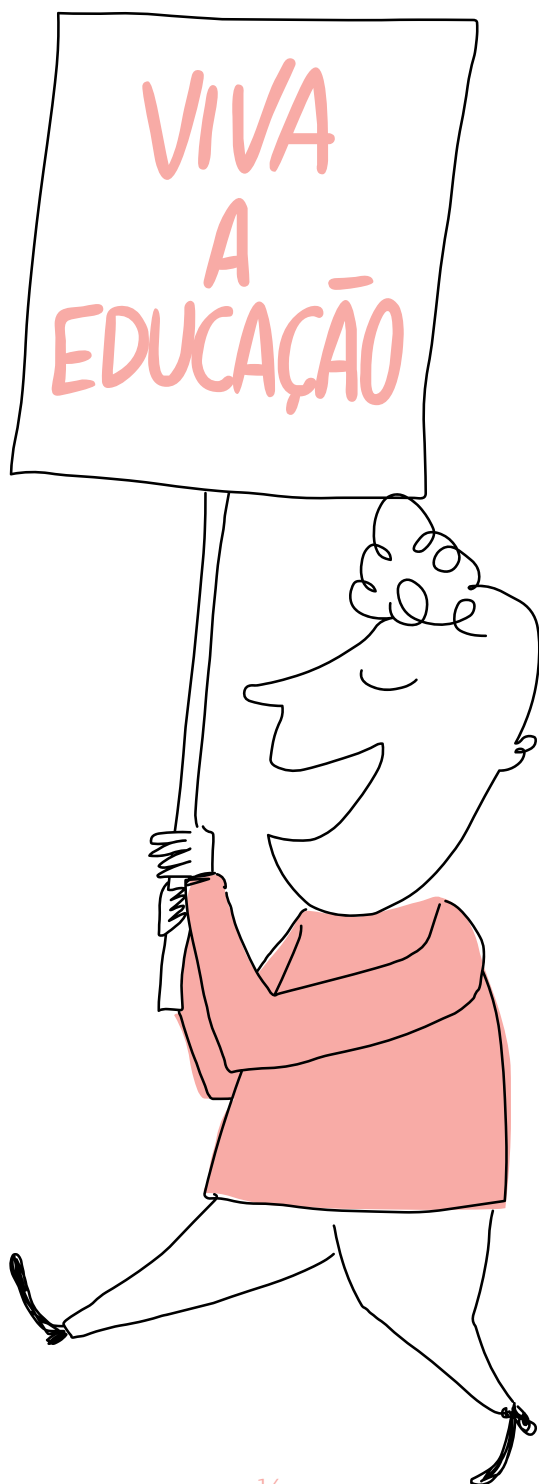
igual natureza no campo educacional. A esperança, tantas vezes desmentida ao longo da história da nação brasileira, parece, agora, encontrar algum abrigo. Que a educação possa fazer parte desse abrigo.

Em Minas Gerais, temos feito o possível. Nos últimos anos, como a consulta aos dados revela, os nossos indicadores de desempenho vêm melhorando paulatinamente, mesmo porque, na área da educação, os efeitos significativos não ocorrem de imediato. Permanece, é claro, muito por fazer, mas qualquer exame cuidadoso atesta o compromisso desse governo com a educação. Esse é o caminho que estamos trilhando e nele permaneceremos.

A **Conspiração Mineira pela Educação**, movimento da sociedade civil que confere à educação o lugar de proeminência no horizonte da responsabilidade social, tem contribuído efetivamente para que novos patamares de qualificação sejam atingidos pelas nossas escolas, iniciando-se pelo aprimoramento dos processos de gestão e irradiando-se para todas as ações atinentes ao funcionamento da escola.

O presente volume, enriquecido pela variedade das questões contempladas, ora mais teóricas, ora mais práticas, e pela competência dos autores que reúne, é mais uma prova de que a aproximação entre as ações governamentais e as iniciativas com origem na sociedade civil tende a render bons frutos. Não se trata, convém salientar, de qualquer distanciamento por parte do poder público das tarefas que lhe cabem. Pelo contrário, a parceria com a sociedade civil, por meio de programas de natureza variada, contribui, para além de benefícios específicos, para a melhoria do desempenho na vida escolar de uma forma mais generalizada.

Como recomenda o texto do professor Evando Neiva ao final do volume, que todos nós, aprendizes que continuamos a ser, possamos aprender as lições.





CAP 01

Evando Neiva

Graduado em Engenharia Elétrica pela UFMG e Curso de Liderança em Educação pela Universidade de San Francisco – Califórnia. Professor de Física. Sócio-fundador do Pitágoras. Presidente do Conselho de Administração da Kroton Educacional. Presidente da **Conspiração Mineira pela Educação**.



A CONSPIRAÇÃO MINEIRA PELA EDUCAÇÃO: ORIGEM, MISSÃO, CAMINHO

*“Queremos contribuir para a travessia
entre o Brasil que temos e o Brasil que
queremos e podemos ser.”*

Antonio Carlos Gomes da Costa

A qualidade da educação pública é um problema de complexidade superlativa. E como em todo problema complexo, são propostas soluções simples... mas que não funcionam.

A **Conspiração Mineira pela Educação**, movimento que tem início em agosto/2006, é uma abordagem cuidadosa e fundamentada à altura da complexidade do nosso problema educacional.

No início do 2º semestre de 2006, Dr. Charles Lotfi, então Presidente da Associação Comercial de Minas – ACMinas, nos convida para criar uma diretoria de educação na entidade, com o propósito de encontrar formas de colaboração dos empresários na melhoria da educação pública. Por coincidência, simultaneamente, Dr. Cássio Resende, na época Presidente da Federação das Fundações de Minas Gerais – FUNDAMIG, nos faz o mesmo convite com

propósito semelhante: buscar estratégias de contribuição das entidades do 3º Setor para a qualidade da educação pública.

No mesmo momento histórico, estava sendo formatado o Compromisso Todos Pela Educação, movimento nacional de articulação de fortes parceiros de entidades empresariais e de instituições sem fins lucrativos. Esse movimento nacional, hoje chamado simplesmente Todos pela Educação, foi lançado publicamente em 6/setembro/2006, no Museu do Ipiranga – SP, com expressiva divulgação na mídia nacional.

Nesse contexto, passamos a denominar as duas iniciativas em Minas de, respectivamente, Compromisso ACPMinas pela Educação e Compromisso FUNDAMIG pela Educação. Logo a seguir, propusemos a fusão das duas iniciativas num movimento único, chamado **Conspiração Mineira pela Educação**.

Nesse estado nascente da **Conspiração**, surge a abordagem apropriada do **Movimento**: a criação de uma aliança intersetorial com as contribuições complementares do poder público – 1º Setor; das empresas – 2º Setor; e das instituições sem fins lucrativos – 3º Setor. Essa foi uma sugestão do Dr. Tomáz de Aquino, Procurador da Justiça, coordenador do Centro de Apoio Operacional ao Terceiro Setor – CAOTS (ver capítulo 02, p. 26).



Figura 1 – Logomarca da **Conspiração** que ilustra os parceiros da aliança intersetorial

A formalização da **Conspiração Mineira pela Educação** como aliança intersetorial aconteceu no Gabinete da então Secretária de Educação de Minas Gerais, professora Vanessa Guimarães, com as presenças das lideranças dos setores envolvidos.

Portanto, o mês de agosto de 2006 é um marco histórico do nascimento da nova **Conspiração Mineira**. A partir daí, dois pensadores entram em cena: Antonio Carlos Gomes da Costa e Claudio de Moura Castro. Com eles, explicitamos a missão, a razão de ser da **Conspiração**: “Contribuir para a melhoria das escolas públicas de Minas, com ênfase na educação básica.”

Identificamos, então, a necessidade de tornar claros os valores, os princípios e as diretrizes do **Movimento**. Passamos a contar com a **Carta do Caminho** (veja a íntegra no ANEXO I, p. 152), escrita por Antonio Carlos, com profunda inspiração e sintonia com as mais efetivas estratégias, para contribuir na solução do complexo problema da qualidade da educação pública.

Eis algumas diretrizes da **Carta do Caminho**, que evidenciam os fundamentos e a consistência do **Movimento**:

- *A escola só é boa quando o aluno aprende.*
- *Boas escolas têm metas e prioridades claras, realistas e compartilhadas por todos.*
- *A boa gestão e a criação de um clima escolar positivo e estimulante são indispensáveis para a aprendizagem.*
- *A liderança do diretor é fator crítico para a escola de qualidade.*
- *A aferição sistemática da aprendizagem, por meio de avaliação externa, nos permite entender as falhas, atuar para melhorar, cobrar resultados e premiar os êxitos.*

- *O centro de gravidade da **Conspiração** é o aluno se não chegar à sala de aula, o **Movimento** não chegou a lugar algum, perdendo a razão de existir.*
- *A educação de qualidade é a ponte para a travessia do País que temos para o País com que sonhamos.*

Ao lançarmos esse manifesto, em maio/2007, num grande congresso educacional, presidido pela Secretária de Educação Vanessa Guimarães, criamos as condições essenciais para iniciarmos duas grandes ações afirmativas: 1) *Projeto Serra Verde* e 2) *Projeto Jequitinhonha*.

Para tanto, utilizamos em cada projeto duas metodologias de classe mundial, amplamente testadas e validadas: o *Action Learning* no *Projeto Serra Verde*; e o *Sistema de Gestão Integrado – SGI* no *Projeto Jequitinhonha*. As diretrizes da **Carta do Caminho**, no entanto, são totalmente compartilhadas pelos dois *Projetos*.

1) *PROJETO SERRA VERDE*

No *Projeto Serra Verde*, contemplando cerca de 100 escolas públicas do entorno da então futura cidade administrativa – obra atualmente concluída que abriga a sede oficial do governo do Estado de Minas Gerais com todas suas Secretarias –, aplicamos o método *Action Learning*. Essa foi uma preciosa contribuição do Instituto Caliper¹, com o trabalho do seu consultor George Brough, que esteve conosco diversas vezes nos primeiros encontros com os diretores dessas escolas.

O grupo de escolas que aderiu ao convite para participar do *Projeto Serra Verde* era muito diversificado, sem nenhuma interação anterior – escolas estaduais e municipais de Belo Horizonte (Regional Norte), Santa Luzia, Vespasiano, Sabará e Ribeirão das Neves. Mais de 150.000 alunos matriculados.

¹ Empresa de consultoria que foca na gestão estratégica de talentos.

George Brough, com seu competente trabalho de formular instigantes perguntas, levantou consensualmente as questões que, na opinião dos diretores, eram fundamentais para uma escola de qualidade:

- 1) Pacificação das escolas.
- 2) Motivação dos professores.
- 3) Motivação dos alunos.
- 4) Interação família – escola.
- 5) Melhoria dos indicadores de aprendizagem (especificamente IDEB ² e PROALFA ³).

Com esse ponto de partida, começamos uma série de encontros com os diretores das escolas públicas da região do Serra Verde. De agosto/2007 a novembro/2012 realizamos 45 encontros mensais – denominados *Fóruns de Diretores* – sob a competente coordenação de Antonio Carlos Cabral, coordenador de parcerias da **Conspiração**. Essa dinâmica, de grande efetividade, visa fortalecer a liderança dos diretores – variável fundamental para a melhoria da qualidade das escolas, como preconizado pela **Carta do Caminho**. As ações desenvolvidas pelas escolas sempre estiveram focalizadas nos 5 temas consensados, descritos acima.

*“No dia seguinte de um Fórum,
eu volto para a escola e o pessoal comenta:
– ‘O que você tomou ontem? Que água você bebeu?’
– Porque eu já volto do Fórum com a bateria carregada.
A **Conspiração** nos ensina a ter esperança.”*

*Sandro Coelho – Diretor da E.E. Leonina Mourthé de Araújo – Escola parceira da **Conspiração***

² IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Brasil) – Mede a qualidade do ensino de cada escola e de cada cidade. É calculado com base no desempenho do estudante em avaliações do MEC (Prova Brasil), taxas de aprovação e fluxo escolar. O índice varia de zero a dez.

³ PROALFA – Programa de Avaliação da Alfabetização (MG) – Mede os níveis de alfabetização alcançados pelos alunos dos anos iniciais do ensino fundamental, da rede pública, sendo censitária no 3º ano. Os resultados dessa avaliação são usados para embasar as intervenções necessárias no processo de alfabetização dos alunos.

2) PROJETO JEQUITINHONHA

A partir do 1º semestre/2009, iniciamos outra ação afirmativa, o *Projeto Jequitinhonha*, sob a coordenação da Superintendente da Fundação Pitágoras, Tânia Nogueira (ver capítulo 05, p. 70). Nesse projeto, convidamos municípios do Vale do Jequitinhonha, com baixos indicadores do IDH⁴ e do IDEB – portanto, localidades extremamente vulneráveis pela pobreza e pelo baixo desempenho educacional. Oferecemos a esses municípios, gratuitamente, a implementação do *Sistema de Gestão Integrado – SGI*, tecnologia com padrão de excelência desenvolvida por Hélio Gomes, em nome da Fundação Pitágoras (ver capítulo 06, p. 78).

Através de jornadas mensais, com duração de dois dias (16h), ao longo de dois anos (2009 a 2011), essa tecnologia de gestão foi integralmente transferida às secretarias municipais de educação de 34 cidades (quase todas no Jequitinhonha), beneficiando mais de 30.000 alunos, em quase 200 escolas.

Como podemos aferir a efetividade do *Action Learning* (*Projeto Serra Verde*) e do *SGI* (*Projeto Jequitinhonha*)? O IDEB e o PROALFA são os aferidores apropriados. Os resultados iniciais são animadores, como se vê nos quadros a seguir.

IDEB	2007	2009	2011
Média das escolas brasileiras	4,4	4,6	5,0
Média das escolas <i>Projeto Serra Verde</i>	4,4	5,3	5,5
Média das escolas <i>Projeto Jequitinhonha</i>	3,1	5,1	5,9

⁴IDH – Índice de Desenvolvimento Humano – é um índice que serve de comparação entre os países, com o objetivo de medir o grau de desenvolvimento econômico e a qualidade de vida oferecida à população. Este índice é calculado com base em dados econômicos e sociais, como educação, longevidade e Produto Interno Bruto *per capita*. O IDH vai de 0 (nenhum desenvolvimento humano) a 1 (desenvolvimento humano total). Este índice também é usado para apurar o desenvolvimento de cidades, estados e regiões.

PROALFA

O percentual refere-se ao número de crianças
que foram alfabetizadas até os 8 anos de idade

2009

2010

2011

Média das escolas mineiras
(estaduais e municipais)

65%

76%

82%

Média das escolas
Projeto Serra Verde

51%

67%

81%

Média das escolas
Projeto Jequitinhonha

52%

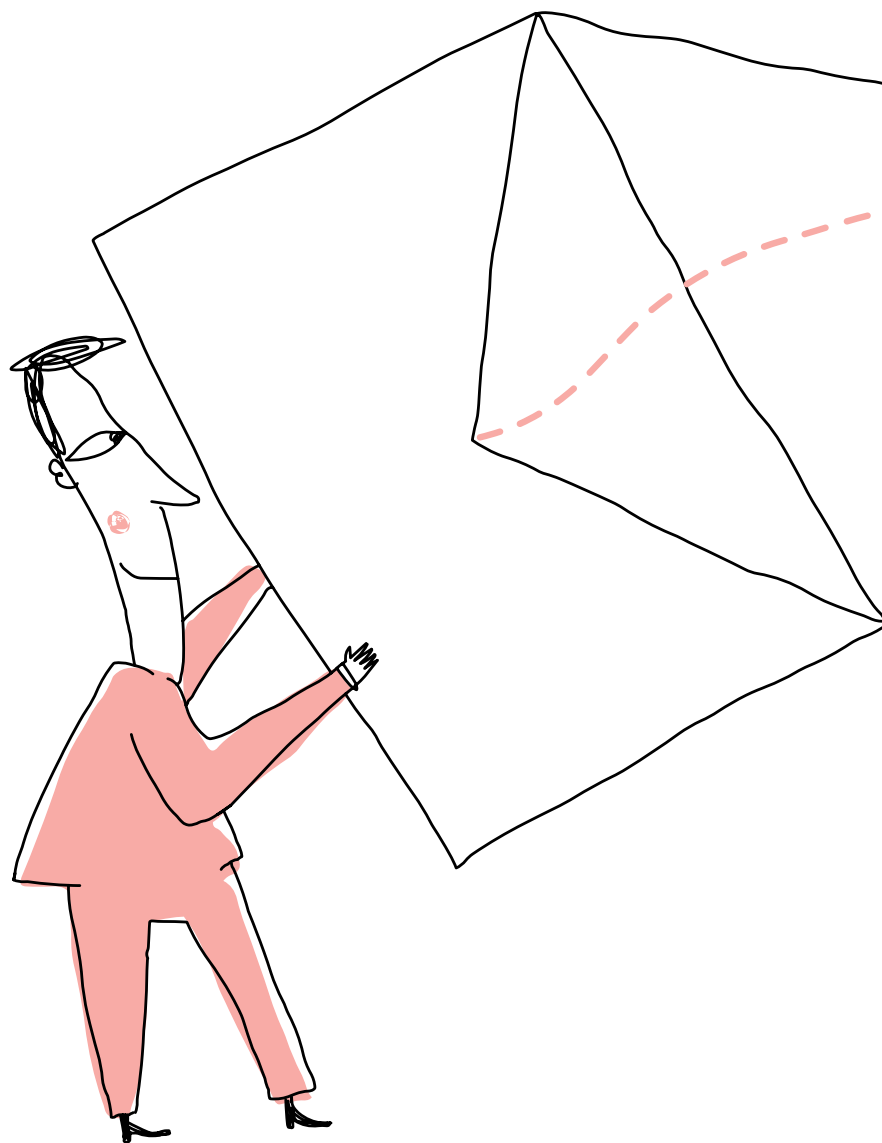
73%

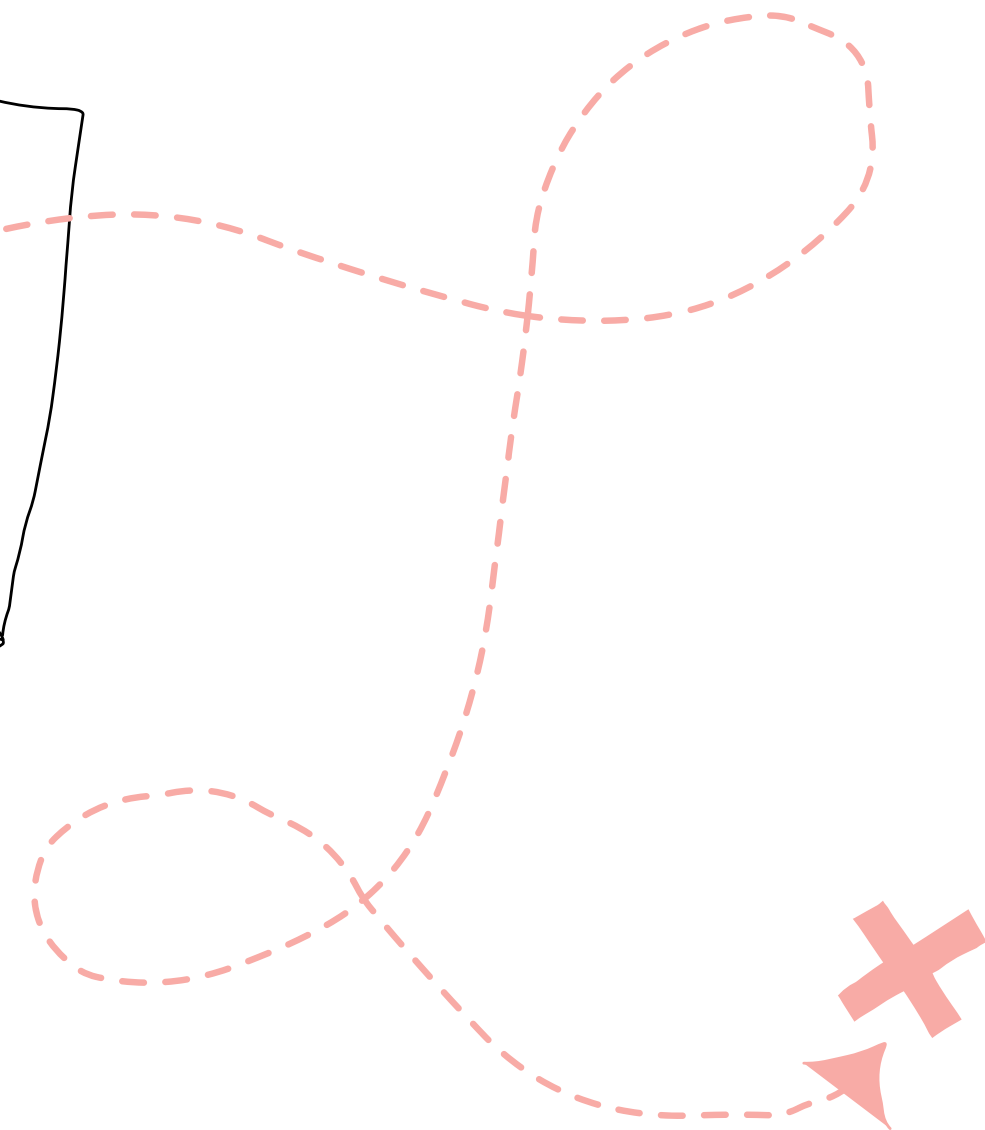
85%

Segundo Claudio de Moura Castro, “os resultados são o nosso alimento espiritual”. Por isso mesmo, a **Conspiração Mineira pela Educação** se tornou um movimento cada vez mais energizado, conquistando inúmeros apoiadores dos três setores da aliança que foi criada. E esse livro é o retrato disso: escrito a diversas mãos com a contribuição dos principais **conspiradores**.

No epílogo detalhamos a potencialidade da **Conspiração** e os seus próximos desdobramentos para dar conta da grandeza e da complexidade do desafio a que nos propomos.

“Nada é mais poderoso do que uma ideia para a qual tenha chegado sua hora.” A **Conspiração** é a ideia e a hora é agora. É a nossa contribuição para a travessia rumo ao País que queremos e podemos ser.





CAP 02

Tomáz de Aquino Resende

Graduado em Direito pela Faculdade de Direito do Oeste de Minas Gerais – Divinópolis. Procurador de Justiça e Coordenador do CAOTS. Membro do Conselho Superior do Ministério Público de Minas Gerais. Integrante dos Conselhos Consultivos da Federação Brasileira de APACS⁵, do COEP⁶ e do CeMAIS. Parceiro e idealizador do modelo da aliança intersetorial da **Conspiração Mineira pela Educação**.



⁵ APACS – Associação de Proteção e Assistência ao Condenado – método para reintegração social de presos que busca a humanização no cumprimento das penas privativas de liberdade.

⁶ COEP – Comitê de Entidades no Combate à Fome e pela Vida – articulação nacional de organizações públicas e privadas visando o desenvolvimento humano e social, com foco especial nas comunidades de baixa renda de todo o país.

ALIANÇA INTERSETORIAL: FUNDAMENTO DA CONSPIRAÇÃO

No início do processo que culminou com a criação do movimento da **Conspiração Mineira pela Educação**, fui visitado em meu gabinete por seus principais mentores, os professores Evando Neiva e Antonio Cabral, com a proposta de encetarmos ações conjuntas, na busca de melhoria na educação pública, interferindo mesmo no processo de gestão de algumas escolas.

Era uma grande ideia, ainda sem formatação ou proposta escrita, mas em que se conclamava a necessidade de juntada das forças – públicas, privadas com e sem fins lucrativos, dos integrantes das escolas (professores, funcionários, alunos e familiares), dos moradores das regiões do entorno das escolas – na busca da melhoria nas condições de educação das escolas públicas de ensino básico, diante do caos que se apresentava, mais parecendo um “campo de batalha”, com violências e ocorrências policiais rotineiras e cotidianas, tudo contrário à expectativa de um centro de formação humana e crítica. Um ambiente saudável de disseminação do conhecimento, das boas práticas, dos melhores valores e virtudes das pessoas estava a anos-luz da realidade da maioria das escolas. Na verdade havia (e muito ainda há) a completa insatisfação de toda a comunidade escolar: reclamavam os professores, os alunos e os pais dos alunos e ninguém apresentava proposta de solução adequada, embora todos a desejassem (desejem). Era mais ou menos a concretização do dito: *“onde falta o pão, todo mundo fala e ninguém tem razão”*.

A ideia do movimento partia, então, da premissa de que era (é) necessidade coletiva e desejo geral uma grande modificação para melhor no sistema de educação pública. Percebeu-se que muitas ações nesse sentido eram propostas e algumas implementadas tanto por governos e escolas, como por entidades sem fins de lucro às vezes até em ações conjuntas, mas a maioria fadada ao desgaste e ao insucesso, pois implementadas geralmente de forma isolada e episodicamente, especialmente face a eventual agravamento da situação caótica de alguma região ou de alguma escola. Resultados pífios e desânimo generalizado que significavam “recaídas” e pioras no sistema já decadente.

A forma como me apresentaram a proposição, com o convite para integrar o movimento foi extremamente impactante para mim, pois percebi ali, naquela ideia tão improvável – como o são todas as grandes ideias – a clara possibilidade de ver praticada, no campo mais importante do desenvolvimento social de um povo – a educação – a “tese” da intersectorialidade entre as instituições que compõem/formam o Estado, ponto de vista que eu, já há mais de uma década, defendia vigorosamente como sendo a única forma de solução adequada para os problemas sociais e ambientais. A intersectorialidade para mim é o verdadeiro fortalecimento da sociedade civil, onde cada um tem bem claro seu papel e o faz com profissionalismo e transparência.

Aliás, a motivação que levou esses grandes líderes do **Movimento** ao meu gabinete foi justamente o fato de entenderem que a tal tese fundamentava a ideia do movimento. A mim me foi oferecida a oportunidade de participar de forma prática da teoria, que era pauta principal (e ainda é) do meu trabalho no Centro de Apoio Operacional ao Terceiro Setor – CAOTS, já “apelidado” de há muito de Centro das Alianças Intersetoriais.

Hoje estou mais ainda convencido da importância fundamental das alianças intersectoriais para a solução ou minimização

de problemas sociais, ambientais ou culturais e que o movimento da **Conspiração Mineira pela Educação** é a ação mais importante na área educacional ocorrida no nosso País. É onde vemos que, pela primeira vez e de forma organizada, os três setores que compõem o Estado – governo, mercado e organizações sociais – se unem em ações concretas, para uma revolucionária mudança no sistema educacional, especialmente a partir da educação básica e em escolas públicas.

Não tenho dúvida de que a efetividade e os excelentes resultados que o **Movimento** tem apresentado, em curtíssimo tempo, se devem, em grande parte, pela intersetorialidade ocorrida na gestão do processo. Desde o começo, os três setores foram convocados a contribuir e principalmente a definir o que cada um poderia fazer e o que poderia ser feito conjuntamente. Este é o fundamento da intersetorialidade: definição clara de papéis e interação efetiva para potencializar resultados de ações conjuntas. Aplicação prática e eficiente dos princípios da subsidiariedade e complementaridade na administração pública.

*“A primeira vez que ouvi falar em **Conspiração Mineira pela Educação** pensava que tinha a ver com a Inconfidência. Depois compreendi que era para melhorar o ensino das escolas de Minas Gerais. Para mostrar que não é só o Governo que tem que mexer. É todo mundo.”*

*Denis Gaillac, 12 anos – Aluno da E.E. Manoel Soares do Couto – Escola parceira da **Conspiração***

É seguro dizer que qualquer projeto que pretenda interferir na melhoria ou na solução de problemas sociais, culturais ou ambientais, deve, necessariamente, ter como base de sustentação uma aliança intersetorial, uma vez que devemos partir da compreensão de que

o Estado (pessoas organizadas em uma determinada circunscrição geográfica) contém ou se configura como três setores assim determinados: governo, mercado e entidades de interesse social, os quais podem ser, basicamente, assim entendidos:

1º SETOR ou GOVERNO, que é o ente encarregado de ações indelegáveis ao particular; detentor da capacidade de exercitar, com exclusividade, funções eminentemente públicas, como: legislação, justiça, fiscalização, polícia etc.

No caso da educação, exerce o governo papel de primeira grandeza, a ele cabe – até por determinação constitucional – e não poderia ser diferente, uma vez que falamos de um “*direito de todos e um dever do Estado*”, estabelecer “as regras do jogo”, com a elaboração de leis, projetos e programas a delinearem a política educacional do País. Além de legislar, cabe também ao governo garantir a todos o direito ao acesso à educação, seja por seus próprios meios: escolas públicas mantidas com dinheiro público – do contribuinte – que, apesar de caríssimas, são chamadas de gratuitas; seja autorizando o funcionamento e exercendo fiscalização das escolas privadas, com ou sem fins lucrativos. Ou seja, no campo da educação, como nos dos outros direitos fundamentais do cidadão, a ação, direta ou indireta dos órgãos governamentais de regulamentação, fomento e controle são imprescindíveis e indelegáveis.

2º SETOR ou MERCADO (indústria e comércio e prestação de serviço), que se configura pela prestação de serviços e comércio de bens em contraprestação ao lucro para o empreendedor.

Dois aspectos trazem a atenção do mercado para a questão educacional. Um é o de que o desenvolvimento – econômico e social – de qualquer povo ou região é muito maior, mais eficiente e justo quando a população tem maior acesso à educação. Bastaria para essa constatação considerar a diminuição dos prejuízos que ocorrem por falta de conhecimento na manipulação de produtos ou na operacionalização

de equipamentos por parte dos operários. Quanto mais o trabalhador é municiado de conhecimento, menos erros acontecerão na linha de produção ou na comercialização de produtos.

Exemplos a mais não poder nos mostram que os países que mais se desenvolveram foram os que mais investiram em educação. E povo desenvolvido é mais consumidor, compra mais bens e mais conforto. É muito mais lucrativo para todo o mercado. É o círculo virtuoso do jogo do “ganha, ganha”. Todos participam, todos se beneficiam.

O outro aspecto também é econômico e aqui entra também o 3º Setor, é que, nesse tipo de prestação de serviço, o setor privado consegue com muito mais eficácia e menor custo prestar um serviço de qualidade. Dados estatísticos comprovam que o custo médio por aluno de uma escola privada é até três vezes menor do que o da escola pública, o que significa que se os governos fornecerem três bolsas de estudo em uma escola privada estarão gastando a mesma quantidade de recurso do erário necessário para manter apenas um na escola pública.

Tem sido um excelente negócio prestar serviço na área da educação, além de termos de considerar que os equipamentos e materiais educacionais em si já se traduzem em grandes negócios, daí interessantíssimo ao mercado a participação nessa aliança.

3º SETOR ou ASSOCIAÇÕES e FUNDAÇÕES, que não é 1º nem 2º, embora anteceda a ambos, e se constitui por entidades privadas que prestam serviços, mas de interesse público e sem fins lucrativos.

O 3º Setor também exerce papel de grande relevância na questão educacional, tanto participando da venda de serviços, quanto assumindo ou financiando cursos e capacitações que não têm o interesse das empresas ou dos governos. Como também pode ter o papel importante de mobilizar a sociedade tanto na cobrança de políticas educacionais adequadas quanto na vigilância do bom emprego dos recursos públicos na área da educação.

Os voluntários, sejam alunos, vizinhos, pais, sejam professores, religiosos, consultores etc, que podem satisfazer suas necessidades espirituais e morais dedicando-se a atender causas coletivas sem fim de lucro, podem fazê-lo atendendo a uma demanda das mais importantes de uma sociedade, seja na melhoria e/ou manutenção do prédio físico das escolas, seja no desenvolvimento de projetos e programas que valorizem, incentivem, melhorem as atividades dos estudantes e a relação desses com o seu entorno: nas áreas artística, cultural, esportiva e tantas outras.

A educação e a cultura são fontes inesgotáveis para atividades voluntárias e cidadãos e vão desde o auxílio na elaboração do “dever de casa” até a coordenação e direção de projetos científicos e artísticos de altíssimo nível.

Os três setores descritos, legalmente considerados, são constituídos por pessoas jurídicas: criações do direito que dão a um grupo de pessoas, mediante certas regras cogentes, o poder de contratar como se fosse uma nova e única pessoa, as quais estão relacionadas no Código Civil Brasileiro, sendo o 1º Setor (governo) aquele definido como de personalidade jurídica de direito público e os outros dois (mercado e 3º Setor) como de personalidade jurídica de direito privado, um com fins de lucro, o outro com finalidades não econômicas. Tendo os três setores como área de convergência a sua composição/situação – todos são administrados ou integrados por pessoas físicas e se situam no mesmo ambiente –, tendo ainda como escopo de suas criações encetarem ações que sejam úteis para um maior número de pessoas. Cada um agindo dentro de sua área de competência, mas interagindo no que é comum a todos: melhoria do ambiente para as pessoas que nele vivem. Evidente que esse é o sentido da criação legislativa dos três setores: o bem-estar geral.

Na **Conspiração Mineira pela Educação**, além de ter suas ações sempre voltadas para as alianças intersetoriais, por determinação de seus dirigentes, ela em si se fez em alianças de órgãos dos três setores, como veremos a seguir.

Talvez com algum esquecimento ou falha, mas com a intenção de demonstrar de forma cristalina e real a prática intersetorial do **Movimento**, relembramos que:

- A primeira manifestação pública e muitas outras reuniões da **Conspiração** – os primeiros *Fóruns de Diretores* – reuniões dos próprios conspiradores e mesmo com a comunidade escolar onde havia atuação do **Movimento**, se deram na ACMinas. A Associação é integrante do 3º Setor, mas é composta por comerciantes, típicos integrantes do 2º Setor (mercado).
- Em todos os encontros e ações da **Conspiração**, sempre estiveram presentes representantes do poder público, especialmente das secretarias de educação do Estado e do município, mas os próprios diretores e professores das escolas podem ser considerados do 1º Setor (governo) e aí também estava o Ministério Público, primeiro pelo CAOTS, depois com as Promotorias de Infância e Juventude e ultimamente com a Promotoria Especializada na Educação.
- A Câmara Americana do Comércio – AMCHAM (outra associação que congrega pessoas do mercado) no início do **Movimento** participou e apoiou suas atividades. A Fundação Pitágoras, a FUNDAMIG (sedia fisicamente o **Movimento**) e o Centro Mineiro de Alianças Intersetoriais – CeMAIS são instituições do 3º Setor que podem ser traduzidas em pilares de sustentação da **Conspiração**.

- Em muitos dos *Fóruns de Diretores*, além desses atores, sempre estiveram presentes pessoas e grupos dos três setores, sejam pequenos comerciantes que forneceram algum material ou lanche para o encontro, sejam policiais militares que fizeram palestras, ou ainda grandes empresários que distribuíram prêmios para projetos das escolas.

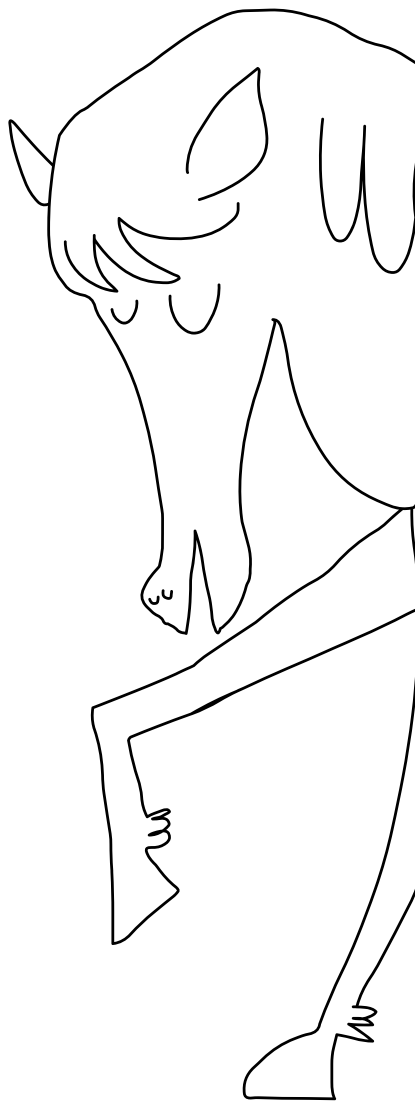
Digo agora, avaliando essas informações acima e essa história vitoriosa de pouco mais de um lustro que a intersetorialidade, se bem compreendida e aplicada, produz resultados sociais e ambientais fabulosos, além de gerar aos que a praticam o atendimento de seus interesses maiores, quais sejam: votos para os políticos; lucro para o mercado; paz para os dirigentes das organizações sociais; e, o melhor de tudo: **educação de qualidade** para um maior número de pessoas.

O movimento da **Conspiração Mineira pela Educação**, mesmo muito novo, já deixa de ser do *Serra Verde* e passa a ser também da *Região Metropolitana* (na proposta ousada pela educação infantil), vai também a passos largos levando sua ideia-força para o *Vale do Jequitinhonha*, trazendo resultados surpreendentes no que tange a índices de melhoria na educação e, sempre, sempre mesmo, utilizando-se dos três setores para aplicar sua metodologia.

Claro que em muitos aspectos estamos longe do ideal de termos os três setores praticando suas ações em perfeita comunhão e com a necessária liberdade, ou seja: leis, justiça, polícia etc, de governo; recursos materiais/econômicos do mercado; e ações profissionais e transparentes das organizações sociais. Melhor dizendo, nossa proposta é: **que o governo governe, que o mercado use eticamente seu lucro e que as pessoas pratiquem ações solidárias e cidadãs**, para que tenhamos realmente um estado democrático de direito e para que as oportunidades sejam pulverizadas para o maior número possível de pessoas, quiçá para todas.

Precisamos de governo que governe, de mercado que produza e de organizações que cuidem de ações sociais e ambientais com profissionalismo e transparência, para não continuarmos nessa “troca de chumbo” entre as “ilhas da ética” com governo distribuindo “carteirinhas de pobre”, mercado fazendo propaganda de responsabilidade social com dinheiro do contribuinte (renúncias fiscais), e organizações sem fins lucrativos querendo governar e vivendo às custas das desgraças alheias.

Ações governamentais sérias não de ser realçadas; empresas, conscientes de que não há resultado positivo sobre a miséria alheia; e que organizações sem fins lucrativos busquem resultados e não meios de sobrevivência dos que as dirigem. **Essa, mais do que a ideia da intersetorialidade, é a ideia da cidadania.**

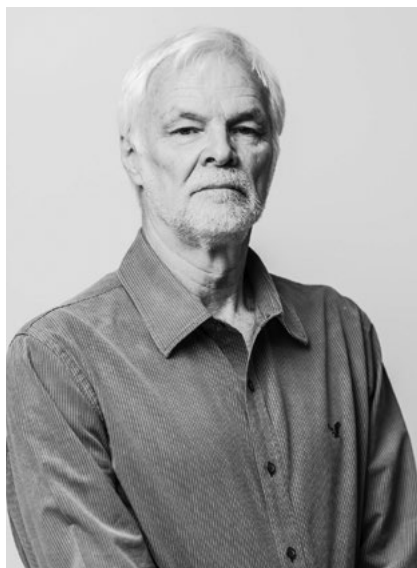




CAP 03

Claudio de Moura Castro

Economista pela UFMG. Mestre pela Univesidade de Yale e Doutor pela Universidade Vanderbilt. Educador. Membro do Conselho Curador da Fundação Pitágoras. Membro do Conselho do ISMART. Articulista da Revista Veja. Pensador da **Conspiração Mineira pela Educação.**



O SETOR PRIVADO NA EDUCAÇÃO PÚBLICA

CONSPIRAÇÃO MINEIRA PELA EDUCAÇÃO E CARTA DO CAMINHO

As raízes da decisão de criar a **Conspiração Mineira pela Educação** devem ser buscadas em 1996. Terminava seu mandato um governo que iniciou uma das reformas educativas mais efetivas que o País conheceu. Mas a reforma estava apenas iniciada e, com eleições chegando, havia o risco de que uma troca de poder interrompesse o processo.

Daí as preocupações da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – FIEMG em assegurar a continuidade da reforma, qualquer que fosse o partido vitorioso nas eleições. Para isso, mobilizou seu Conselho de Educação, visando criar um movimento popular para comprometer o novo governo com a reforma em curso. De fato, houve então uma mobilização considerável, em torno do tema. Foi eficaz? Na verdade, houve continuidade na sucessão e a reforma prosseguiu. Não sabemos o que teria acontecido, caso a oposição galgasse o poder.

Mas a ideia ficou na cabeça de alguns dos então participantes do movimento da FIEMG. Com a nova iniciativa da ACMinas e da FUNDAMIG de promover o desenvolvimento educacional de Minas Gerais, voltou à tona a ideia de criar um compromisso popular pela educação.

Iniciativas desse teor são operações em que o lado de *marketing* não pode ser esquecido. Portanto, havia que encontrar um bom nome para o movimento. Por muitas razões, houve unanimidade na escolha de **Conspiração Mineira pela Educação**. O mero fato de a

Conspiração Mineira ser um movimento das pessoas melhor educadas da província se soma à ideia de que real independência depende da qualidade da nossa educação.

Para marcar a sua criação, era preciso um manifesto, que explicasse a lógica do **Movimento** e o que se propõe a fazer. A **Carta do Caminho** traz imagens da Carta de Pero Vaz de Caminha, além do óbvio trocadilho com “Caminho” e “Caminha”.

O SETOR PRIVADO NA EDUCAÇÃO PÚBLICA

As fraquezas da educação brasileira fazem com que muitos se preocupem com ela. O presente capítulo discute o papel do setor produtivo, seja em reivindicar um ensino melhor, seja em ocupar-se diretamente com o seu aperfeiçoamento. Como ficará claro ao longo do texto, os empresários têm-se dedicado muito mais a melhorar diretamente a educação do que a usar seu poder político para obter tais avanços. Não obstante, há alguma evolução nesse segundo *front* de luta.

EM ESTADO FRACO, 3º SETOR FORTE?

Na Europa, pouco ou nada as empresas fazem pela educação. Sentem-se no direito de esperar uma educação de boa qualidade. De fato, é isso que o Estado oferece a elas e às novas gerações. Na América Latina, em países como a Argentina e o Uruguai, de educação mais antiga e consolidada, tampouco há uma tradição das empresas de se meterem na educação. Contudo, em países com governos fracos, o empresariado forte, esse tende a tomar a si muitas funções que tradicionalmente cabem ao Estado, seja diretamente, seja através de suas representações, seja através de instituições do 3º Setor.

De fato, o protagonismo empresarial é mais notável em países dinâmicos, mas cujos governos são frágeis ou omissos. Nos Estados Unidos, um País rico, mas com educação desigual, as empresas avocam

a si um papel importante de pressionar o governo para que melhore o ensino, nos seus pontos mais vulneráveis. Como veremos adiante, os modelos americanos podem servir de inspiração para o nosso País.

Na Colômbia e no Brasil, isso também acontece. Nesses dois países, é extraordinário o número de organizações do 3º Setor, direta ou indiretamente associadas ao mundo empresarial. Estima-se que, no Brasil, movimentam-se pelo menos valores da ordem de 300 milhões de reais no mundo da filantropia e do 3º Setor. E mais da metade vai para a educação⁷.

Portanto, em nosso País, a fragilidade crônica da nossa educação tem como reação as iniciativas das empresas e de outras organizações não governamentais. E por boas razões, pois, já que o Estado é frágil nesse setor, não adianta lamentar passivamente a sua inação ou incompetência. É agir, agir com mais força e aprender a agir com mais eficácia. Mas, apesar do dinamismo exibido, as formas de participação vêm sendo diferentes das usadas nos Estados Unidos.

É útil distinguir dois tipos de ações empresariais na educação, pela suas diferenças fundamentais de filosofia. Uma modalidade de atuação é na esfera política: reclamando, reivindicando, usando o poder do setor empresarial para obter respostas do sistema público.

A outra modalidade é a ação direta. Simplesmente, trata-se de ir às escolas e fazer alguma coisa. Pode ser auxílio financeiro, iniciativas próprias de educação ou programas de apoio, dentro da rede pública.

É interessante registrar um grande desequilíbrio na presença dessas duas modalidades no Brasil. A atuação política dos setores empresariais permanece muito modesta ou quase inexistente. Pode-se dizer, não temos essa tradição e apenas muito lentamente ela vai dando sinais de vida. Não obstante, algumas iniciativas recentes podem estar demarcando uma revolução nessa área. Em contraste, o País se destaca na atuação do setor empresarial diretamente e dentro das redes públicas – em geral, através de suas instituições filantrópicas.

⁷ Ver o ensaio de Simon Schwartzman sobre as atividades do GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas. http://www.schwartzman.org.br/simon/gife_educ.pdf

O PROTAGONISMO POLÍTICO DO SETOR EMPRESARIAL

O setor empresarial e, também, as grandes empresas individualmente têm considerável poder político. Isso se vê em múltiplas atuações de associações patronais junto ao governo. Os empresários brasileiros praticam as atividades de *advocacy* – alguns chamariam de *lobbies* – na defesa de seus interesses econômicos. Na verdade, têm associações sólidas, ativas e capazes de defender seus interesses. Não foram poucas as batalhas empreendidas, diante de impostos e legislações que afetam diretamente as empresas.

Seria de se esperar que esse protagonismo incluísse a área educacional. Afinal de contas, o empresariado é a primeira vítima da educação de péssima qualidade que temos. E, portanto, que fossem igualmente proativas em cobrar resultados na área educacional.

É isso que fazem as empresas americanas, em atividades de *advocacy* da educação. No entanto, não é isso que acontece no Brasil. Praticamente, não há um protagonismo político do empresariado brasileiro em prol da educação. Infelizmente, as empresas não cobram melhores resultados dos homens públicos e das instituições.

É como se estivessem contentes com a qualidade da educação dos funcionários que contratam ou como se a ação política fosse para os empresários uma atividade desconhecida.

À primeira vista, pareceria que o patronato nunca aprendeu a usar a sua força política para melhorar a educação. Mas tal conclusão é incorreta. Temos um exemplo notável no passado. Roberto Simonsen e Euvaldo Lodi⁸ travaram uma memorável queda de braços, no início dos anos 40, contra os educadores que queriam criar uma educação profissionalizante dentro das escolas públicas. Como os industriais venceram a peleja, tivemos a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, seguida mais adiante pelo restante do Sistema S. O SENAI é considerado pelos organismos internacionais como uma

⁸ Dois líderes industriais que convenceram o Presidente Getúlio Vargas a entregar a formação profissional para as entidades industriais, criando assim o SENAI.

organização exemplar de formação profissional. De fato, foi exemplo para dezenas de outros países.

Infelizmente, esse feito no cenário político não se transformou em uma prática generalizada. Vendo de fora, é como se os industriais estivessem resignados a contratar gente malformada pelas redes públicas, pois têm sido mínimos os esforços para mobilizar o seu formidável poder político para transformar a nossa educação. Perguntei a um exemplar capitão de indústria por que não brigava mais no cenário político por uma educação melhor. Respondeu-me que não adiantava. Havia tentado, sem obter resultados apreciáveis.

Não obstante, há alguns indícios de que a passividade e a pouca fé na eficácia das suas atividades de *advocacy* estejam chegando ao fim. Além das iniciativas altamente meritórias de ajudar diretamente as redes públicas, há fortes indícios de uma retomada das iniciativas arrojadas, no porte da que criou o SENAI.

O movimento Todos pela Educação tomou corpo e mobiliza uma fração ponderável de empresas que somam muitos pontos no PIB brasileiro. Além disso, o movimento está gerando filhotes. Como será amplamente discutido no presente livro, Minas Gerais teve e tem algumas experiências interessantes nessa área. Em Londrina, um grupo de empresários criou um Fórum, em que a educação e a saúde são as grandes prioridades. São ótimos sinais.

Mas faltam ainda bons modelos.

Como proceder? Onde fazer pressão?

Em um momento nacional em que convergem as prioridades para os primeiros anos de educação, talvez em Brasília não estejam os melhores endereços para bater na porta e reclamar. Afinal, o que pode fazer diretamente o Ministro da Educação, que não tem uma só escola fundamental sob sua alçada? Quem é um grande industrial ou um grande empresário, diante do impassível colosso burocrático

de um Ministério da Educação – MEC? Na verdade, trata-se menos do poder dos empresários para mudar o MEC do que a própria incapacidade do MEC para mudar a educação. Nesse *front*, o empresário citado anteriormente tinha amplas razões para o seu ceticismo. Que armas teria para lutar, diante de um ministério impotente?

Diante de tal impasse, começa a emergir uma ideia alternativa e muito promissora⁹. Não podemos nos esquecer de que o ensino fundamental é oferecido predominantemente pelos municípios. É lá que está o *locus* do processo decisório. É também lá que a politicagem se infiltra insidiosamente na educação.

Um mesmo empresário – que pode até “tomar chá de cadeira” em uma sala de espera de ministério – é um ator formidável nos municípios médios ou pequenos, onde estão os seus negócios. Para prefeitos e secretários de educação, é uma criatura gigantesca. É alvo de incessantes pedidos de ajuda, seja para comprar um carro de bombeiros, seja para fazer uma quadra esportiva ou equipar o posto de saúde. Portanto, a equação de poder reaparece no município com sinal invertido, o empresário sendo, pelo menos, tão forte quanto o prefeito. E não precisa ter uma empresa arrolada na lista das 500 maiores para ter força local.

Assim sendo, essa seção tenta explorar as possibilidades de ações de *advocacy* no contexto municipal. Obviamente, as possibilidades são mais reduzidas nas megalópoles brasileiras, já que sua governabilidade é reduzida, qualquer que seja a área. Mas nos municípios médios ou pequenos, parece que há um grande potencial para o protagonismo político das classes empresariais. Na verdade, estamos falando de ações sem custo ou praticamente sem custos para as empresas – embora as empresas com tal poder de fogo não estejam necessariamente interessadas em sonegar apoios financeiros. Incluam-se aqui os empresários e proprietários rurais que não têm menos poder que os industriais ou de serviços.

⁹ O primeiro comentário substancial que ouvi sobre o assunto foi do Sr. Cáceres, um executivo da área industrial da região de Belo Horizonte, muito comprometido com a causa da educação.

Intuitivamente, é razoável pensar que, cobrando mais, os sistemas respondem com melhores resultados. Isso tende a ser verdade em muitos assuntos. Filhos que são mais cobrados estudam mais e aprendem mais. Mas será também verdade nos sistemas educacionais? Temos algum tipo de evidência de que as cobranças são eficazes para melhorar a educação? Há pesquisas sobre o assunto?

Nos últimos anos, os Estados Unidos começaram a adotar de forma mais sistemática as cobranças de resultados, seja no nível federal, seja no estadual ou mesmo municipal.

Capitaneado pelo programa *No Child Left Behind* – NCLB¹⁰, há múltiplas tentativas de cobrar resultados em todos os níveis administrativos. Dado o grande apetite da comunidade acadêmica americana para avaliar projetos, começam a aparecer vários estudos tentando ver se cobranças geram resultados.

Para resumir o que está sendo visto nessas pesquisas, a conclusão é simples. Quanto mais dura a cobrança, mais impacto tem sobre o sistema, trazendo melhores resultados para a educação. Assim sendo, apenas tornar conhecidos os resultados das escolas tem impacto pequeno ou nulo. Associar prêmios ou sanções aos resultados tende a gerar melhorias no sistema. E quanto mais sólidos os prêmios ou graves as punições, mais importantes são os aperfeiçoamentos.

Embora sejam pesquisas feitas em outro País, seus resultados são muito sugestivos e podem ser tomados como ponto de partida para a crença de que cobranças de resultados têm consequências positivas.

Mas mesmo sem pesquisas mais sistemáticas, a experiência passada no Brasil mostra que a existência e mesmo a publicação ampla de resultados de testes não é garantia de que poderão desencadear um processo político para melhorá-los. De fato, o Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB¹¹ já completou vinte anos e tem sido modesto o seu impacto para melhorar a qualidade dos Estados que mostraram maus resultados.

¹⁰ Uma lei do Congresso Americano criada em 2001 que estabelece altos padrões de desempenho com metas mensuráveis para promover resultados individuais em educação.

¹¹ Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica implantado em 1990.

Não se pode dizer que sejam impactos nulos. Nem sequer sabemos se houve impacto. Mas parece claro que está levando muito tempo para que passem a ser resultados amplamente conhecidos e que desencadeiem-se processos de mudança.

A explicação mais razoável para o pouco impacto parece simples. Quem cobra melhores resultados? O Presidente da República não o faz. Tampouco o MEC usou o SAEB para cobrar. Portanto, se ninguém cobra explicitamente, não há porque esperar transformações importantes.

Voltando ao que foi dito anteriormente, um grande dirigente de empresa não irá muito longe cobrando resultados do MEC. E na maioria das vezes, tampouco obterá resultados muito mais expressivos se cobrar dos governadores.

Mas nos municípios e, sobretudo, nos de porte mais modesto, os executivos das grandes empresas têm muito mais força política. Suas cobranças não podem ser ignoradas pela administração municipal, pois o jogo é mais pesado.

Será verdadeira essa hipótese? No geral, não sabemos. Mas a partir de indagações e da observação de algumas situações reais, parece ser veraz para um número importante de situações. Ainda que não seja sempre verdade, haverá sempre um número expressivo de municípios onde há espaço para ações bem-sucedidas nessa direção.

APROXIMAR O EMPRESARIADO DAS ESCOLAS E DA EDUCAÇÃO

Muitos dos processos lesivos à educação só podem ocorrer em situações de pouca transparência. A opacidade é uma exigência crítica para as decisões em que a política se sobrepõe aos interesses educativos. Daí a importância de aproximar o empresariado das escolas e dos segmentos do governo municipal, que direta ou indiretamente se

ocupam delas. O mero aumento de visibilidade pode coibir práticas pouco recomendáveis – ainda que tecnicamente legais.

Ao mesmo tempo, essa aproximação pode e deve ser interpretada como um interesse legítimo do patronato pelas escolas e pela qualidade da educação. Tal interesse, em si, valoriza as escolas e seus dirigentes. Quantos prefeitos, secretários de educação ou diretores de escolas já foram visitados por empresários que mostram seu interesse por assuntos de educação? O presente autor já perguntou a muitos secretários estaduais e municipais quantas vezes haviam sido procurados por empresários, para discutir educação. As respostas têm sido “*nunca*” ou “*quase nunca*”. É surpreendente como secretários esquecidos ou diretores ainda mais esquecidos se sentem valorizados com tais atenções.

Empresários podem convidar o prefeito e o secretário de educação para almoçar. Podem mesmo fazer isso com uma periodicidade definida. Não há porque dar um tom negativo ou punitivo para os questionamentos. É deixar a conversa fluir, insistindo sempre na indagação do que está certo e do que está errado. É tentar aprender como funciona a escola e o processo decisório da educação, dentro e fora dela.

Um tema delicado – mas central – é o uso da educação como moeda de troca na política local. Como em cidades pequenas quase tudo se sabe, os dirigentes que abusam de tais práticas estão em posições muito vulneráveis. Como justificar a contratação de mais merendeiras, se o empresário local sabe que já as há demais?

Ao que parece, os secretários são mais vítimas do que algozes nessas práticas nefastas. Quase sempre são os prefeitos que precisam acertar suas contas de campanhas, passadas ou futuras. Nesse sentido, alguns secretários poderão ser menos discretos nas conversas, percebendo a possibilidade de que o meio empresarial possa vir a ser um aliado para coibir tais abusos. Se os sindicatos estão permanentemente reivin-

dicando vantagens para os seus membros, algumas com nulas consequências para a educação, cabe ao 3º Setor contrabalançar tais demandas.

Ainda menos culpados são os diretores de escolas. Não obstante, em escolas onde há eleições diretas para diretor, dados os compromissos de campanha, os eleitos podem se encontrar em posições vulneráveis, sendo obrigados a honrar promessas de campanha com ações prejudiciais à educação.

Em paralelo aos contatos com os dirigentes, os empresários precisam visitar as escolas. Bons diretores terão grande orgulho em mostrá-las, sentindo-se valorizados por receber visitas de grandes figuras do setor produtivo. Mas nas escolas problemáticas ou mal lideradas, será uma fonte de constrangimentos. Não importa, é isso que se quer. No mínimo, haverá uma boa limpeza antes do dia da visita.

Ao conversar com alunos e professores, os problemas vão pipocando. Professores podem ser constrangidos pela direção a ficar calados. Mas alunos são falastrões irrefreáveis. O mero fato de levar ao secretário ou prefeito queixas dos alunos já cria embaraços para o sistema das prebendas políticas.

PRÊMIOS E COBRANÇAS

Imaginemos alguns exemplos hipotéticos, usando os resultados do IDEB, cujos resultados estão disponíveis para todos os municípios (<http://ideb.inep.gov.br/Site/>).

Suponhamos que o maior industrial da cidade monte uma tabelinha, mostrando de forma comparativa os escores das escolas do município e de outros vizinhos que possam servir de referência. Com base nessa tabela, pode pedir uma reunião com o prefeito e com o secretário de educação, para discutir os resultados. Não há quaisquer razões para dar um tom punitivo ou de cobrança, é só para entender. Daí para frente, há muitos cenários possíveis.

O industrial pode indagar o porquê de resultados fracos para esta ou aquela escola. Pode pedir que seja feito um diagnóstico para melhor entender o que está acontecendo. Pode oferecer prêmios para as escolas mais bem-sucedidas. Mas talvez o mais interessante seja prometer alguma premiação para avanços que possam ser capturados nas provas do ano seguinte. Podem também ser homenagens, medalhas, diplomas ou faixas. Pode ser visibilidade na mídia para os bem-sucedidos. Podem ser prêmios, como computadores ou conexões por banda larga ou até mesmo prêmios em dinheiro.

Abre-se um leque de possibilidades de oferta de recompensas às escolas bem-sucedidas ou que avancem no próximo teste. Trata-se de uma estratégia em que o patronato não se envolve necessariamente na discussão das causas do bom ou do mau desempenho. Simplesmente, cobra resultados. Cabe ao prefeito e à máquina escolar encontrar os meios para corrigir os erros e melhorar o desempenho. É uma estratégia simples e enxuta. Mostra publicamente que há alguém preocupado com a qualidade da educação e premiando quem se sai bem. É uma ação simples, fácil de implementar, e de eficácia mensurável.

TIRAR A POLÍTICA DAS ESCOLAS

Em todos esses processos, tirar a política da escola é uma das cruzadas mais nobres. A prefeitura é uma grande empregadora. Dentro dela, a máquina da educação é a maior fonte de emprego, em qualquer sociedade. Nenhum setor privado emprega tanta gente. Como o emprego é a mais versátil e discreta moeda de troca da política, é inevitável que esse seja o setor público mais sacrificado pelas necessidades que enfrentam os dirigentes para viabilizar sua carreira política e suas campanhas.

Há inúmeras formas de usar o empreguismo e as nomeações como moeda de troca. Sejam as contratações puras e simples, sejam as funções gratificadas, sejam as transferências para locais mais

cobiçados, não há maior fonte de distorções no sistema educativo do que o preço pago para o político manter-se à tona.

Portanto, reduzir a presença negativa da política deve ser uma meta central de qualquer ação do 3º Setor ou do patronato. Contudo, é preciso ter clareza quanto ao que se pode realisticamente esperar. Não se pode esperar que dirigentes nomeiem pessoas dos partidos de oposição para ocupar cargos de confiança. Observam-se algumas nomeações de pessoas com currículo técnico excepcional ou prestígio pessoal. Mas de forma sistemática, o que podemos esperar é a escolha de figuras próximas dos dirigentes ou do mesmo partido. Não obstante, a sociedade tem pleno direito de exigir que sejam pessoas plenamente aptas para o cargo. E tem o direito de protestar, diante da nomeação de gente com perfil incompatível para a posição. Cobrar tal compatibilidade é o que se espera do empresariado e do 3º Setor.

Com ainda mais razão, devem ser coibidas aquelas contratações desnecessárias e as gratificações de funções a pessoas com perfis inapropriados. As transferências, com as suas consequências cumulativas, tendem a retirar das escolas mais problemáticas os melhores mestres. Terminamos com a equação maldita de que os professores mais fracos estão ensinando nas escolas onde é mais difícil fazer os alunos aprender.

USAR OS CONTADORES DAS EMPRESAS PARA DIAGNOSTICAR USOS IMPRÓPRIOS DOS RECURSOS

Além do que foi mencionado acerca do uso das contratações, gratificações e transferências como moeda de troca na política, observa-se também o desvio indevido de recursos reservados para a educação. Pavimentar a rua em frente à escola não é legitimamente gasto com educação, embora seja frequente tal contabilização.

Há inúmeros vazamentos, ao longo de todo o sistema. Muitas secretarias estão superlotadas com pessoal que, às vezes, não teria mesmo onde se sentar, se aparecessem todos. Há bibliotecas com mais bibliotecárias que leitores. O mesmo com merendeiras e faxineiras, cujo número excessivo só pode ser explicado pelas contratações como moeda de troca na política. Pesquisas indicam que somente 40% dos gastos das secretarias chegam às salas de aula.

Poucos conseguem penetrar nos códigos contábeis dos serviços públicos. Dão mesmo a impressão de que foram feitos para que ninguém de fora possa entendê-los. Não obstante, não podem ser mistérios indecifráveis para os contadores das boas empresas.

Estamos aqui propondo que os empresários encarreguem seus contadores de decifrar as contas públicas e verificar se os usos dados aos recursos são legais e apropriados para que seja obtida uma educação de qualidade. Note-se que estamos falando de várias coisas diferentes. Os desvios de verbas ou desfalques são casos de polícia. A pavimentação paga com o dinheiro da educação é ilegal. O excesso de pessoal em funções improdutivas não é tecnicamente ilegal, mas é um mau uso dos recursos públicos.

Para que o projeto possa adquirir escala, deveria ser preparado um manual, para ajudar os contadores a entender as contas públicas da educação. É um trabalho a ser feito uma só vez, bastando apenas reproduzi-lo em grande escala.

AÇÃO DIRETA NA ESCOLA

Os empresários perceberam que a educação pública é catastrófica. Infelizmente, não há modelos para a sua atuação. Portanto, tiveram que aprender por tentativa e erro. A seguir, mostramos a trajetória dessa evolução, pois isso pode nos ajudar a entender e melhorar os processos.

O INÍCIO ESPONTÂNEO: ADOTE UMA ESCOLA

O início da ação das empresas tende a ser espontâneo, por iniciativa da escola ou dos próprios funcionários das empresas. É a primeira fase. O moleque joga pedra na vidraça, a escola não tem verba para trocar. A diretora pede a manutenção à empresa mais próxima que faça o serviço. O mesmo com a goteira, a fechadura quebrada, a instalação elétrica em curto-circuito. É muito fácil para as empresas mobilizarem seus serviços de manutenção para dar uma ajuda à escola. Em seguida, vêm as camisas e a bola para o time de futebol, mais o dinheirinho da festa anual. Em alguns casos, os alunos são convidados para visitar a fábrica.

Nascem daí os programas do tipo “adote uma escola”, tão comuns no País. Cria-se um vínculo mais estreito entre escola e empresa, permitindo uma colaboração mais bem sintonizada e mais sistemática.

Tudo isso é valioso. Jamais seria o caso de subestimar a contribuição das empresas nessas tarefas de manutenção e apoio. Não apenas pelo valor de ter alguém que conserte a fechadura, mas também pelas portas que abre para formas mais complexas de apoio.

PROGRAMAS EDUCATIVOS PRÓPRIOS

Um outro passo, em uma direção distinta, é a iniciativa da empresa de criar programas educativos, por conta própria. Pode ser um curso de informática, pode ser a abertura de sua própria escola, próxima ou dentro de suas instalações. Classicamente, grandes fábricas ou canteiros de obras em regiões isoladas se transformam em operadoras de sistemas escolares paralelos. Algumas operam diretamente, outras terceirizam para escolas privadas – como foi o caso dos grupos Pitágoras e Anglo. Todas as siderúrgicas – tipicamente localizadas fora dos grandes centros – operam ou operaram escolas para os filhos de seus operários e escolas técnicas para seus futuros empregados.

Nesse particular, a iniciativa mais meritória e mais espetacular é a rede de escolas da Fundação Bradesco. A Fundação opera mais de cem escolas, matriculando acima de cem mil alunos, espalhados por dezenas de cidades brasileiras. Não apenas isso, mas dá um exemplo invejável, pois com um custo/aluno muito pequeno, consegue ótimos resultados acadêmicos, apesar de a maioria dos alunos ser de classe social muito modesta.

Novamente, não há porque criticar ou subestimar tais iniciativas. Têm grandes méritos e seu impacto é apreciável. Contudo, o setor privado filantrópico não pode e não deve tentar substituir o setor público na oferta de educação. Portanto, há um limite natural e espontâneo para o alcance de tais programas.

O EMPRESARIADO ENTRA NA REDE PÚBLICA

Nos últimos dez anos, começam a pipocar iniciativas de natureza diferente. Em vez de trocar vidraças ou criar programas próprios de educação, as fundações do 3º Setor entram no sistema público e trabalham dentro deles para melhorar a sua qualidade. Ou seja, passam a contribuir, das mais variadas maneiras, para melhorar a educação pública.

O autor do presente ensaio não conhece outro País onde seja maior a variedade e a presença do 3º Setor empresarial dentro dos sistemas públicos, metendo-se diretamente no processo de ensino ou na operação das escolas. Salvo engano, juntamente com a Colômbia, somos inovadores sem par nessa linha de apoio às escolas.

Podemos também observar uma transição na natureza dos programas dentro das escolas. Inicialmente, diante da aridez da vida dos alunos de escolas públicas, aparecem iniciativas das empresas para promover atividades interessantes e divertidas: música, capoeira, teatro, dança, cinema ou festas. A imaginação é o limite.

Contudo, a distribuição geográfica de tais iniciativas é particularmente assimétrica. Nas grandes capitais e suas periferias, abundam programas. Nas lonjuras, raramente chegam.

Mas esse não é o principal problema. Pior, em alguns casos, podem virar problemas em si mesmos. Tais programas polarizam a escola. É claro, são mais divertidos, agradáveis e vêm de fora, com todas as fanfarras. As consequências não são nada auspiciosas. As equipes de professores e a direção acabam gastando neles um enorme tempo, às expensas daquelas atividades que melhoram a qualidade da educação. E os alunos, em vez de estudar, ficam siderados por tais programas. Ou seja, caem para segundo plano as metas educativas.

Observadores de escolas de periferia de São Paulo registram o efeito deletério de tais programas, em que pesem as boas intenções dos seus proponentes. Não é por aí que vai melhorar a educação. De fato, em relatos de seis diretoras de periferias problemáticas de Belo Horizonte, foi mencionada uma grande variedade de programas desse tipo, bons e fracos. Mas nenhuma diretora falou de educação. Lutam com gerenciamento da crise permanente e com a plethora de programas que chegam às escolas, alguns do próprio Estado, outros do 3º Setor.

Em uma linha totalmente oposta, começam a aparecer, também dentro da rede pública, programas de cunho estritamente educativo, promovidos pelas fundações do 3º Setor. É nessa categoria que se encontram os programas que inovam no cenário mundial.

Não é esse o local para um inventário de tais programas, mas vale a pena ilustrar com alguns mais representativos:

- O Telecurso 2000, financiado pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP e realizado e operado pela Fundação Roberto Marinho, já graduou mais de cinco milhões de alunos. Além disso, através de uma

pesquisa telefônica, estimou-se que aproximadamente sete milhões de pessoas haviam assistido a pelo menos uma aula do Telecurso na semana anterior.

- O Acelera Brasil, do Instituto Ayrton Senna, é um programa particularmente bem-sucedido de aceleração da aprendizagem, já tendo passado por ele 331 mil alunos. O mesmo instituto tem um programa para o início do processo de alfabetização, o Se liga Brasil, que já atendeu 296 mil alunos.
- A Fundação Pitágoras adaptou as ideias da Qualidade Total para a gestão de redes municipais de educação, no seu programa *SGI* (capítulo 06, p. 78). Há evidências tangíveis de que geram bons resultados. Em municípios servidos por esse programa, já estão beneficiados quase 600 mil alunos.
- A Fundação Victor Civita publica uma revista (Nova Escola), voltada para professores, cuja circulação atinge 800 mil exemplares por mês.
- A Fundação Itaú promove programas, como Raízes e Asas, Melhoria da Educação no Município, o prêmio Escrevendo o Futuro, Educação e Participação, e outros.
- A Fundação Unibanco focaliza seus programas nos alunos do ensino médio oriundos de famílias pobres.
- O Instituto Social para Motivar, Apoiar e Reconhecer Talentos – ISMART seleciona alunos talentosos de escolas públicas, oferece um curso de nivelamento e os matricula nas melhores escolas privadas do Rio e de São Paulo.

Certamente, uma lista tão limitada não faz justiça à multiplicidade de iniciativas bem-sucedidas. É preciso juntar a ela a participação de algumas empresas grandes, como a Petrobras, a Belgo Mineira, a Gerdau e o Banco do Brasil, que dão mais envergadura a algumas das iniciativas anteriormente citadas, financiando a sua expansão.

Em suma, nessa linha, estamos bem, pode-se mesmo dizer, estamos muito bem. Há programas variados e de desempenho comprovadamente positivo.

Até nascer o movimento Todos pela Educação (mencionado adiante), não se pode dizer que tenha havido uma ação concertada do setor empresarial. Mas as intervenções, espontaneamente, tenderam a mover-se em boas direções e houve uma tendência crescente para uma discussão mais ampla de metas e formas de agir.

O único reparo que fazemos é quanto à necessidade de que mais empresas entrem nesse circuito ou que convertam suas iniciativas mais acanhadas em intervenções na rede pública. Podemos dizer que evoluir, nesses dois sentidos, já seria uma meta respeitável e meritória para as organizações patronais.

A PEDRA FUNDAMENTAL DA CONSPIRAÇÃO

O que pode acontecer quando duas entidades – uma do 2º Setor, ACMinas, e outra do 3º Setor, FUNDAMIG – decidem trabalhar juntas pela educação? Na verdade, responder a essa pergunta é o tema do presente livro.

Será coincidência que a ACMinas e a FUNDAMIG resolveram fazer alguma coisa em prol da educação na mesma época? Provavelmente, não. As mesmas ideias amadureceram em diferentes cabeças, sobretudo, diante dos problemas colossais da nossa educação. Com pouco tempo, ficou óbvio que, juntando forças, poderíamos ter resultados mais expressivos. Desde 2006, as duas organizações trabalham em conjunto, como se fossem apenas uma.

O ponto de partida era usar as forças intelectuais, morais e políticas das duas organizações para melhorar a educação. Em um momento em que as ideias ainda estavam no ar, o grupo recebeu um pedido do Governo Mineiro para que o esforço focalizasse as escolas próximas ao bairro Serra Verde, onde estava sendo construído o novo Centro Administrativo. Daí surgiu o *Projeto Serra Verde*.

No fundo, o **Movimento** estava sendo encarregado inicialmente de tentar apoiar 75 escolas, estaduais e municipais, em 4 municípios. Tratava-se dos setores mais pobres e difíceis da Região Metropolitana de Belo Horizonte.

O pedido do Governo levava a uma colaboração mais direta com a Secretaria Estadual de Educação. E, de fato, o **Movimento** recebeu todo o apoio que poderia desejar do Governo do Estado, fosse em abertura de portas, fosse em ajuda logística e financeira para encontros e outros gastos administrativos. As secretarias municipais sempre viram o **Movimento** com bons olhos, mas sua participação foi mais passiva que ativa, exceto no caso de Belo Horizonte.

Estava então criada a iniciativa batizada de **Conspiração Mineira pela Educação**. Corre, em paralelo à grande iniciativa nacional, o movimento Todos pela Educação. Em ambos, são empresas, governo e 3º Setor que se juntam para lidar com o mais candente de todos os problemas da sociedade brasileira: a má qualidade da educação básica.

Mas, antes de dar a partida às ações, foi tomada uma decisão que se revelou fundamental para o sucesso da iniciativa. Com a experiência acumulada pelas lideranças do **Movimento**, seria fácil identificar uma abundância de possibilidades de apoio às escolas. Qualquer uma delas faria sentido e tinha o potencial de trazer uma contribuição relevante.

Porém, seguiu-se por outro caminho. Em vez de oferecer esse ou aquele programa, foi decidido que deveríamos ouvir antes as

pessoas envolvidas. Ou seja, como a educação acontece nas escolas, havia de começar acertando os ponteiros com os atores principais: os diretores. São eles que vivem os problemas. É por eles que passam as soluções. Mais adiante, foram feitos levantamentos nas escolas, para entender melhor seus problemas e observar seus números.

*“Eu fiquei extremamente feliz porque a chegada da **Conspiração** coincidiu com o meu primeiro mês como diretora da escola, naquele momento de muita insegurança e instabilidade.”*

*Rosilene de Oliveira - Diretora da E.E. Djanira Rodrigues de Oliveira –
Escola parceira da **Conspiração***

Logo no início, oito diretoras da periferia de Belo Horizonte nos contaram sobre suas escolas. Falaram de problemas de disciplina, de desmotivação dos professores, de escolas quebradas. Eram relatos lúgubres. Saímos do encontro com uma grande sensação de desconforto. Como melhorar a educação se as próprias diretoras falavam de tudo menos de educação? Como melhorar escolas descritas como praças de guerra?

A partir daí, começamos a ver os contornos da estratégia a ser seguida. Mas, enquanto as ideias começavam a tomar forma, apareceu uma excelente oportunidade de dar uma partida rápida.

A IBM havia financiado um grupo da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC para desenvolver um programa chamado Gincana do Milênio. Havia a possibilidade de participação de todas as escolas do *Projeto Serra Verde*. O programa está voltado para a conservação do meio ambiente. No início, os alunos jogam com simulações de computador que modelam problemas do meio ambiente. Passam, em seguida, a desenvolver seus próprios projetos para intervir na resolução de situações concretas do seu entorno. Cada grupo preparou um projeto. Na exposição final, cerca de 40 projetos foram apresentados, sendo premiados os melhores.

Apesar dos ótimos resultados da Gincana do Milênio, ainda estávamos aquecendo os motores, pois acreditávamos em uma participação bem mais ativa dos diretores das escolas. Como percebíamos que os problemas das escolas não poderiam ser resolvidos senão pelas suas próprias equipes, decidimos usar um método chamado de *Action Learning* (sem tradução reconhecida para o português, capítulo 04, p. 62). Trata-se de uma técnica desenvolvida por um astrofísico inglês, Reginald Revans. Ao longo de mais de cinquenta anos, vem sendo aplicada nas mais variadas situações, seja para aumentar a produtividade de fábricas, seja para lidar com problemas de polícia e delinquência. Portanto, era mais do que apropriada para escolas.

A hipótese básica do *Action Learning* é que ninguém melhor do que as pessoas envolvidas no problema para vislumbrar suas soluções e implementá-las. A sua estratégia é criar um ambiente positivo e uma rotina de encontros para que os participantes possam refletir em comum sobre seus problemas e suas soluções. Na medida em que os problemas vão sendo identificados e os seus contornos melhor mapeados, há uma transição natural e espontânea para a sua resolução.

Mas é preciso saber como manejar o método, que tem sua dinâmica própria. Quem saberia fazê-lo? Quem conheceria o *Action Learning*?

Tivemos uma sorte extraordinária, pois achamos um consultor escocês com experiência no seu uso. Mas como financiar uma empresa consultora multinacional, cujos contratos incluem as mais prestigiosas empresas brasileiras? Para nossa surpresa, George Brough (ver depoimento, p. 136) ofereceu gratuitamente seus serviços, como voluntário.

Oito grupos se formaram. Cada um escolheu o problema que lhes pareceu reunir as duas condições essenciais: ser grave e ser passível de solução. Dentre outros, os grupos escolheram os desafios de pacificar as escolas, motivar os pais para participarem mais na escola, reduzir a passividade dos professores, motivar os alunos e melhorar o

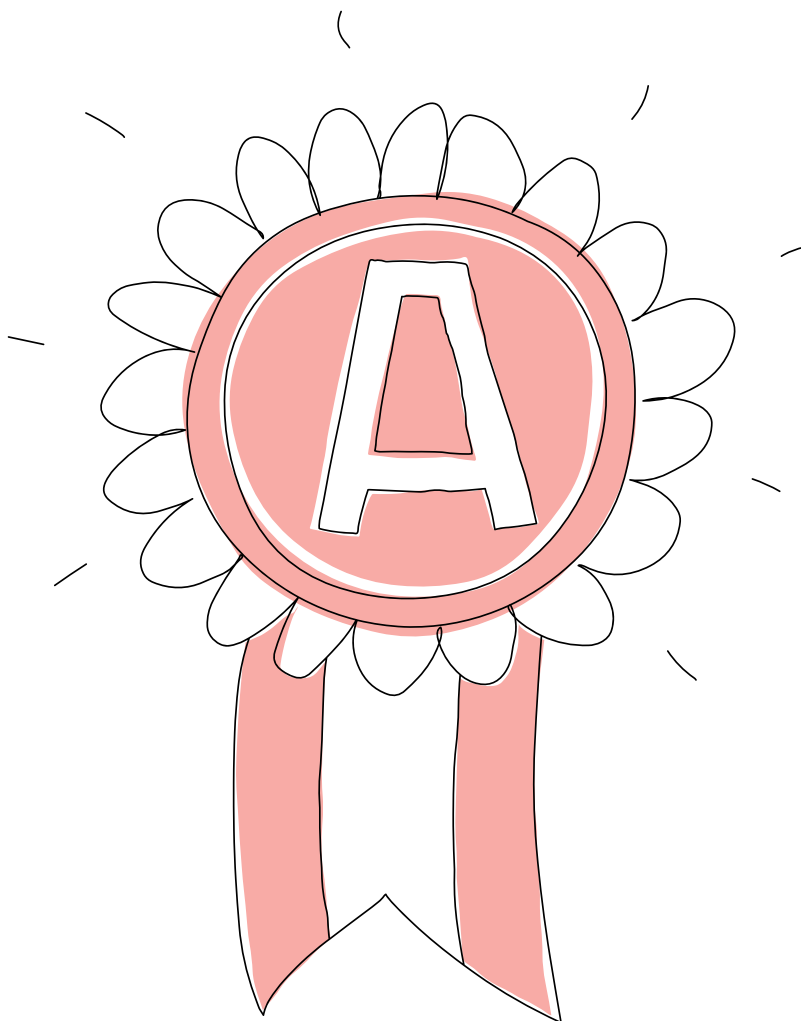
grau de aprendizagem. Na verdade, por sua conta e iniciativa, escolheram assuntos candentes e a respeito dos quais há consenso entre os estudiosos de que são os mais sérios e angustiantes no nosso ensino.

Após menos de um ano, foi encerrada essa primeira fase do *Action Learning*, com uma avaliação do progresso obtido. Foram registrados avanços significativos no trato com os problemas. Criou-se um clima de diálogo e aprendizado coletivo. As motivações e compromissos assumidos deram um bom salto. Os pais estão mais próximos da escola, os professores começam a mudar suas atitudes. Enfim, há uma coleção de indícios de que as escolas estão tomando novos rumos.

Às vezes um pequeno exemplo pode ilustrar uma situação maior. Recentemente, uma equipe de televisão foi visitar uma escola da periferia de Belo Horizonte. Havia sido escolhida por ser a mais fraca da região mais pobre e problemática do município. Imaginava-se o pior. O que seria encontrado: grafite, violência, indisciplina, desmazelo, e o que mais?

Chegando lá, nos deparamos com uma escola modesta, mas razoavelmente bem cuidada. Os professores “trocavam figurinhas” sobre o que fazer na sala de aula. A diretora era bem informada e parecia estar a cavaleiro da situação. Ao fim da visita, demos o xeque-mate: qual o IDEB da sua escola? Para nossa surpresa, sabia na ponta da língua. E sabia também o anterior. Discorreu sobre os problemas da escola e o que estava fazendo para melhorar o seu desempenho no próximo IDEB.

Era uma das escolas participando da **Conspiração Mineira pela Educação**. Há esperanças.



CAP 04

Antonio Carlos Cabral

Graduado em Engenharia pela UFMG.
Empresário do ramo imobiliário. Membro da
Fundação Logosófica. Diretor da FUNDAMIG.
Coordenador do *Projeto Serra Verde* e do Comitê
de Parcerias, e Vice-presidente da **Conspiração
Mineira pela Educação**.



DO ACTION LEARNING AO PROJETO SERRA VERDE

Recordo-me com clareza do dia em que o professor Evando Neiva apresentou, em reunião da diretoria da FUNDAMIG, a ideia da **Conspiração Mineira pela Educação**. Foi em agosto de 2006.

Trazendo a boa nova como iniciativa da ACMinas, sua intenção era a de reunir forças do setor empresarial (2º Setor), com forças do 3º Setor (aglutinadas na FUNDAMIG), com o propósito de colaborar (trabalhar juntos) com o Governo de Minas Gerais em prol da melhoria da qualidade das escolas públicas, com ênfase na educação básica.

De minha cadeira, sintonizei-me de imediato com a aprovação unânime da diretoria, liderada pelo então Presidente Cássio Resende. Algumas reflexões se produziram em minha mente enquanto o professor Neiva explanava: que temas, problemas, enfim, que questões comuns à sociedade poderiam imantar as atenções e os esforços promovendo a união geral, formando uma grande corrente, uma grande aliança que resultaria em comprometimento e respostas a essas questões?

Veio-me, de imediato, a imagem da Copa do Mundo, evento que ocorre a cada 4 anos e que mobiliza a nação brasileira, convidando todos a vestirem uma única camisa, a da seleção canarinho, de cores verde e amarela. Retirei do baú das recordações o hino brasileiro da Copa de 1970:

*“Noventa milhões em ação, pra frente Brasil, do meu coração;
todos juntos vamos, pra frente Brasil, Brasil, salve a seleção;
de repente é aquela corrente pra frente, parece
que todo o Brasil deu a mão;
todos ligados na mesma emoção, tudo é um só coração!”*

E dando vazão às reflexões, me surgiu a pergunta: haverá tema de maior transcendência que possa unir a nação? Temos presenciado, ao longo de nossa história, que a sociedade se une em momentos de infortúnio, tragédias, catástrofes naturais, epidemias de saúde etc, momentos esses que se revestem de sofrimento e tristeza.

Ao ouvir a proposta do professor Evando, fez-se luz em minha mente a resposta às minhas indagações: a educação é um tema alto! É um tema que aglutina, que cabe a todos: família, escola, dirigentes públicos e privados, governo, indústria, comércio, serviços, universidade, e, completando, cabe a cada cidadão consciente.

Ainda mais que a educação pode ser encaminhada em duas vertentes: por um lado a instrução do indivíduo para torná-lo um profissional capaz, produtivo, útil a si mesmo e à sociedade em que vive e, por outro lado, a educação ampla do ser humano, preparando-o para a vida, mediante sua formação mental, moral, ética, espiritual, resultando desse trabalho o ser equilibrado, sensato, civilizado, agente consciente da harmonia e da paz social.

Reportei-me a alguns artigos do humanista argentino Carlos Bernardo González Pecotche, que enfatiza a importância da formação da juventude no futuro dos povos e o sentimento de nacionalidade que pressupõe os deveres do cidadão.

Dali de minha cadeira, comprometi-me institucionalmente e, mais que isso, espiritualmente, com a ideia da **Conspiração**.

Estavam unidos os vértices da base do triângulo da Bandeira de Minas, que também é o símbolo da **Conspiração**: o 2º e o 3º Setor representados pela ACMinas e a FUNDAMIG, unidos para apresentarem sua proposta ao Governo de Minas, como um gesto de boa vontade e disposição para mobilizar a sociedade em torno da melhoria da escola de base; a boa acolhida do Estado, situando-se no 3º vértice, ensejaria uma grande aliança intersetorial; um desafio de enormes proporções diante da dimensão de nosso Estado e da massiva presença da população infantil e infantojuvenil mineira na escola pública.

Grandiosos são os desafios, grandiosos são os números: cerca de 90% de nossas crianças e adolescentes são atendidos pela escola pública, pelo Estado afora, distribuídos por 3.785 escolas estaduais e 12.000 escolas municipais, presentes em 853 municípios; cerca de 4 milhões de alunos e 400 mil profissionais da educação.

Com a leitura, pelo professor Evando, da **Carta do Caminho**, no 3º Congresso Mineiro de Alfabetização, em maio de 2007, presidido pela então Secretária de Educação de Minas Gerais, professora Vanessa Guimaraes, era oficialmente divulgada a **Conspiração Mineira pela Educação**.

Claudio de Moura Castro foi convidado a criar o piloto em Belo Horizonte, denominado *Projeto Serra Verde*, uma referência ao local onde outrora existiu o Hipódromo Serra Verde, cujo lugar foi cedido para a construção da então futura Cidade Administrativa do Estado de Minas Gerais.

Destacamos dois aspectos importantes para a definição do local do projeto-piloto: situar-se em um ponto não pacificado da Região Metropolitana, cujo ônus, entre outros, é a presença de escolas com baixos índices no IDEB; e ter proximidade com o centro do poder, tal que o trabalho da **Conspiração** pudesse ser compreendido e acompanhado mais de perto.

Para dar partida ao *Projeto Serra Verde*, foram convidadas inicialmente 75 escolas estaduais e municipais de Belo Horizonte, Ribeirão das Neves, Santa Luzia e Vespasiano. O primeiro encontro ocorreu no espaço do SEST/SENAT, quando a ideia da **Conspiração** foi apresentada aos diretores dessas escolas pelos professores Evando Neiva e Claudio de Moura Castro. Foram esclarecedoras as palavras iniciais de ambos. Primeiro, porque apresentaram a **Conspiração Mineira** como um movimento de voluntários, reunindo por um lado os articuladores da aliança e por outra parte os diretores das escolas. Segundo, porque disseram que não havia respostas prontas nem fórmulas mágicas a apresentar, que tudo o que se queria era colaborar na melhoria da aprendizagem, que seria fundamental ouvir as escolas quanto aos problemas e suas soluções; e que a **Conspiração** estava ali com o objetivo de estimular as escolas a trabalhar cooperativamente para solucionar os seus problemas.

George Brough, com seu método *Action Learning*, promoveu uma série de reuniões com grupos de diretores de escolas, tendo à frente de cada grupo um “facilitador”. A maior parte dos facilitadores já militava no ambiente educacional, outros não. Vale a pena recordá-los, para que seus nomes fiquem impressos na história do **Movimento**: Guiomar Lara, da Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais (ver depoimento, p. 150); Maria Cláudia Bastos, Secretária Municipal de Educação de Ouro Branco, acompanhada das professoras Magda Rocha e Ana Rita Nunes; Marli Diniz, Secretária Municipal de Educação de Mateus Leme; Maria Regina Pinheiro, Secretária Municipal de Educação de Juatuba; Magda Franco, Secretária Municipal de Educação de Caetanópolis; Gleisa Antunes, da Fundação Guimarães Rosa (ver depoimento, p. 142); o então Major Lucas, comandante do Policiamento da Região do Serra Verde (ver depoimento, p. 144); Ronan Ramos Jr., jovem executivo do CeMAIS; e este autor, Antonio Carlos Cabral, diretor da FUNDAMIG.

Dessas reuniões em decorrência do método *Action Learning*, emergiram os temas centrais rumo aos quais deveríamos concentrar nossas atenções e nossos esforços para seu atendimento: a paz na escola, o aluno, o professor, a família, e a melhoria da aprendizagem aferida através dos índices PROALFA e IDEB.

A reunião coletiva dos grupos deu origem aos *Fóruns de Diretores do Projeto Serra Verde*. De agosto/2007 a novembro/2012 realizamos 45 encontros, nos quais participaram mais de 150 escolas, beneficiando cerca de 200 mil alunos. Essas reuniões acontecem de forma sistemática, com frequência mensal, com pontualidade para começar e terminar (14 às 17h), seguindo um modelo de pauta (ver ANEXO III, p. 160).

Os *Fóruns* são transmitidos ao vivo pela internet, como uma iniciativa da coordenadora de comunicação do **Movimento**, Sueli Baliza, atual Presidente da FUNDAMIG. Além disso, temos uma forte interação a distância pelas redes sociais com inúmeras escolas, espalhadas por todo o Brasil.

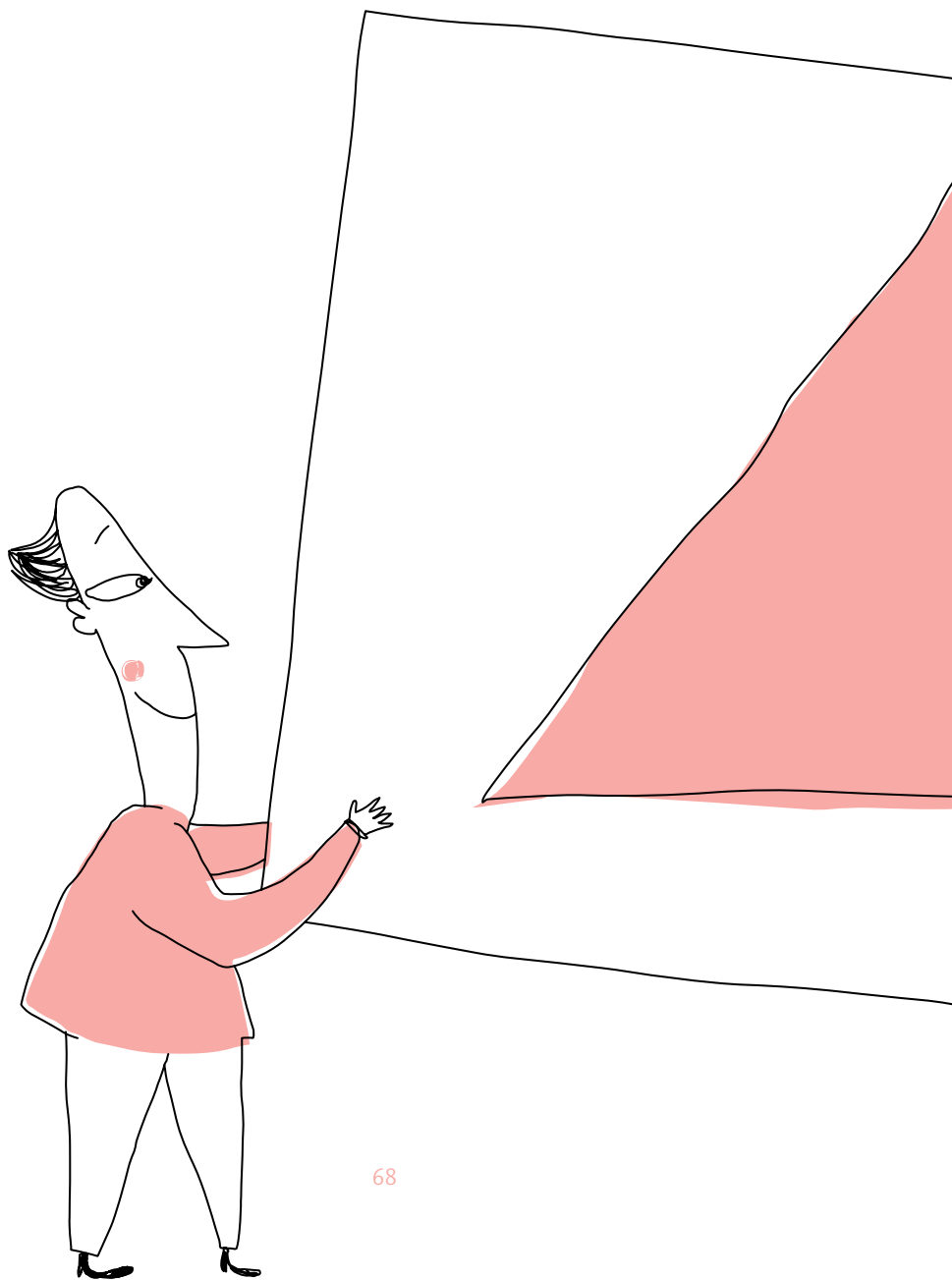
Um detalhe importante é que os *Fóruns* são itinerantes, é a **Conspiração** chegando diretamente na escola, aproximando-se dos professores, dos alunos, da comunidade escolar e da vizinhança. A escola conhece a **Conspiração** e a **Conspiração** conhece a escola.

A PARCERIA É A ALMA DA CONSPIRAÇÃO

Um dos grandes motivos da confiança e do prestígio que a **Conspiração** vem conquistando se deve, sobretudo, à impessoalidade; não se trata de uma ação pessoal, ou pertencente a uma empresa, ou a uma instituição; é um **Movimento** que se encorpa à medida que se reúnem as forças da sociedade, convidadas como parceiras para a realização do grande ideal: o de melhorar a educação. Outro fator ponderável é o da ausência de qualquer coloração partidária; não é um **Movimento** que segrega, e sim aglutina.

*“O ponto forte da **Conspiração** é que não tem um dono, todos são parceiros. Então, cada um que chega é um agregado que vai somando. É uma troca. E o fato de não ter um dono elimina a politicagem.”*

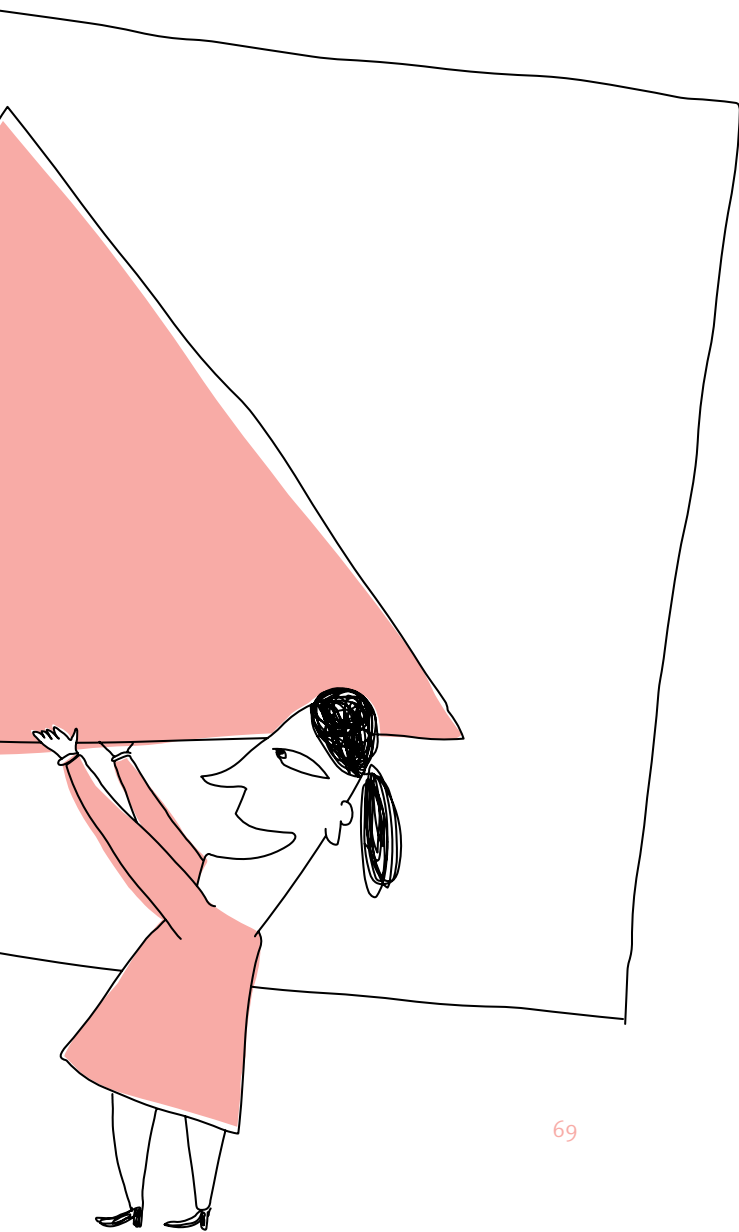
*Maria da Anunciação Carvalho – Fundação AMAE – Parceira da **Conspiração***



Por esses motivos, a **Conspiração** tem contado com inúmeros parceiros dos três setores da sociedade: governo, empresas e fundações, como se vê na página 07.

Destaque para as parcerias com a mídia, que divulgam, fortalecem e agregam novos colaboradores ao **Movimento**.

Do *Action Learning* ao *Projeto Serra Verde* temos conseguido grandes realizações: fortalecimento da liderança do diretor; divulgação e compartilhamento das melhores práticas; e comprometimento com resultados.



CAP 05

Tânia Nogueira

Graduada em Pedagogia pelo Instituto de Educação de Minas Gerais. Superintendente da Fundação Pitágoras. Coordenadora do *Projeto Regional Norte* de Belo Horizonte e do Comitê da Infância e da Juventude da **Conspiração Mineira pela Educação**.



PROJETO JEQUITINHONHA: CONSPIRANDO BOAS PRÁTICAS NO VALE

Aricanduva (cidade onde a maioria da população vive na zona rural); **Augusto de Lima** (palco das belas paisagens do cerrado mineiro); **Buenópolis** (abriga os Parques Estadual da Serra do Cabral e o Nacional das Sempre-Vivas); **Congonhas do Norte** (possui um complexo de águas cristalinas e cavernas rupestres); **Datas** (grande produtor de morangos no cerrado); **Felício dos Santos** (cidade da Lapa Santa e da Água Quente); **Franciscópolis** (recanto de cachoeiras e lagoas); **Itamarandiba** (capital brasileira do eucalipto); **Malacacheta** (grande produtor de grãos e criador de gado de corte e de leite); **Monjolos** (destaca-se pela pecuária leiteira e a fruticultura de pinha e manga); **Poté** (grandes jazidas de calcário, água marinha e berilo); **Presidente Kubitschek** (cidade do capim dourado e do Cânion do Funil); **Sabinópolis** (terra do cortejo de reinado, caboclos, bumba meu boi e tococru); **Santo Antônio do Itambé** (ostenta em suas terras o majestoso Pico do Itambé); **São Gonçalo do Rio Preto** (abriga o Parque Estadual do Rio Preto) **Senador Modestino Gonçalves** (cidade da agricultura e da pecuária).

“Os lugares são diferentes, mas os problemas são os mesmos. A gente pensa ‘se ela (a outra escola) consegue, a gente também pode conseguir’. Por isso essa troca de experiência é tão importante.”

*Sílvia Gonçalves – Professora da E.E. Carlos Goes – Escola parceira da **Conspiração***

Esses pequenos municípios, cada um com suas belezas naturais e culturais, membros do Circuito dos Diamantes e/ou do Circuito da Estrada Real, de um povo amigo e trabalhador, cuja população de cada um não chega a 10 mil habitantes, estão localizados no Vale do Jequitinhonha e foram indicados pela **Conspiração Mineira pela Educação** para que a Fundação Pitágoras fizesse a transferência de implantação da metodologia do *SGI* com o objetivo de melhorar o desempenho da aprendizagem dos alunos e sistematizar a gestão escolar de cada um desses municípios.

A Fundação Pitágoras propicia a transferência dessa tecnologia de gestão a esses municípios a custo zero para as prefeituras, como uma ação de responsabilidade social. Os municípios são escolhidos dentre aqueles que mais precisam de apoio para melhorar – para isso, os indicadores do IDEB e do IDH são levados em conta.

A implantação ocorreu *in loco*, a partir do ano de 2008. As Jornadas de Trabalho aconteceram em dois dias consecutivos, a cada mês, de 8 horas/dia. Delas participaram as equipes de liderança das secretarias municipais de educação de cada município, bem como diretores e pedagogos, ou coordenadores de cada escola municipal junto com uma consultora da Fundação Pitágoras.

Nesses dois anos foram trabalhados e aprofundados com as lideranças os Valores e os 7 Elementos/Categorias do Sistema, que compõem a metodologia do *SGI* (ver explicações no próximo capítulo, p. 78).

Nas Jornadas os educadores participantes se aprofundaram no conhecimento de cada um desses Elementos/Categorias e Valores,

e, juntos, em um trabalho cooperativo, alinhado e sistêmico, elaboraram processos e práticas de trabalho mais eficazes e eficientes, como exemplificado pela fala de Meire Fernandes, Secretária Municipal de Educação de Presidente Kubitschek, “o SGI é uma força propulsora para a educação, pois refletimos e discutimos a melhor maneira (as melhores práticas) de fazer a diferença com uma política de educação equilibrada e focada na aprendizagem dos alunos”.

Ressaltamos exemplos de ações realizadas de forma sistêmica em cada município e que integra, desdobra e alinha os esforços de todas as pessoas que compõem o sistema educacional (secretaria de educação, escolas, classes e alunos):



Definição das Diretrizes Estratégicas (missão/metapas/medidas/estratégias e valores) de cada secretaria de educação, desdobradas e alinhadas com as de cada escola, classe e aluno.

- » Mapa de Metas
- » Malacacheta/MG



Realização sistemática de Pesquisas de expectativas, satisfação e clima que objetivam ouvir as vozes de todas as partes interessadas para o sucesso da aprendizagem de cada aluno, a fim de definir os próximos passos, oportunizar melhoramentos e apontar inovações nos processos e práticas de trabalho.

- » Caixainha de Sugestões
- » Augusto de Lima/MG



Acompanhamento sistemático dos avanços de cada Meta de Aprendizagem (ler/escrever/expressar/calcular/resolver problemas/interagir/usar tecnologias), comparando resultados com as instituições escolares similares ou referências, Estado e País.

- » PAINEL DE DESEMPENHO COM DADOS COMPARATIVOS
- » Malacacheta/MG



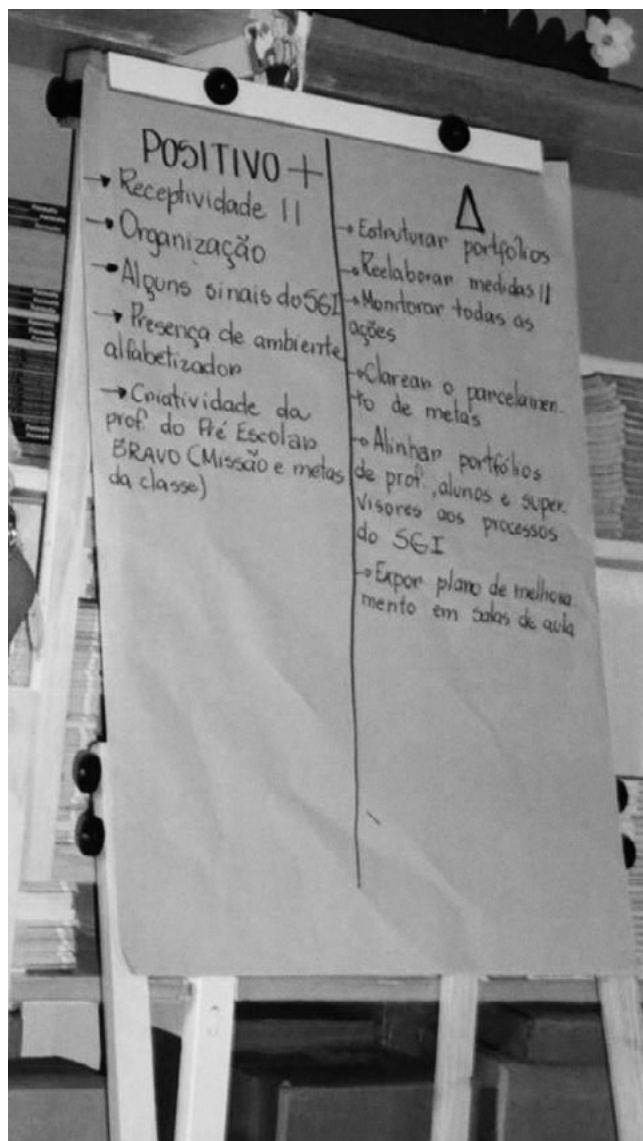
Fortalecimento de parcerias internas e externas em ações alinhadas com a missão da escola.

- » PARCERIA COM A PM /PROERD
- » Poté/MG



Reconhecimento aos alunos, professores, funcionários e parceiros que contribuem para a melhoria do desempenho da aprendizagem.

- » ALUNO NOTA 10
- » Buenópolis/MG



Uso contínuo de práticas e ferramentas de gestão que apontam oportunidades de melhoramento, avaliam processos, indicam novos passos.

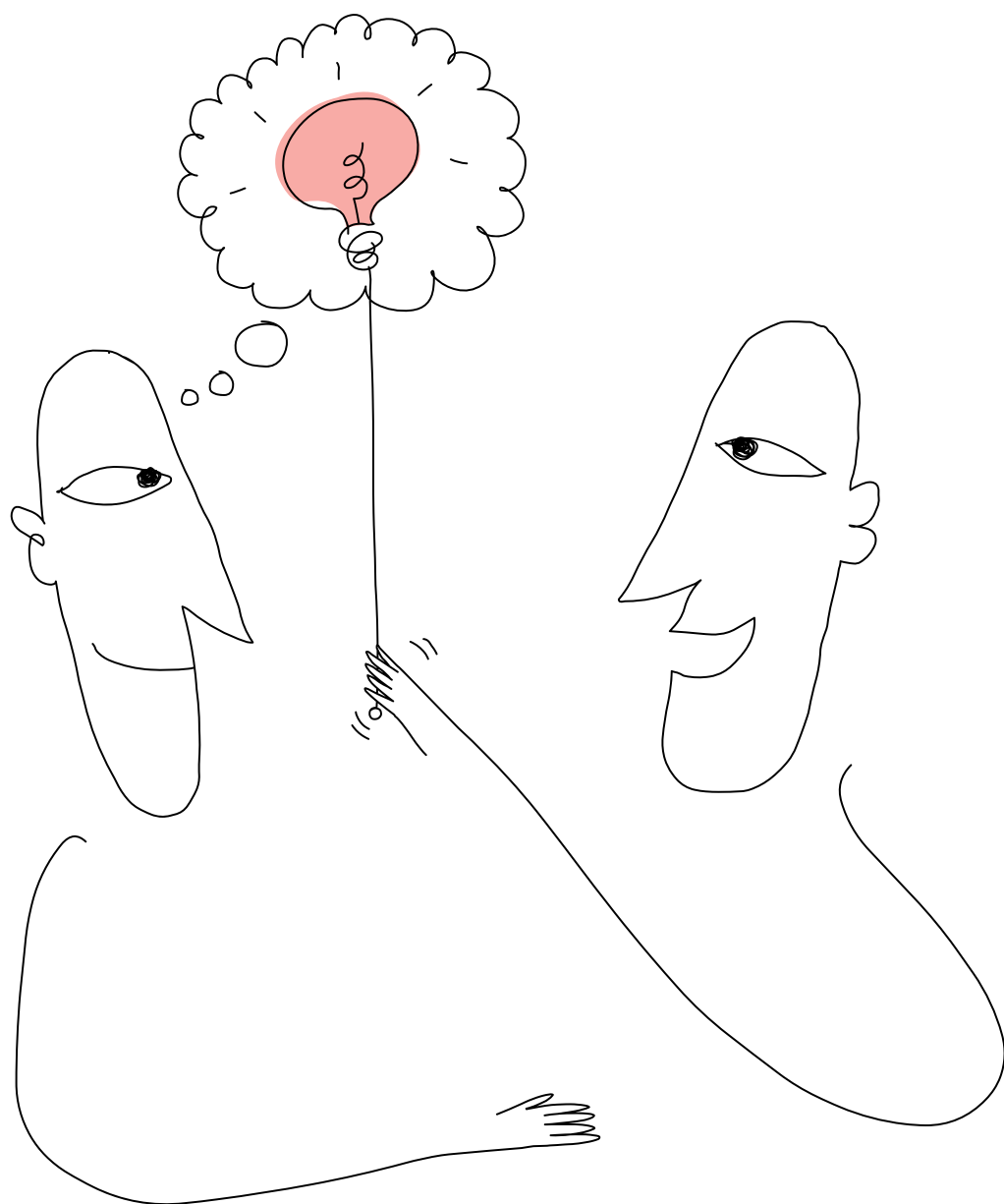
» Uso do Positivo/
Delta
» Buenópolis/MG

Vale também destacar que os resultados obtidos nesses municípios têm sido notáveis, como se constata na tabela a seguir:

IDEB	2007	2009	2011
Brasil	4,4	4,6	5,0
<i>Projeto Jequitinhonha</i>	3,1	5,1	5,9

- 100% dos municípios alcançaram ou superaram a meta do IDEB para 2013.
- Foram destaques no IDEB em 2011 com resultados acima de 1 ponto da meta alcançada em 2009: Itamarandiba; Poté; Santo Antônio do Itambé; Augusto de Lima; Buenópolis; Congonhas do Norte e Franciscópolis. Vale lembrar que nas metas estabelecidas pelo MEC os índices do IDEB aumentam 0,2 pontos a cada dois anos.

E, pensando na **Conspiração**, na qual respiramos juntos pela educação mineira, e em Cortela, que diz que “*liderar é ser capaz de inspirar. Inspirar pessoas, ideias, projetos, situações. O líder é aquele que infla vitalidade e é capaz de fazer com que as pessoas se sintam parte da obra*”, ressalto aqui o papel fundamental de cada líder (prefeitos – secretários – gestores – professores e alunos) dos municípios citados, que, respirando juntos na construção de uma educação de excelência, obtêm altos padrões de desempenho.



CAP 06

Hélio Gomes

Graduado em Letras pela UFMG. Autor de diversos livros de Gestão e da Tecnologia do SGI da Fundação Pitágoras. Parceiro da **Conspiração Mineira pela Educação.**



SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO — SGI: PILARES CONCEITUAIS

OS TRÊS PILARES

O *SGI* é um sistema de gestão desenvolvido pela Fundação Pitágoras para uso em redes de ensino. Sua aplicação potencializa e alinha os esforços do aluno e do pessoal que trabalha na secretaria de educação, escolas e classes da rede, com foco na aprendizagem do aluno.

O efeito do alinhamento desses quatro sistemas (SME, escolas, classes, alunos) na aprendizagem dos estudantes é impressionante: níveis altíssimos de desempenho em testes padronizados estaduais e nacionais.

Fragmentos esparsos, episódicos, de alinhamento não são novidade no setor educacional. Mas uma integração plena, coesa, desses quatro sistemas tão complexos não é algo natural, espontâneo. Tem de ser implantada! Com determinação e método. O *SGI* é um desses métodos. Para integrar os quatro sistemas (SME, escolas, classes, alunos), o *SGI* apoia sua metodologia nos seguintes três pilares:

- a) Valores fundamentais compartilhados.
- b) Práticas de qualidade comuns.
- c) Regras de alinhamento de sistemas.

VALORES FUNDAMENTAIS COMPARTILHADOS

Princípios e crenças comuns são a cola que une os sistemas humanos. Sem valores compartilhados, escolas, classes, alunos não conseguem se articular coerentemente. No *SGI*, um conjunto de 11 valores

do trabalho diário é subscrito, inicialmente, pela SME, e, na sequência, compartilhado pelas escolas, classes e alunos.

Esses 11 valores não substituem os valores preexistentes na SME/escolas, que são crenças mais gerais. Os valores do *SGI* são específicos da forma de trabalhar, definindo os princípios por trás da gestão. Esses 11 valores são invariavelmente traduzidos em procedimentos práticos, operacionais do trabalho diário. São eles:

***SGI*: VALORES COMPARTILHADOS**

VALORES	IMPACTO NA GESTÃO
Educação Centrada na Aprendizagem	Coloca a aprendizagem ativa e a aprendizagem cooperativa na base do trabalho escolar. Como resultado, os alunos assumem maior responsabilidade pela sua aprendizagem.
Liderança Visionária	Enfatiza a força do líder, destacando suas prioridades indelegáveis. Os alunos, professores, diretores, secretários de educação — líderes de seus respectivos sistemas — definem e promovem suas diretrizes estratégicas (visão, missão, metas, medidas, estratégias, valores etc).
Melhoramento Contínuo	Promove a prática de qualificar, regularmente, os processos de trabalho. Técnicas de melhoramento (positivo-delta, times de melhoramento, PDCA e outros) são usadas em todos os níveis.

Valorização de Professores, Funcionários e Parceiros	Incentiva ações que melhoram a satisfação e o desenvolvimento das pessoas, qualificam o ambiente de trabalho, reconhecem as contribuições superlativas. Pesquisas de satisfação, levantamento de expectativas, celebração do sucesso e outras são usados amplamente.
Busca de Inovações	Realça o comprometimento de todos em romper com práticas esgotadas, buscando soluções mais eficazes para o trabalho escolar. O <i>benchmarking</i> (cópia de melhores práticas) é usado por todos, inclusive os alunos. As Feiras de Melhores Práticas são comuns onde há o SGI.
Visão Sistêmica	Ressalta a necessidade de as lideranças dos quatro sistemas seguirem os princípios e regras que regem os sistemas. As checagens de sistemas do SGI promovem o pensamento sistêmico no trabalho diário.
Gestão por Fatos & Dados	Coloca o uso de dados, obtidos pelas medições regulares das principais metas, no centro das decisões. Esse é um componente muito visível nas escolas do SGI: dados estampados em todos os ambientes.
Foco no Futuro	Traz a percepção de necessidades futuras dos alunos ao trabalho escolar de hoje. Muitas das práticas dos alunos são prévias do tipo de atuação indispensável na vida social e nos trabalhos futuros.

Responsabilidade Pública e Cidadania	Ressalta a urgência de a escola se responsabilizar pelo seu impacto na sociedade, e pelo seu apoio à comunidade do seu entorno. O trabalho comunitário dos alunos e escolas é robusto e regular.
Agilidade e Flexibilidade	Destaca a importância da prontidão e flexibilidade de resposta. Práticas descomplicadas como o consensograma, o positivo-delta, a tempestade de ideias e outras aceleram a prontidão de respostas.
Foco nos Resultados e na Criação de Valor	Coloca o foco do trabalho nos benefícios reais auferidos pelos alunos e partes interessadas, e não na atividade em si. As escolas, as classes e os alunos têm práticas regulares de aferição de expectativas, que impulsionam ações focadas em coisas que têm valor para as pessoas.

PRÁTICAS DE QUALIDADE COMUNS

Outra maneira de integrar os sistemas (SME, escola, classe, aluno) e conferir envergadura operacional ao seu trabalho é conseguir que eles utilizem práticas comuns de qualidade.

Essas práticas, pelo próprio comprometimento do *SGI* com a “visão sistêmica”, devem ser aplicadas a ações alinhadas com as diretrizes estratégicas dos quatro sistemas.

Para fazer esse alinhamento, o *SGI* mergulha na compreensão de como o sistema (qualquer sistema humano) é constituído, e de qual é a lógica do seu funcionamento. Só então investe nas práticas de qualidade que todos devem usar.

As práticas comuns são implantadas pelo seu alto impacto no melhoramento do sistema, como definido a seguir:

“Sistema é um conjunto de elementos (pessoas, coisas, processos) interdependentes, interligados, que atuam como um todo orgânico para cumprir uma finalidade comum (= a finalidade do sistema).”

Esses elementos, compostos de pessoas, coisas, processos, são 7:

7 ELEMENTOS DOS SISTEMAS

1. Liderança

2. Finalidade (necessidades e expectativas a atender)

3. Plano a seguir (escrito ou não)

4. Processos de trabalho

5. Pessoas trabalhando (inclusive os líderes em funções operacionais)

6. Informações (sobre o sistema ou sobre o ambiente)

7. Resultados

Para cada um dos 7 elementos, o *SGI*:

- a) Define os requisitos de qualidade da gestão (O quê).
- b) Tem práticas em curso para atender esses requisitos (Como).

A definição dos requisitos (o quê) tem origem nos critérios de excelência da gestão de diferentes prêmios da qualidade, no Brasil e em outros países. Um dos motivos do sucesso do *SGI* é a adaptação bem-sucedida desses requisitos para a situação escolar.

É nesse ponto do *SGI* que as escolas, no intuito de responder aos requisitos para os 7 elementos, desenvolvem verdadeiros arsenais de práticas escolares de qualidade mundial. Muitas dessas práticas são expostas publicamente em diferentes tipos de eventos e são replicadas em outras redes.

REGRAS DE ALINHAMENTO DE SISTEMAS

O *SGI*, por ser um **sistema** de gestão, preocupado com o alinhamento dos **sistemas** escolares, teria de se fundamentar em princípios da disciplina especializada nessa área, a Teoria Geral dos **Sistemas**. Com efeito, dessa Teoria saem 5 leis que o *SGI* transforma em pilares da metodologia. São elas:

LEIS DOS SISTEMAS (REGRAS DE ALINHAMENTO)

1. Os elementos fazem sentido na sua relação com o todo
2. Melhorar apenas um elemento pode danificar o todo
-

3. A unidade dos elementos otimiza o sistema

4. Trate os microssistemas alojados dentro de sistemas maiores como verdadeiros sistemas que são

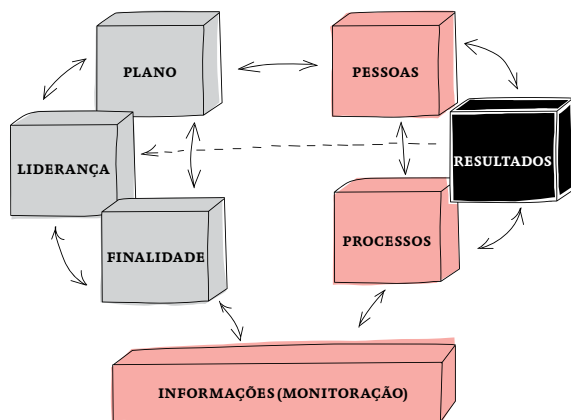
5. Os sistemas se alinham com seu meio ambiente, e não o contrário

ALINHAMENTO INTERNO (LEIS 1 2 3)

Veja, na figura a seguir, como o *SGI* trata as relações internas dos elementos (pessoas, coisas, processos) de um determinado sistema. Na Planta, o exemplo de sistema é a Escola, mas o arranjo de alinhamento interno é o mesmo para os outros três sistemas (SME, classe e aluno).

PLANTA BAIXA I ELEMENTOS ALINHADOS INTERNAMENTE

FOCO OPERAÇÕES



Um sistema – por exemplo, uma escola – deve ter práticas em curso que garantam o melhor alinhamento interno visualizado na Planta Baixa I:

- O Foco da escola (elementos em cinza) tem de estar claramente definido, antes de professores e alunos começarem seu trabalho (vermelho).
- É responsabilidade da Liderança definir o Foco. Essa definição é feita a partir da Finalidade da escola (necessidades e expectativas que ela deve atender).
- Essas expectativas e necessidades (Finalidade) devem ser validadas pela Liderança, que as traduz em Planos a seguir (metas, medidas, estratégias).
- As pessoas das Operações (vermelho) – inclui professores, técnicos, funcionários e alunos – devem alinhar suas ações ao Plano da Liderança. É o que indica a seta dupla que liga Pessoas (vermelho) a Plano (cinza).
- Os Resultados (preto), em última análise, são produzidos por Pessoas usando seus Processos.
- As Informações vêm de medições feitas durante o trabalho, como parte integrante dele. Daí a cor vermelha.

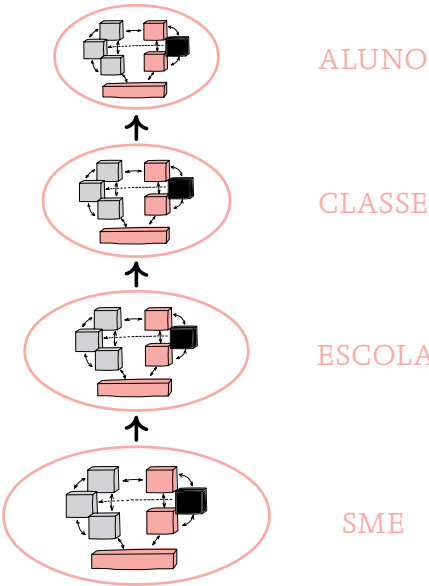
O SGI coloca práticas em curso que asseguram todas essas interligações entre os elementos de cada sistema. Isso garante o atendimento à Regra de Alinhamento 1, pela qual cada elemento só faz sentido na sua *“relação com o todo”*.

Por causa das Regras de Alinhamento 2 e 3 – “melhorar apenas um elemento pode danificar o todo” e “a unidade dos elementos otimiza o sistema” – o SGI atua sobre os 7 elementos do sistema sempre em bloco. Toda vez que o SGI promove um ciclo de melhoramento interno, há ações para cada um dos 7 elementos. Ou seja, toda vez que a escola melhora o sistema, ela dá uma carga positiva em todos os 7 elementos.

ALINHAMENTO ENTRE SISTEMAS (LEIS 4 5)

O outro alinhamento importante do SGI é o que integra todos os sistemas entre si. Esse alinhamento entre múltiplos sistemas – SME, escolas, classe, alunos – é o que dá sentido ao termo “integrado” do SGI, e atende ao requerido nas Regras de Alinhamento 4 e 5.

PLANTA BAIXA II
SISTEMAS ALINHADOS ENTRE SI



Observe, dentro das elipses da Planta Baixa II, que o mesmo alinhamento interno da Planta Baixa I é feito para **todos** os sistemas – SME, escola, classe e aluno. O sistema SME, que contém, dentro de si, os outros três sistemas, faz o mesmo alinhamento que seus subsistemas. Isso atende à Regra 4:

“Trate os microssistemas alojados dentro de sistemas maiores como verdadeiros sistemas que são.”

Finalmente, observe que o sistema menor desdobra o Foco (cinza) do maior. A SME tem seu foco desdobrado pelas escolas; essas têm seu foco desdobrado pelas suas classes; as classes têm seu foco desdobrado pelos alunos. Isso satisfaz a Regra 5:

“Os sistemas se alinham com seu meio ambiente, e não o contrário.”

ALINHAMENTO DO SUPORTE

A figura formada pela Planta Baixa II, com o aluno no topo e os outros sistemas embaixo dele, além do desdobramento de foco explicado no tópico anterior, ilustra uma máxima estrutural do SGI:

“Só há duas funções numa escola: ou você atende ao aluno, ou atende a quem atende ao aluno.”

O SGI tem práticas que canalizam ações da SME e da escola, diretamente, até a aprendizagem dos alunos. A liderança da escola, por exemplo, além de suas funções administrativas, deve promover ações próprias que contribuam para o melhoramento da leitura, escrita, cálculo, solução de problemas, expressão oral, entre outras, dos alunos.

O mesmo acontece com a SME. As próprias classes têm práticas que ajudam cada aluno a aprender melhor.

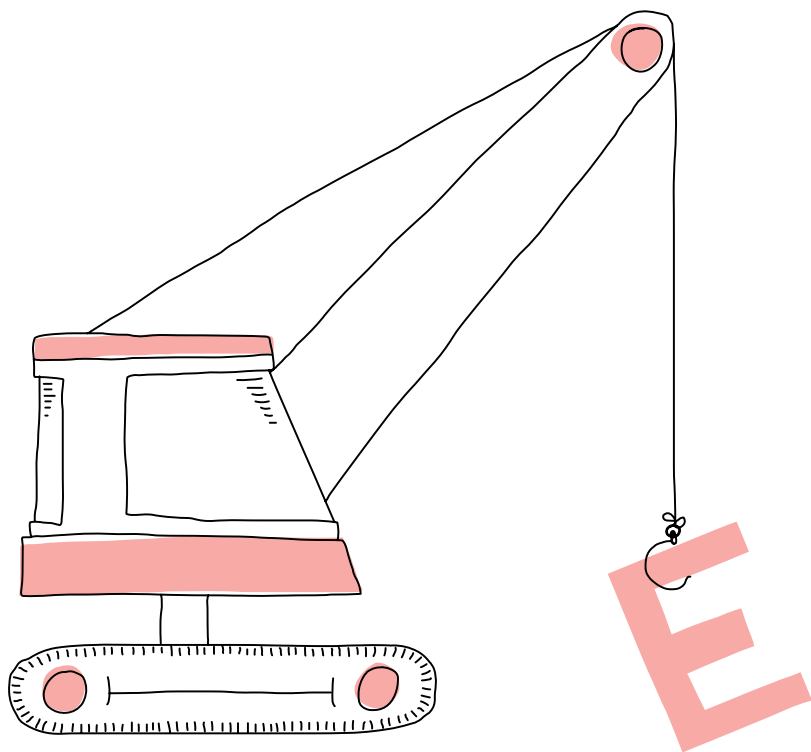
“O diretor sozinho não consegue.”

*Nino Severiano – Pai de aluno da E.E. Leonina Mourthé de Araújo –
Escola parceira da **Conspiração***

Em outras palavras, se você trabalha numa rede municipal, mas não é professor, sua função é de ajudante do professor, contribuindo para as metas de aprendizagem com os recursos disponíveis no seu sistema.

A compreensão completa da figura da Planta Baixa II é: cada sistema **desdobra** o foco do sistema maior, e cada sistema maior **apoia** o foco do sistema imediatamente menor.

Esse composto sistêmico de valores, requisitos de qualidade, melhores práticas comuns, e alinhamento (desdobramento + suporte) são os pilares do *SGL*, que tem impulsionado muitas escolas a se tornarem sistemas de aprendizagem de altíssimo desempenho.



SS SOLA



CAP 07

Sueli Baliza Dias

Mestre em Comunicação Social pela UFMG. Presidente da Federação Mineira de Fundações e Associações de Direito Privado de MG – FUNDAMIG. Presidente do Instituto Mineiro de Educação e Cultura UNIBH – IMEC UNIBH. Coordenadora do Comitê de Comunicação da **Conspiração**.



PRÁTICAS UNIVERSITÁRIAS E O MOVIMENTO DA CONSPIRAÇÃO MINEIRA PELA EDUCAÇÃO: EXPERIÊNCIAS INTERSETORIAIS

*“Ninguém sabe tudo, como ninguém ignora tudo.
O saber começa com a consciência do saber pouco.
É sabendo que se sabe pouco que uma pessoa se
prepara para saber mais... O homem, como ser
histórico, inserido num permanente movimento de
procura, faz e refaz constantemente o seu saber.”*

Paulo Freire

O pensamento universitário tem-se pautado cada vez mais no pressuposto de que a universidade não é apenas uma instituição para qualificar e habilitar os indivíduos para a vida acadêmica, assim como não é também apenas o lugar para o desenvolvimento de conhecimentos científicos. O entendimento de que essa instituição está no centro da

vida de seus estudantes, proporcionando-lhes formação para a compreensão do mundo em que se inserem e do seu papel enquanto cidadãos, atores e agentes das transformações necessárias às constantes mudanças que levam a vida do presente para o futuro, tem sido a tônica.

Ao se debruçar sobre os problemas da realidade e sobre eles refletir, intervir, e, quem sabe, até resolvê-los, a universidade cumpre um dos papéis que dela tanto se espera, ou seja, o de formar sujeitos ativos, capazes de reinventar constantemente a sociedade, sem se afastar de seu compromisso ético e humano, princípios indispensáveis em uma formação cidadã.

Assim, a importância da universidade, naquilo que ela apresenta como um de seus papéis fulcrais é exatamente promover um permanente diálogo com a sociedade, levando e buscando conhecimento contínuo para que, a partir desse movimento, possa estabelecer um círculo virtuoso em benefício de todos. Nesse sentido, a interdependência entre ensino, pesquisa e extensão é, inclusive, uma premissa constitucional.

Analisando a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (Lei nº 9.394/96), encontramos, no capítulo que trata da educação superior, em seu Inciso VII do artigo 43, a determinação que reza que essa deve *“promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas pela instituição”*. O Inciso IV do artigo 44, por sua vez, determina que *“a educação superior abrange rá cursos e programas, entre os quais, os de extensão, abertos a candidatos de acordo com requisitos da instituição”*. A intenção clara no texto da lei é definir que a universidade não pode se fechar em seus muros, mas deve permitir que a produção do conhecimento seja sempre um movimento de ida e volta em benefício da sociedade em que se insere, e, por consequência, de seus alunos em fase de formação acadêmica.

O Plano Nacional de Extensão Universitária (2000/2001), por sua vez, define a extensão universitária como:

“o processo educativo, cultural e científico que articula o ensino e a pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre universidade e sociedade. A extensão é uma via de mão dupla, com trânsito assegurado à comunidade acadêmica, que encontrará, na sociedade, a oportunidade de elaboração da práxis de um conhecimento acadêmico. No retorno à universidade, docentes e discentes trarão um aprendizado que, submetido à reflexão teórica, será acrescido àquele conhecimento.”

E, novamente, depreende-se que a formação profissional do estudante só será completa na medida em que ele puder aplicar o conhecimento sistematizado na universidade em projetos que busquem o círculo social como instância da realidade em que se encontra num processo dialético entre teoria e prática.

Para além do entendimento previsto nos textos da lei e das normas, importantes por definir e respaldar as ações universitárias que ultrapassam os seus *campi*, minha proposta nesse artigo é registrar meu depoimento sobre o projeto da **Conspiração**, cuja premissa é a de que **escola boa é aquela em que o aluno aprende**. Falo aqui de nossa experiência exitosa de extensão universitária nesse **Movimento**, que nunca se traduziu apenas como uma forma a mais de aprendizagem para nossos alunos e professores. O trabalho desenvolvido pelo Centro Universitário de Belo Horizonte – UNIBH pode ser visto como uma relação social de troca de experiências, de vivências múltiplas, na qual seus alunos e professores compartilharam o conhecimento científico; portanto, conhecimento já testado e aprovado nas escolas parceiras da **Conspiração**. Essa experiência

reelaborada retornou ao ambiente da universidade e os aprendizados da prática instalada nas salas de aula do ensino básico passaram a adquirir novos significados então revestidos da satisfação e do prazer que apenas o ato de compartilhar pode proporcionar a alguém. Assim, alunos e professores tornaram-se pessoas melhores, cidadãos-atores de um mundo melhor.

Entendemos então que, nessa dimensão, a extensão tornou-se um instrumento que identifica nossa responsabilidade social para com indivíduos externos ao nosso universo acadêmico, cuja experiência de vida e perspectiva de futuro costumam estar distantes dos saberes acadêmicos de uma universidade, uma vez que a sua realidade não lhes possibilita vislumbrar olhares tão longos. Contudo, entendendo que universidade e sociedade não podem ser vistas como instâncias autônomas, mas interdependentes na formação de um mundo melhor, a universidade cumpriu aqui, com responsabilidade e prazerosamente, tanto seu papel como formadora de uma visão de mundo melhor e possível, como informadora de uma realidade que vai além dos muros da escola.

*“A minha experiência com a **Conspiração** é essa: Eu sou a prova de que dá certo! Quando vou visitar a escola, os alunos me perguntam: ‘Você é aquela aluna que saiu daqui e foi fazer faculdade?... Se você deu certo eu posso dar também, né!’.”*

*Lorraynne Ribeiro, 19 anos – Ex-aluna da E.E. Leonina Mourthé de Araújo – Escola parceira da **Conspiração***

A ALEGRIA DE COMPARTILHAR EXPERIÊNCIAS

Do ponto de vista acadêmico, a participação de alunos e professores do UNIBH nas escolas do movimento da **Conspiração Mineira pela Educação** encontrou-se imbuída de vários objetivos, variando de acordo com a especificidade do tema proposto. Ao final, todos visavam criar um ambiente saudável de aprendizagem numa articulação permanente entre a família e a escola, com alunos e professores motivados, juntamente com pais e responsáveis participativos. O resultado esperado foi a elevação dos índices de aprendizagem.

Com entusiasmo, registro alguns dos projetos que foram desenvolvidos, embora saiba que jamais o farei com o brilho dos olhos de todos que vivenciaram a experiência. Citarei alguns dos trabalhos, pois seria muito longo o relato de todas as atividades. Início com o projeto *Impacto de uma intervenção nutricional em adolescentes*, cujo objetivo era avaliar o estado nutricional de adolescentes entre 12 e 17 anos, analisar seus hábitos alimentares e avaliar o nível de conhecimento que possuíam sobre alimentação saudável. Após esse diagnóstico, os universitários, acompanhados por professor(a) do UNIBH, orientaram os adolescentes com desvio nutricional (baixo peso, sobrepeso ou obesidade), ou níveis pressóricos alterados, para que adotassem uma melhor conduta alimentar e a consequente mudança nos hábitos alimentares, como também orientaram os professores das escolas parceiras para que pudessem ministrar informações sobre alimentação saudável e a importância da alimentação equilibrada na adolescência.

O projeto *Contação de história* buscou proporcionar aos professores das escolas parceiras do **Movimento** a oportunidade de se valer da literatura como importante estratégia na formação de leitores, fazendo com que eles pudessem perceber a literatura infantojuvenil como um poderoso instrumento de interferência na prática escolar. Dessa forma, o contato com os gêneros literários, especialmente por meio de contos

e poemas, transformou-se na grande estratégia para melhorar a leitura e a produção de textos, favorecendo assim o encontro entre a linguística e a literatura. Esse trabalho deu-se por meio de oficinas quinzenais de leitura e produção de gêneros literários com os professores envolvidos, as quais foram posteriormente vivenciadas pelos alunos.

Consumo consciente foi um projeto cujo objetivo pautou-se na intenção de despertar nos alunos a necessidade de atentar para os cuidados com a água. Assim, trabalharam com a identificação dos usos da água na escola e em suas residências; desenvolveram a construção de método de medida por meio da análise de contas de água e da cronometragem e medidas de usos. Com esse conhecimento adquirido, puderam comparar dados da escola com os de suas casas, relacionando, inclusive, com o número de usuários. Ao final, puderam fazer proposição para medidas de redução de consumo da água. Nesse projeto, desenvolveu-se a consciência ecológica com a consequente capacidade de análise crítica de dados, por meio de conceitos de Matemática, Ciências e Geografia.

O projeto *Publicações organizacionais como instrumento de relações públicas* orientou professores do ensino fundamental para que pudessem trabalhar a produção gráfica e editorial de um jornal escolar, o qual é um meio de veiculação de textos, pesquisas, fotos e ilustrações produzidos pelos alunos, configurando-se como espaço de discussão de temas importantes para a formação de um cidadão crítico e responsável. Esse trabalho despertou os discentes para a prática da redação de textos que exigiam conhecimentos transversais de inúmeros temas, assim como dinamizou a comunicação entre os alunos, seus familiares e a escola.

Formação continuada para professores de Educação Física veio auxiliar o professor da escola básica na construção de novas propostas para as aulas de Educação Física, a fim de melhorar a aprendizagem dos seus

alunos por meio da atualização dos conhecimentos referentes a essa disciplina no contexto educacional. O trabalho configurou-se como uma proposta de educação continuada para os professores participantes, os quais puderam ampliar seus conceitos e atualizar suas práticas.

Voltado para os conceitos da eletrônica básica, o projeto *Capacitação profissional solidária: auxiliar de eletricista* desenvolveu habilidades de modo a permitir a inserção de jovens no mercado de trabalho pela qualificação profissional como auxiliar de eletricista residencial. As atividades configuraram-se em aulas teóricas sobre os conceitos básicos da teoria de circuitos elétricos e aulas práticas de projetos e montagem de circuitos elétricos residenciais.

O projeto *Ambiente livre do tabaco: prevenção sempre* teve como objetivo implantar um programa de controle do tabagismo para os alunos, seus familiares e funcionários das escolas parceiras da **Conspiração**, visando à promoção da saúde, à melhoria da qualidade de vida, à eliminação da poluição ambiental causada pelo tabaco e à redução da prevalência de fumantes nesses ambientes. Após um diagnóstico dos alunos e funcionários da escola, o trabalho foi realizado por meio de palestras bastante dinâmicas, com uma linguagem simples e bem ilustrativa sobre os malefícios do cigarro, orientação sobre as doenças causadas pelo uso, formas de prevenção e tratamento desse hábito, considerando-o como uma doença para os usuários.

Conexão Matemática – grupo colaborativo de professores de Matemática para discussão, elaboração e aplicação de práticas diferenciadas buscou auxiliar na solução de problemas e dificuldades enfrentadas por professores de Matemática em suas experiências nas salas de aula das escolas parceiras da **Conspiração**, de forma a potencializar a aprendizagem de seus alunos. Em reuniões com professores de Matemática, buscou-se discutir as necessidades dos alunos para a orientação de atividades que as atendessem, a fim de potencializar o nível de aprendizagem.

O projeto *Jornal, leitura e escola* buscou orientar os professores no ato de ler as informações dos meios de comunicação, a chamada mídia, a fim de que eles pudessem analisá-las, compará-las, conhecer-lhes o discurso e sua abrangência, pela identificação da multiplicidade de vozes expressas pela pluralidade constitutiva da origem dessas vozes. Possuidores de um olhar mais crítico, o desdobramento em sala de aula tornou-se uma consequência, com professores motivados e participativos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Pensar não é sair da caverna nem substituir a incerteza das sombras por contornos nítidos das próprias coisas, a claridade vacilante de uma chama pela luz do verdadeiro Sol. É entrar no Labirinto, mais exatamente fazer ser e aparecer um Labirinto, ao passo que se poderia ter ficado estendido entre as flores, voltado para o céu. É perder-se em galerias que só existem porque as cavamos incansavelmente, girar no fundo de um beco cujo acesso se fechou atrás de nossos passos – até que essa rotação, inexplicavelmente abra, na parede, fendas por onde se pode passar.”

Cornelius Castoriadis

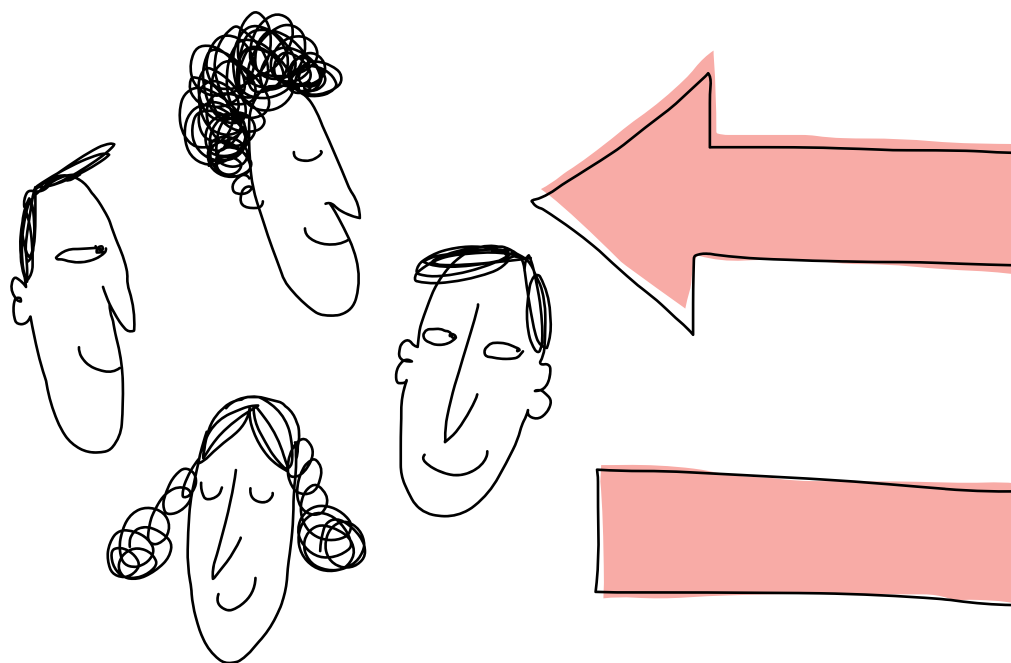
Nesse breve artigo, minha proposição foi discutir o papel da universidade nos trabalhos da **Conspiração Mineira pela Educação**, sob a ótica da extensão universitária. Minha abordagem resumiu-se apenas a algumas das atividades desenvolvidas durante o período em que estive à frente da reitoria do UNIBH (2005-2011), e aqui escolhidas aleatoriamente, pois muitas outras ocorreram com conteúdos

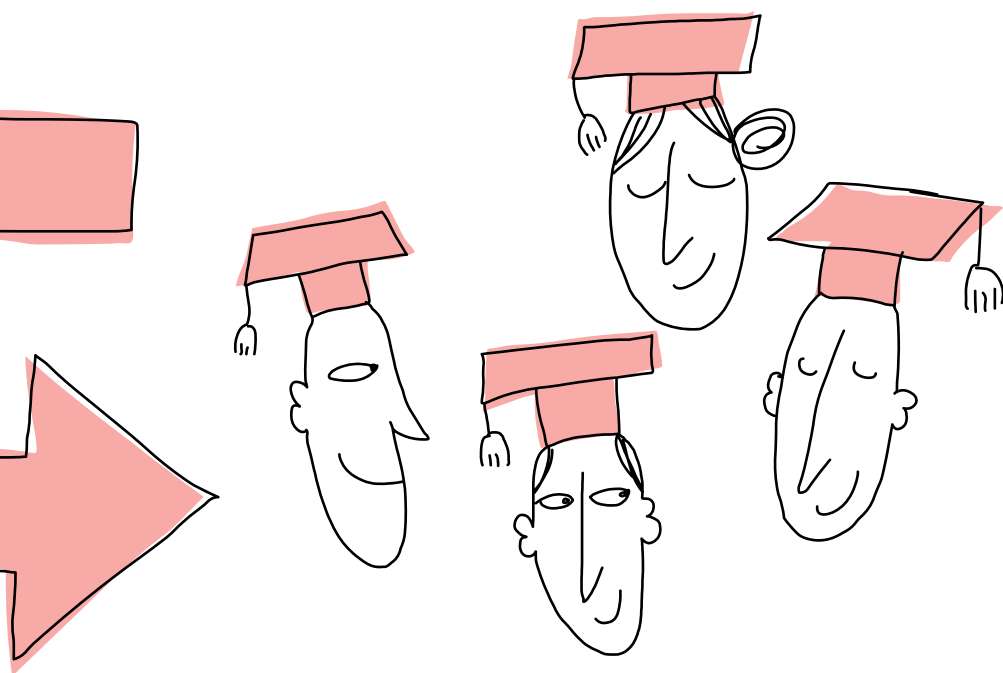
de igual importância, como as que atualmente são desenvolvidas. A minha participação nesse **Movimento** reveste-se de especial orgulho por colaborar com ações que têm incrementado uma grande revolução, na medida em que nossa **Conspiração** contribui para mudar o cenário atual da educação pública.

Finalizando, registro ainda que, com muito entusiasmo, passei a participar da governança do **Movimento** na função de coordenadora do Comitê de Comunicação em 2007, aceitando o honroso convite dos professores Evando Neiva e Antonio Carlos Cabral, duas pessoas iluminadas e que certamente ficarão marcadas na história da educação em nosso País como paladinos de um novo tempo. Em torno do projeto que iniciaram, uma verdadeira força-tarefa se organizou para desenvolver os trabalhos da área da extensão universitária numa descoberta constante de novos olhares, novos aprendizados, travessia permanente para as descobertas de alunos, professores, gestores e de todos aqueles que se colocavam no lugar de aprendizes. É exatamente esse aprender-aprendendo-fazendo-junto que busca cumprir a missão proposta pela **Conspiração**, qual seja garantir a melhoria da qualidade da educação básica na escola pública para fazer valer a sua máxima de que **escola boa é aquela onde o aluno aprende**.

Referências

- BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei 9394 de 20 de dezembro de 1996.
- BRASIL. Plano Nacional de Extensão Universitária, Versão Atualizada, de 2000/2001.
- CASTORIADIS, Cornelius. *As Encruzilhadas do Labirinto*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- FREIRE, Paulo. *Educação e mudança*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.





CAP 08

Eduardo Costa

Graduado em Jornalismo pelo UNIBH e Mestre em Ciências Sociais pela PUC Minas. Comunicador da Rádio Itatiaia, do Jornal Hoje em Dia e da Rede Record. Membro do Comitê de Comunicação da **Conspiração Mineira pela Educação.**



CONSPIRAÇÃO — MÍDIA E EDUCAÇÃO

ISADORA, A EDUCAÇÃO E OS JORNALISTAS

Domingo à noite, aquela preguiça antecipada de segunda-feira e, de repente, na programação modorrenta da televisão, eis que aparece matéria nada comum para o dia e horário e torna-se o ponto de partida para algumas reflexões que este texto propõe. A reportagem falava de uma menina de Florianópolis, Santa Catarina, que, seguindo exemplo de outra garota, escocesa, decidiu criar um *blog* intitulado “Diário de Classe” para denunciar tudo o que estava errado na sua escola. Acertou em cheio. Houve alguma reação negativa a princípio – a colega Melina foi proibida de ajudá-la pelos pais, que temiam represália; a diretora exigiu que parasse, alegando exposição de imagens não autorizadas de pessoas. Ela não se intimidou e virou sucesso nas chamadas redes sociais, que prefiro tratar de mídias. Encurralada, a Secretária Municipal de Educação mandou fazer todos os reparos exigidos e não mediu elogios à aluna.

Isadora é só mais uma brasileira a usar o mundo virtual para pedir socorro, considerando que não foi alvo das atenções da mídia tradicional. O tamanho do débito dos meios de comunicação para com a educação brasileira, feita basicamente de gente como Isadora, é proporcional à importância de cada tipo de veículo, considerando o faturamento: a televisão – que fica com perto de 70 por cento do bolo publicitário é a que mais ignora –, seguida pelos jornais e, por último, o rádio. Como trabalho nos três, posso dizer, de dentro deles, o porquê da indiferença.

Na TV aberta, a concorrência em alguns horários é feroz e tem crescido em cidades grandes nas quais Globo e SBT estavam felizes com os dois primeiros lugares, nessa ordem, e os demais satisfeitos com o farelo que sobrava. Até que a Record entrou na briga, desbancou a segunda (no caso de Belo Horizonte) e se tornou ameaça à Vênus platinada. Com o quê? Puro sangue. Faço parte desse projeto e, embora às vezes constrangido, sigo cumprindo o contrato, até porque a concorrência tem Ratinho, Faustão etc. Compreendo as razões de meus chefes, mas me pergunto aonde vamos chegar. Na televisão, fora um ou outro episódio fortuito, fruto do empenho de algum profissional ou uma matéria recomendada pelo superior, não há espaço para notícia boa. E, quando alguém tenta quebrar a rotina, a audiência cai, a medição espontânea acusa, e vem a ordem para voltar ao noticiário de coisas dantescas, que incluem homicídios, roubos, drogas e episódios que deixam alguém em maus lençóis, como um acidente grave ou um flagrante de coisa esdrúxula.

Em alguns poucos jornais há espaço para educação, mas, acredite, ele é tão pequeno, tão escondido que só não passa despercebido de educadores. Para o grande público, a primeira página traz chamadas grandiosas para o futebol, a polícia, e os escândalos... Na página 3, aquela que a gente vê assim que passa a primeira, o noticiário é político, repetitivo, chato mesmo, quase sempre falando da mesma turma que está no poder. Destaque para a educação só quando novos números de alguma pesquisa indicam que ela vai mal. Especialmente a pública. Fora isso, um ou outro bom exemplo ganha algumas colunas de três em três meses. Mas, repito, é nula a probabilidade de o avanço, a prática bem-sucedida, o empenho profissional chegar ao grande público; afinal, o matutino mais vendido em Minas e em todo o Brasil é o Super! e todos nós conhecemos sua linha editorial.

Para ficar nos três de maior alcance, o rádio é, sem dúvida, aquele em que a educação ainda tem algum espaço. E a percepção é simples:

é o veículo que tem ligação direta com as aspirações das pessoas, sobretudo as mais pobres, que, ignoradas pelo poder público, vítimas de um tempo em que os governantes já não se preocupam muito em dar explicações mesmo em audiências públicas de câmaras municipais e outras instâncias legislativas, buscam o repórter ou o apresentador de sua preferência para pedir socorro, gritar, ameaçando a popularidade de um prefeito ou governador e exigir providências. Mas, reparem, é a denúncia, a coisa errada, a notícia ruim que motiva a reportagem (aqui vale lembrar o risco permanente de o assunto ser utilizado por demagogos ou com interesses eleitorais). A matéria jornalística, produzida a partir do interesse do profissional, mediante pesquisa, para apontar algo que está sendo bem feito, difundir grandes ideias, provocar novos debates, aí...

Um exemplo: foi inaugurada em maio último a sede do parque tecnológico de Belo Horizonte, conhecido como BH – TEC, um esforço conjunto de governos, empresas e pessoas para criar uma opção de desenvolvimento verdadeiramente sustentável, produção altamente qualificada, que já começa com indústrias do porte da Embraer e centro de pesquisas como o Renê Rachou, da Fundação Oswaldo Cruz. Não é demais dizer que foi assim que nasceu o cultuado Vale do Silício, na Califórnia, Estados Unidos. Pare na Praça Sete e pergunte a dez pessoas se elas sabem onde é ou para que serve o BH – TEC. Visite uma escola, de primeiro, segundo ou terceiro grau e confira quantos alunos saberão a resposta. Como vamos massificar a informação, estimular empreendedores, comprometer novos atores e garantir a continuidade de projetos assim, se a sociedade não está mobilizada? Não aprendemos que quem conhece pode amar e quem ama cuida? Como as pessoas vão conhecer os grandes projetos? Eles existem aos montes, mas nós, repórteres, não temos tempo, autorização ou vontade de ir até eles.

A propósito, digamos a verdade: mesmo em grandes cidades, como Belo Horizonte, e nas maiores emissoras, como a Itatiaia, não

há mais que três repórteres por turno. Há uma lógica – nunca declarada e dificilmente admitida – de que a cobertura prioritária é a do governador, depois vem o prefeito e, em terceiro plano, o escândalo ou o crime mais pavoroso do dia. Não há como a educação competir. A menos que tenhamos um menino armado dentro de uma escola. Se ele chegou a atirar, as chances de a reportagem ir lá aumentam de 10 para 90 por cento. Se acertar o colega, a escola será notícia. Na hipótese de um maluco atirar em várias crianças, como infelizmente temos registrado mundo afora, as equipes chegarão em segundos, por terra e pelo ar. E não haverá controle de combustível gasto ou horas de voo por parte da chefia. Em geral, toda forma de violência é bem-vinda.

Atualmente, a prática mais recorrente é duas meninas brigarem por causa de um mesmo rapaz, os coleguinhas estimulam as “vias de fato” e, quando o agarra-cabelos começa, alguém liga o celular. No dia seguinte, as imagens estão nos programas de TV, para delírio da vizinhança e assombro geral dos pais mais sérios. A veiculação de uma ocorrência causa repercussão ao invés de criar constrangimento geral, estimula outras brigas, porque já virou *case* nas escolas de comunicação que todos nós queremos alguns segundos de fama. Afinal, a catarse garante pontos precisos na luta diária por mais audiência, que resulta em mais anúncios.

Quando a violência deve ser tratada num outro contexto, de discutir suas causas, questionar a ausência dos pais no dia a dia da escola, as agressões cada vez mais graves contra os professores, o desalento dos profissionais, a degradação do ambiente, a precarização dos equipamentos, nada disso tem espaço na mídia tradicional. Quanto às boas práticas, que as divulguem uma fundação (de origem, princípios e objetivos muitas vezes questionáveis) ou que sejam de responsabilidade dos veículos oficiais (ditos educativos, não lucrativos, canais do legislativo etc). Há um sentimento claro, generalizado,

inquestionável de que a meta é faturar cada vez mais e fazer o grupo crescer... É importante lembrar que as maiores audiências estão nas grandes redes onde o que conta, especialmente fora do eixo Rio – São Paulo, deve ser realmente capaz de interessar ao País inteiro; logo, ainda que o William Bonner tenha adorado a matéria, a reportagem feita por André Junqueira, da TV Gazeta, do Espírito Santo, no Dia Mundial do Meio Ambiente, sobre as dificuldades de um ciclista na rotina diária de Vitória, esta não saiu no Jornal Nacional. Mas, se alguém, bêbado, numa *bike*, tivesse atropelado dez num ponto de ônibus...

Milagres acontecem: Luiz Gustavo¹² comemora até hoje o fato de ter emplacado no Jornal da Record reportagem de alguns minutos sobre a experiência exitosa da **Conspiração Mineira pela Educação** no pequeno município de São João do Manhuaçu onde, graças a uma estratégia inteligente da Fundação Pitágoras, combinada com valorização profissional, os professores estão vibrando, os pais apoiando e os alunos alcançando patamares incomuns na escola pública em grandes centros. Agora, tempo para explicar qual é o método, mostrar que ele é exatamente o que faz o sucesso de um grupo que tem cerca de 700 mil alunos em todo o mundo, lembrar que milhares de crianças estão sendo também beneficiadas nas regiões mais carentes do Brasil... não dá para fazer. Os diretores dos grupos privados (que, na verdade, têm concessão pública, portanto, deviam ter obrigações de difundir boas práticas) consideram publicidade de quem está ajudando. E, se o repórter insiste muito com a sugestão de pauta, é olhado por boa parte dos colegas como alguém que deve ter outro interesse além do jornalístico e humanitário.

Assim como é cruel atribuir o fracasso da escola à produtividade de seus professores, não se deve debitar ao jornalista a falta de espaço para a educação. Deus e eu sabemos o preço a ser pago para falar a favor da greve dos professores da rede estadual de Minas, como o fiz no ano passado. Mas, quando pressionado, pergunto: como questionar a

¹² Jornalista mineiro da Rede Record de Televisão.

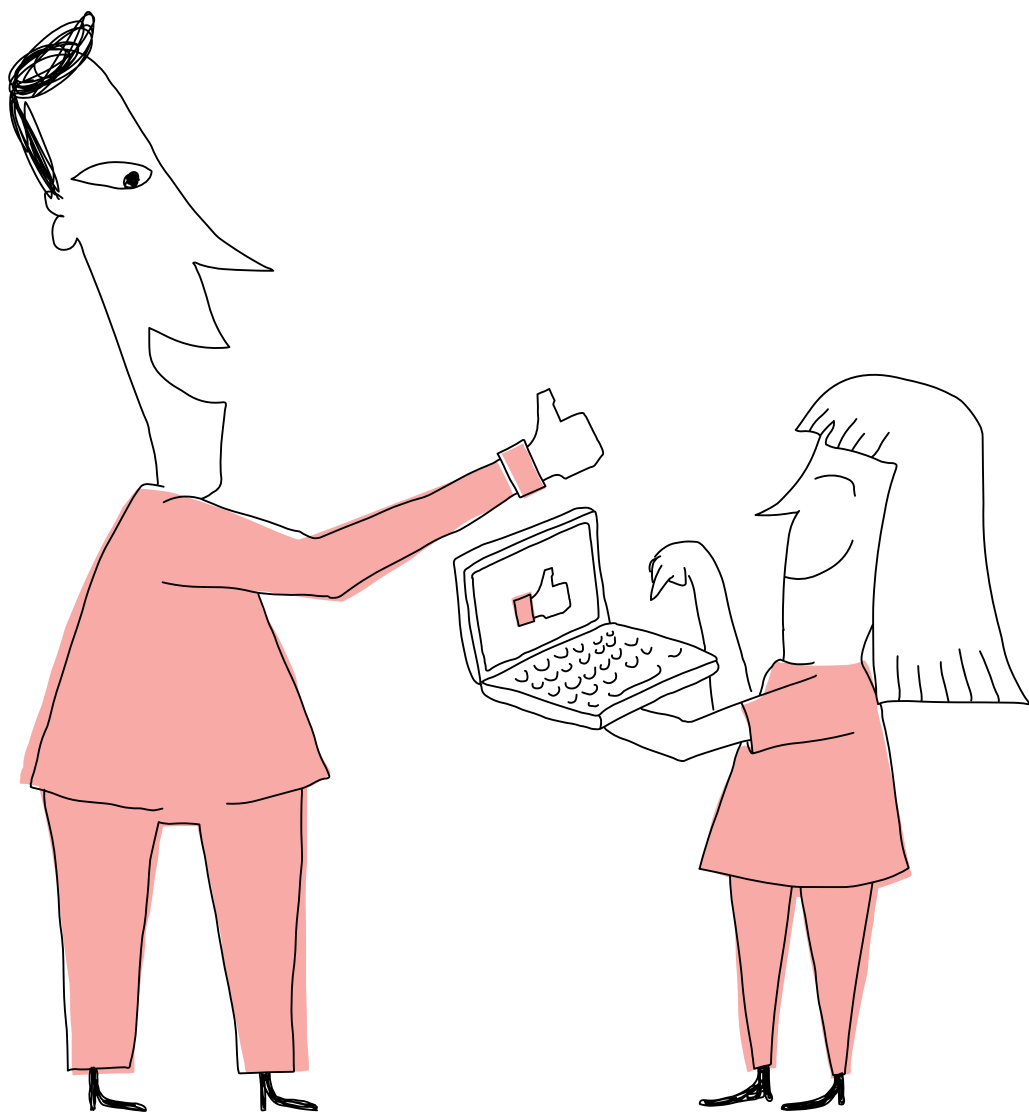
reivindicação de melhores salários, se o próprio Estado admite que um soldado recém-nomeado ganhe mais que o dobro de uma professora com 25 anos de magistério e essa diferença tende a aumentar com leis já aprovadas para correções nos próximos anos?

Assim como o educador, o profissional da mídia também sabe que ele pode até não mudar o mundo, mas pode fazer a diferença. Afinal, ele, por dever de ofício, conhece as ideias de Paulo Freire, Rubem Alves, Gilberto Dimenstein, Darcy Ribeiro, Cristovam Buarque, e percebe que, fora da educação, não há saída. Ele gostaria de ter tempo para, pelo menos uma vez, conseguir ficar quatro horas numa reunião dos diretores da Região do Serra Verde, no vetor Norte de Belo Horizonte, que, sob a força da **Conspiração Mineira pela Educação**, trocam experiências, sofrem juntos, se abraçam nas conquistas, acreditam no dia seguinte. O bom profissional do jornalismo chega perto do desespero de saber que está dentro da engrenagem (aquela, famosa, do Chaplin) rodando, rodando, ouvindo os mesmos e surrados discursos, abrindo espaço para demagogos, cobrindo uma eleição atrás da outra e ouvindo promessas sem-fins.

O profissional da mídia realmente comprometido tem sofrido. Sabe que precisa fazer mais e depressa. Que precisa conciliar o tempo da história e a sua ansiedade porque o *deadline* (prazo final para entrega da matéria) está sempre à espreita. E a matéria decidida pedida pela chefia é outra. Então, cumpre o dever e vai para o boteco chorar as mágoas, quase sempre com outro inconformado... Discutem, reclamam, sonham, mas a sorte dos meninos que vão precisar de um futuro melhor é que eles não desistem... Afinal, são brasileiros...

“Se você chegar nos finais de semana na escola verá que os portões estão abertos. A gente superou os problemas de depredação, de violência, graças à aproximação que a gente fez com a comunidade.”

José Raimundo de Miranda – Vice-diretor da E.E. Leonina Mourthé de Araújo – Escola parceira da Conspiração



CAP 09

Suely Rodarte

1) A **Conspiração Mineira pela Educação Infantil**



Graduada em Letras pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Formiga. Diretora da UNDIME-MG. Membro do Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais. Coordenadora do Fórum Estadual de Educação de Minas Gerais. Coordenadora do Comitê de Educação Infantil da **Conspiração Mineira pela Educação**.

Maria Céres Pimenta Spinola Castro

2) O *Território Educativo* e a **Conspiração Mineira pela Educação**



Graduada em Serviço Social pela PUC Minas. Mestre em Educação pela UFMG e Doutora em Ciências Sociais pela UNICAMP. Professora da UFMG. Uma das idealizadoras do *Território Educativo* das Secretarias de Educação Municipal e Estadual. Parceira da **Conspiração Mineira pela Educação**.

NOVOS PROJETOS DA CONSPIRAÇÃO MINEIRA PELA EDUCAÇÃO

1) A CONSPIRAÇÃO MINEIRA PELA EDUCAÇÃO INFANTIL

Suely Rodarte

HISTÓRICO

A sociedade do século XXI mudou muito o núcleo família. A crescente necessidade de estar no mercado de trabalho e a busca concreta da mão de obra feminina nos mais diferenciados locais e funções de trabalho transformou as obrigações familiares. A mulher passa a conjugar família e profissão deixando a dedicação exclusiva do lar. Surge em número mais acentuado as “casas vazias”, em cujas famílias todos se voltam para o mercado de trabalho, fator verificado em todas as classes sociais. Torna-se necessário garantir com eficiência e eficácia o binômio cuidar das crianças e educá-las, possibilitando às mães conjugar desempenho de novas tarefas assumidas, a educação dos filhos e o trabalho doméstico.

Ao Estado compete, conforme afirma a Constituição Brasileira de 1988 e a LDB, assegurar a educação infantil pública em jornada parcial e/ou integral monitorada por sistema de ensino competente e órgãos de controle social sem critérios seletivos. Impossível negligenciar essa etapa fundamental para o desenvolvimento integral

da criança de 0 a 5 anos, nos aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando o papel da família e contribuindo na formação da identidade pessoal, coletiva, sem atropelamento à infância, ao contrário, respeitando e aproveitando a fase de fantasia, de imaginação, do brincar, do interagir, para construir o cidadão do futuro.

Nesse contexto histórico, surge a **Conspiração Mineira pela Educação**, a partir de agosto/2006. No início de 2010, integrava o Conselho Diretor da **Conspiração** o então Presidente da Agência de Desenvolvimento da Região Metropolitana de Belo Horizonte – ADRM, José Oswaldo Lasmar. Daí, veio a sua iniciativa de propor que a **Conspiração** atuasse junto àquele órgão, sugerindo o foco na educação infantil. A partir dessa iniciativa, criamos o Comitê da Educação Infantil, voltado para os 34 municípios que integram a Região Metropolitana de Belo Horizonte.

PRIMEIROS PASSOS

Contando com forte apoio da União dos Dirigentes Municipais da Educação – UNDIME-MG, inicialmente fomos visitar algumas unidades de educação infantil em Belo Horizonte.

No início de 2010, Belo Horizonte já contava com algumas dezenas de Unidades Municipais de Educação Infantil – UMEIs. Essa rede já sinalizava um alto padrão educacional, em tempo integral, para crianças de 0 a 5 anos. Portanto, partimos de uma referência de alta qualidade para buscar o aumento da escala.

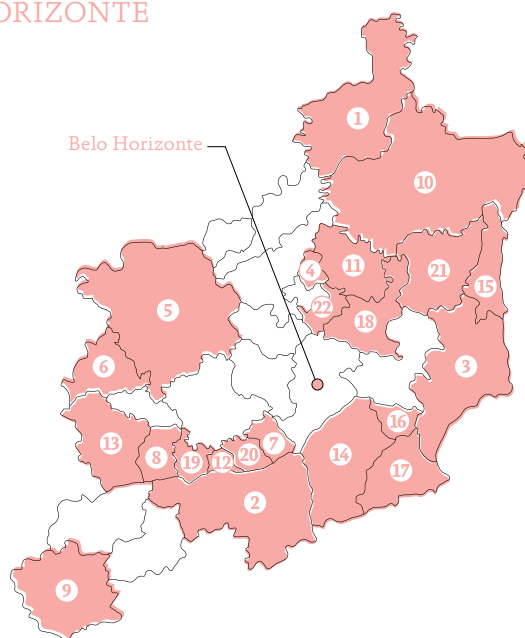
O Comitê de Educação Infantil da **Conspiração** escolheu em consenso 3 eixos de ações estratégicas:

- 1) Identificação de projetos arquitetônicos e fontes de financiamentos adequados à educação infantil.
- 2) Explicitação das melhores práticas pedagógicas.

3) Capacitação dos profissionais que atuam na educação infantil.

Ao longo de 2010 e 2011, realizamos Seminários de Educação Infantil voltados especificamente para os secretários municipais da Região Metropolitana de Belo Horizonte. Nessa fase, conseguimos a adesão de 22 dos 34 municípios no entorno da capital.

ADESÃO DOS MUNICÍPIOS DA REGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE



1. Baldim 2. Brumadinho 3. Caeté 4. Confins 5. Esmeraldas 6. Florestal 7. Ibirité 8. Igarapé
9. Itaguara 10. Jaboticatubas 11. Lagoa Santa 12. Mário Campos 13. Mateus Leme 14. Nova Lima
15. Nova União 16. Raposos 17. Rio Acima 18. Santa Luzia 19. São Joaquim de Bicas 20. Sarzedo
21. Taquaraçu de Minas 22. Vespasiano

CONCLUSÃO E PRÓXIMOS PASSOS

James Heckman, ganhador do Prêmio Nobel de Economia de 2006, em sua entrevista nas páginas amarelas da Revista Veja (10/06/2009), ressaltou os efeitos dos estímulos oferecidos às crianças nos primeiros anos de vida na escola e na própria família. Concluiu: *“quanto antes os estímulos vierem, mais chances a criança terá de se tornar um adulto bem-sucedido”*. Heckman destaca importantes consequências econômicas, em paralelo com os aspectos sociais e humanos, no investimento em educação infantil. Em síntese, segundo Heckman *“a primeira infância é o melhor investimento”*.

Com base nessa fundamentação, vamos tecer a rede de municípios da Região Metropolitana que estão sensibilizados e comprometidos com a universalização da educação infantil. Principalmente, através da UNDIME-MG, queremos chegar a outras regiões.

O desafio é extraordinário, tendo em vista que 80% das crianças brasileiras de 0 a 3 anos estão fora da escola – muito longe da meta de 50% de atendimento. A **Conspiração Mineira pela Educação Infantil** se sente corresponsável nesse desafio.

*“Tem dia que você fala ‘eu quero fugir, eu quero correr’...
Mas ouvindo os depoimentos das pessoas que já estão há
mais tempo no caminho, você acaba vendo uma luz no fim
do túnel, sempre há esperança.”*

*Winderson Ribeiro - Diretor da E.E. Coronel Manoel Soares de Couto –
Escola parceira da Conspiração*

2) O TERRITÓRIO EDUCATIVO E A CONSPIRAÇÃO MINEIRA PELA EDUCAÇÃO

Maria Céres Pimenta Spinola Castro

A proposta de se construir uma experiência-piloto de integração dos sistemas educacionais – estadual e municipal – na Regional Norte de Belo Horizonte surgiu da interlocução entre a Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais – SEE-MG e a Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte – SME-BH visando à melhoria da qualidade do ensino público, com foco na educação básica.

Essa aproximação tem como objetivo integrar: os sistemas educacionais, promovendo a sinergia entre as escolas estaduais e municipais; as escolas, suas comunidades e as instituições presentes no seu território; e os conteúdos trabalhados nas escolas e as experiências pessoais dos alunos.

As noções de “território” e de “territorialidade” mostram-se centrais para a construção da experiência, pois elas deverão permitir o levantamento de dados e de informações que irão sustentar o projeto e orientar os procedimentos a serem seguidos.

Sabemos que um território é produto da intervenção e do trabalho de um ou mais atores sobre determinado espaço, não se reduzindo à sua dimensão material e concreta. Ele é também “*um campo de forças, uma teia ou rede de relações sociais*”¹³ que se projetam no espaço. Nesse sentido, cada território acaba sendo constituído pela combinação de condições e de forças internas e externas, devendo sempre ser compreendido como parte de uma totalidade mais ampla.

Entretanto, se são esses os elementos que definem a noção de território, quais são as características que nos permitiriam definir *Território Educativo*? Em primeiro lugar, a noção deve partir da compreensão de que estamos falando de sujeitos concretos que vivem em espaços determinados da cidade (ou do campo) e que transformam

¹³SOUZA, Marcelo José. O território: sobre espaço e poder, autonomia e desenvolvimento. In: CASTRO, Iná Elias (et al) (Org.). *Geografia: conceitos e temas*. Rio de Janeiro: Bertrand, 1995. p. 77 - 116.

tais espaços em “territórios” por construir ali suas redes de relações nos diferentes espaços que habitam, convivem e trabalham.

Descrever a rede de escolas – estaduais e municipais – existentes no território, por modalidade – educação infantil, ensino fundamental e ensino médio – é descrever o território que engloba a experiência das pessoas daquela comunidade com a rede de ensino, que podem ser facilitadores ou dificultadores da aprendizagem, da convivência social na escola, com a escola e fora dela.

Em segundo lugar, estamos nos referindo a uma instituição universal – existente em todos os países e que deve incluir todos os cidadãos – cuja função é garantir o direito ao conhecimento, promovendo a socialização e educando os sujeitos para a convivência fraterna com todos os membros de uma sociedade. Além disso, a escola deve promover a interlocução entre as famílias de seus alunos para que as diferenças entre os indivíduos e suas culturas sejam reconhecidas e respeitadas. Dessa forma, a noção de *Território Educativo* tem seu núcleo central na instituição escolar e é em torno dela que as ações e interações tomam lugar.

Assim sendo, o *Território Educativo* não é apenas a rede de escolas existente em determinado espaço social, mas o conjunto de instituições daquela comunidade que devem ser integradas ao trabalho a ser desenvolvido pelas escolas – tais como bibliotecas públicas, postos de saúde, praças, Centro de Referência de Ação Social (CRAS), museus – tecendo redes de apoio aos alunos e suas famílias.

*“Depois que a **Conspiração** começou, tudo melhorou, principalmente a violência. Os alunos hoje sabem que a escola é lugar de estudar. Até eu voltei a estudar lá (EJA). Além disso a escola era feia e agora está linda.”*

*Valdinéa Ribeiro – Mãe de aluno da E.E. Djanira Rodrigues de Oliveira – Escola parceira da **Conspiração***

A partir da formulação dessas questões, o Governo do Estado e a Prefeitura de Belo Horizonte assinaram um Termo de Cooperação que forneceu a base legal para o projeto-piloto a ser implantado na Regional Norte de Belo Horizonte. Foi ainda criado, por meio de resolução conjunta das duas Secretarias, um Comitê Gestor com a finalidade de gerenciar as ações a serem desenvolvidas para essa implantação. Esse Comitê Gestor, formado por membros das Secretarias Estadual e Municipal, conta também com a colaboração da **Conspiração Mineira pela Educação**.

Com o trabalho da **Conspiração**, a possibilidade de construir interlocuções com as escolas da Regional Norte – algumas das quais já faziam parte do *Projeto Serra Verde* – mostrou-se muito viável.

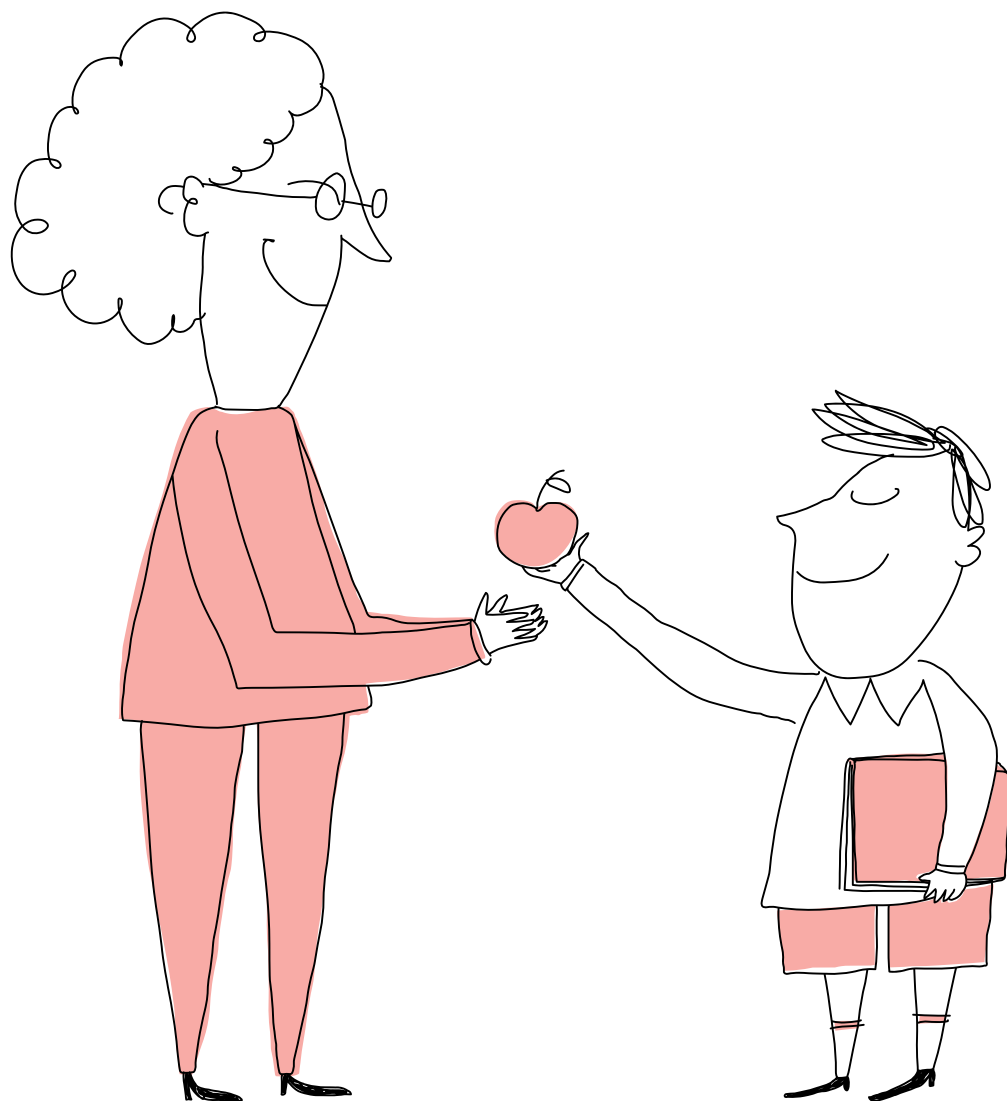
Imediatamente, a **Conspiração**, por meio da participação do seu Comitê da Infância e da Juventude, criado em março de 2012, manifestou sua disposição de colaborar em 3 aspectos fundamentais:

- 1) Mapeamento das organizações da sociedade civil atuantes naquela região e circunscritas aos *Territórios Educativos*.
- 2) Ações de sensibilização das comunidades
– através de reuniões com diretores, professores, pais, comerciantes etc – para a mobilização necessária à implantação dos *Territórios Educativos*.
- 3) Realização dos *Fóruns de Diretores*, com o objetivo de integrar as escolas municipais e estaduais e fazê-las interagir com os diversos espaços públicos e instituições daquele entorno. Até o momento já foram realizados 5 encontros desse tipo, que envolvem 17 escolas municipais e 18 estaduais, beneficiando mais de 40 mil alunos.

Em última instância, a criação dos *Territórios Educativos* promove:

- Pacificação das escolas.
- Alinhamento de ações conjuntas, como o calendário escolar.
- Desdobramento de práticas e processos educacionais.
- Troca de experiências promovendo a divulgação das melhores práticas.
- Fortalecimento e sinergia entre as lideranças das escolas.
- Otimização dos espaços e recursos públicos.
- Aproximação e integração da comunidade com as escolas.
- Unificação de projetos pedagógicos.
- Maior participação dos pais e responsáveis na aprendizagem dos alunos.

Graças ao sucesso dessa implantação, esse projeto já está sendo replicado no município de Vespasiano e na Superintendência Regional de Ensino de Nova Era, que engloba 15 municípios.



CAP 10 — EPILOGO

Evando Neiva

“Não importa se o alcance desses objetivos ultrapasse a duração da vida de muitos de nós. O que importa é que o nosso compromisso seja perene e digno da grandiosidade do nosso País.”

Antonio Carlos Gomes da Costa (1949 – 2011)

Contribuir para a melhoria das escolas públicas de Minas Gerais – parece uma missão impossível, e é. Mas é impossível renunciar a ela.

Se o compromisso é melhorar todas as escolas públicas de Minas, e não apenas algumas, nos propusemos um desafio de dimensão e complexidade superlativas. Por mais que façamos, haverá sempre muito mais a fazer.

O que nos anima é poder contar com forças transformadoras à altura do desafio. Ao longo das duas últimas décadas, três forças muito poderosas emergiram:

- 1) A universalização da matrícula no ensino fundamental – alcançando índice próximo de 100% – decorrente de políticas públicas duradouras e efetivas.
- 2) A criação de um sistema nacional de avaliação da aprendizagem de classe mundial. Temos uma aferição sistemática que permite entender as falhas, propor ações de mudança, cobrar resultados e premiar os êxitos.

3) “Depois de décadas apenas acompanhando os esforços do Estado, a sociedade civil e suas lideranças se deram conta de que a educação não é apenas assunto de governo, mas de todos. Portanto, é **sua** também a tarefa de melhorá-la.” Esse trecho da **Carta do Caminho** é a justificativa máxima da criação da **Conspiração Mineira pela Educação**. O marco de uma ética de corresponsabilidade decorrente de uma consciência social cada vez mais capilarizada configura uma força forte para a melhoria da qualidade das escolas públicas.

Essas três forças emergentes (universalização/avaliação/mobilização) sinalizam para a **Conspiração Mineira** linhas estratégicas para o cumprimento da sua missão. Enquanto a universalização da matrícula no ensino fundamental (6 a 14 anos) atinge quase 100% (como nos países desenvolvidos), na educação infantil (0 a 5 anos), de importância crucial para o sucesso na continuação da escolaridade (capítulo 09, p. 112), o percentual de matrícula é muito baixo.

Por isso mesmo, ao final de 2009, sob a inspiração do superintendente da Agência Metropolitana de Desenvolvimento, José Oswaldo Lasmar, iniciamos o projeto **Conspiração Mineira pela Educação Infantil**. Damos os primeiros e promissores passos, tomando o exemplo da Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte, então sob a competente liderança da Secretária Macaé Evaristo, criando uma rede de dezenas de escolas infantis, Unidades Municipais de Educação Infantil – UMEIs.

A Secretaria Municipal de Educação de Pedro Leopoldo também nos oferece mais um exemplo notável no tratamento da educação infantil, por meio de um projeto social realizado pelo Instituto Camargo Correa, que passa a ser parceiro da **Conspiração**.

Três questões têm sido muito bem resolvidas:

- 1) A explicitação de práticas pedagógicas apropriadas.
- 2) A capacitação dos profissionais dessa área.
- 3) O projeto arquitetônico customizado.

Estamos criando condições para que os 34 municípios da Região Metropolitana de Belo Horizonte caminhem segundo o paradigma UMEI. Esse projeto, coordenado pela professora Sueli Rodarte, diretora da UNDIME-MG, está sendo disseminado em todos os municípios do Estado, em sucessivos congressos realizados por essa associação de dirigentes municipais de educação.

É na faixa etária da educação infantil que se situa a formação dos valores do caráter e da personalidade que seguem com a criança por toda a sua vida adulta. Além disso, a prontidão para a alfabetização encontra nessa fase a sua ocorrência mais recomendável.

Para o ensino médio, as escolas da **Conspiração** têm realizado eventos informativos e de motivação para que os jovens ampliem suas perspectivas de formação profissional. Em regiões com severas limitações sociais, o percentual de alunos vislumbrando a formação superior é muito pequeno.

As ações estimuladoras, incluindo a motivação para o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior – FIES¹⁴, têm sido bastante efetivas.

¹⁴O FIES é um programa do Ministério da Educação destinado a financiar a graduação na educação superior de estudantes matriculados em instituições não gratuitas. Podem recorrer ao financiamento os estudantes matriculados em cursos superiores que tenham avaliação positiva nos processos conduzidos pelo Ministério da Educação. Em 2010, o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) passou a ser o Agente Operador do Programa e os juros caíram para 3,4% ao ano. Além disso, passou a ser permitido ao estudante solicitar o financiamento em qualquer período do ano. Para se ter ideia do tamanho do incentivo, durante o período de duração do curso, o estudante pagará, a cada três meses, o valor máximo de R\$ 50,00, referente ao pagamento de juros incidentes sobre o financiamento. Após a conclusão do curso, o estudante terá 18 meses de carência para recompor seu orçamento. Nesse período, o estudante pagará, a cada três meses, o valor máximo de R\$ 50,00, referente ao pagamento de juros incidentes sobre o financiamento. Encerrado o período de carência, o saldo devedor do estudante será parcelado em até três vezes o período financiado do curso.

Para os alunos do ensino médio, os parceiros da **Conspiração** têm oferecido cursos de capacitação profissional – a exemplo dos programas da Fundação CDL – Câmara de Dirigentes Lojistas de Belo Horizonte e do UNIBH – favorecendo enormemente a inserção no mercado de trabalho. Trata-se de uma preciosa oportunidade de geração de renda para famílias que moram em regiões com grandes barreiras econômicas e sociais.

Para alcançar o mesmo índice de universalização da matrícula, nos níveis anterior e posterior ao ensino fundamental, temos uma longa estrada a percorrer.

A segunda força emergente – a existência de um sistema nacional de avaliação padronizada – nos remete a uma linha de ação contínua do nosso **Movimento**. Todas as escolas que integram a **Conspiração** são estimuladas a monitorar a sua qualidade seguindo o IDEB.

Nessa linha de ação, temos vários desdobramentos:

- 1) Os diretores buscam a conscientização da comunidade escolar – alunos, pais, professores, funcionários e parceiros – para a relevância do desempenho da escola no IDEB.
- 2) Os alunos são motivados e preparados para a realização das avaliações.
- 3) Os resultados são divulgados para todos em destaque, especialmente através de painéis de desempenho colocados na entrada da escola.
- 4) As oportunidades de melhoramento são explicitadas a partir da análise dos resultados, tendo como consequência a implementação de ações adequadas.
- 5) Os resultados notáveis são premiados e propalados.

O IDEB traduz inequivocadamente o nível de aprendizagem da escola e, portanto, a efetividade de suas práticas pedagógicas. Isso favorece o foco na sala de aula com a revisão contínua das ações que levam à motivação e à aprendizagem dos alunos. Como escrevemos na **Carta do Caminho**: *“se não chegar à sala de aula e não afetar o que ali acontece com o aluno, o **Movimento** simplesmente não chegou a lugar algum e, portanto, carece de razão, não merecendo sequer existir”*. O IDEB é o nosso GPS, indicando onde estamos e para onde podemos ir.

A consciência emergente de que a educação não é apenas assunto do governo, mas de todos, é a terceira força propulsora da **Conspiração**. Um dos primeiros sinais dessa nova consciência surgiu em meados dos anos 90, quando a FIEMG, sob a presidência de Stefan Salej, decide criar um Conselho de Educação. A missão desse Conselho era incentivar a formação de parcerias entre empresas – sobretudo as afiliadas da FIEMG – e as escolas públicas.

Dezenas de parcerias surgiram em todas as regionais da Federação, ensejando a criação do Prêmio Nansen Araújo para identificar, divulgar e premiar as iniciativas mais louváveis. Foi uma tomada de consciência compartilhada por cerca de 30 lideranças empresariais e educacionais que formavam o Conselho de Educação – muitas dessas lideram hoje a **Conspiração**.

Uma década antes era evidente o distanciamento entre o poder público e as entidades empresariais nas questões da educação. No início da gestão do Governador Tancredo Neves, realizou-se o Congresso Mineiro de Educação, buscando fazer um amplo e profundo diagnóstico da educação pública em Minas. Todo o setor público da educação foi mobilizado. Quase três décadas depois podemos constatar dois fatos relevantes:

- 1) O cenário da educação pública era tenebroso: altíssimos índices de repetência e evasão; elevados

percentuais de crianças, jovens e adolescentes fora da escola; e o grande equívoco dos governos era tentar resolver o problema construindo mais e mais escolas.

2) Somente os profissionais da educação pública participaram do Congresso Mineiro de Educação; os demais setores e suas lideranças foram apenas observadores (se tanto).

Voltando ao momento presente, evidenciamos toda a potencialidade da **Conspiração**, combinando estrategicamente as forças propulsoras contemporâneas numa aliança intersetorial.

*“O **Movimento** tem essa função de tentar alterar esse quadro de descrédito de toda a sociedade em relação à escola pública. Às vezes, até o professor fica desacreditado do que ele está fazendo, ele não vê o resultado esperado e fica com vontade de desistir. Então a **Conspiração** levou a gente a buscar vencer essas barreiras, a ter esse foco ‘eu vou conseguir mudar’.”*

*Fernando Figueiredo – Professor da E.E. Djanira Rodrigues de Oliveira –
Escola parceira da **Conspiração***

Muito já fizemos de 2006 para cá, mas há muito mais a se fazer, com o **Movimento** desdobrando-se em novas vertentes:

1) Na FIEMG, o Conselho de Educação dos anos 90 evoluiu para o Conselho de Cidadania Empresarial dos dias de hoje. Esse novo Conselho criou um programa de apoio às escolas, sobretudo da rede municipal de Belo Horizonte, chamado Acervos Museológicos.

Mediante uma forte rede de apoio das empresas, o programa propicia a realização da Escola Integral, oferecendo aos alunos atividades culturais extra-torno. Estamos construindo uma alta sinergia entre esse programa da FIEMG e a **Conspiração**.

2) Outra forte aliança que estamos construindo é com o SEBRAE, contando com o seu notável Programa de Educação Empreendedora, aplicável na educação básica. Os alunos são estimulados em ações de empreendedorismo, contemplando até mesmo possibilidades de financiamento para a criação dos pequenos negócios que propõem. Tudo isso reforçando o principal foco da **Conspiração**: aprendizagem das habilidades básicas (leitura, escrita e cálculo).

3) Esses programas se entrelaçam com o FIES. A **Conspiração** já desenvolveu um projeto de informação e estímulo para que os alunos das escolas públicas tenham nos seus projetos de vida a educação superior. O FIES é o melhor caminho, tendo em vista a sua simplicidade, acessibilidade e baixos custos financeiros. Estamos certos de que o entrelaçamento entre o FIES e o programa do SEBRAE criará condições ótimas para a ascensão social de enorme parcela de nossos jovens. Haverá maior contribuição ao nosso País?

4) *Território Educativo* é o nome do projeto que se inicia em 2012 como uma aliança entre a Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais, a Secretaria Municipal de

Educação de Belo Horizonte e a Promotoria da Infância e da Juventude, em conjunto com a **Conspiração**. Pela primeira vez teremos a integração das duas redes públicas que serão consideradas como uma rede única, em termos estratégicos – práticas pedagógicas, capacitação de professores, aferição da aprendizagem, atividades extraturno etc. Belo Horizonte é dividida administrativamente em 9 regionais – começamos pela Regional Norte. Esse projeto é muito ousado porque o objetivo final é atingir integralmente todas as regionais, incluindo dessa forma as 180 escolas municipais e 280 escolas estaduais de Belo Horizonte.

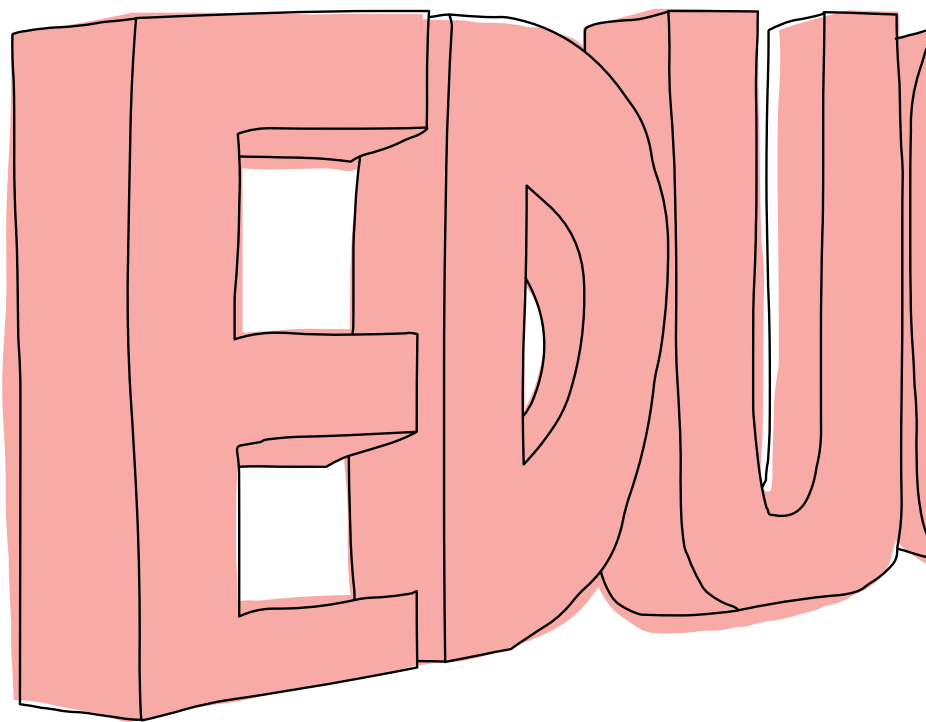
5) O conceito de *Território Educativo* está sendo replicado no município de Vespasiano (MG), onde já foram realizados até o momento 6 *Fóruns de Diretores*, beneficiando 22 escolas municipais, 7 escolas estaduais e mais de 15 mil alunos.

6) *Fórum de Diretores* está sendo igualmente replicado na Superintendência Regional de Ensino de Nova Era (MG), que contempla 15 municípios, 69 escolas, e cerca de 40 mil alunos.

7) Completando as novas vertentes, buscaremos a ampla capilarização desse **Movimento** através das redes sociais. Todas as escolas podem ter acesso, via internet, às iniciativas da **Conspiração**, assimilando as melhores práticas, trocando experiências, ativando as alianças intersetoriais locais e comparando resultados. Colocamos a **Conspiração** no estado da arte das novas tecnologias de informação e comunicação.

8) As novas vertentes se entrelaçam com a continuidade das ações afirmativas iniciais da **Conspiração: Projeto Serra Verde e Projeto Jequitinhonha**. No momento presente estamos buscando formas de ampliar significativamente a escala do *Projeto Jequitinhonha*.

Em quanto tempo a missão da **Conspiração** estará cumprida? Face à grandiosidade da questão da educação pública e da ousadia das ações propostas, podemos apenas assegurar a dignidade e a perenidade do nosso compromisso.





DEPOIMENTOS

CHARLES LOTFI

Ex-presidente da ACMinas

Há algum tempo tive a grata surpresa de receber a visita do professor Evando Neiva, uma pessoa que muito admiro e que dedica toda a sua vida para a educação. Nessa oportunidade ele me perguntou o que a Associação Comercial poderia fazer pela educação e respondi a ele que esta casa foi criada para trabalhar pelo desenvolvimento e progresso do País. E estou convencido de que nós não chegaremos a lugar nenhum, se não tivermos como carro-chefe a educação. Sem educação, nada feito. Ela é a base de tudo, todo o progresso e toda grande realização.

A primeira providência que tomamos foi criar um conselho específico para a educação e chamamos alguns educadores, com o Evando sempre presente nos orientando, acompanhado do Antonio Cabral, um homem muito dedicado também ao **Movimento**, e durante meses e meses, nos reunimos para debater os problemas e ver como fazer para que a educação chegasse mais a toda a população.

E, como Presidente da ACMinas, quis deixar essa marca de que o empresário está inserido nesse processo. O empresário tem grande interesse no desenvolvimento da educação. E essa casa representa por excelência o empresariado. A primeira casa empresarial criada em Belo Horizonte. Nasceu praticamente com a cidade. Então, isso me deixou muito confortável. E hoje, graças ao trabalho da **Conspiração**, existe uma conscientização generalizada de que

sem a educação não chegaremos a lugar nenhum, e de que a educação é um problema de todos nós, do menor ao maior. Um problema de todas as classes, não só dos empresários como dos profissionais liberais, enfim, todas as esferas.

E vamos evoluir cada vez mais, nós precisamos atingir, principalmente, o menor sem escola, o menor de rua. Isso é uma grande preocupação que tenho porque o que salva o menor de rua, o que salva o menor desamparado é a educação. Não tem outro caminho. E esse trabalho da **Conspiração** é muito importante porque atinge os pais. A mãe e o pai analfabetos devem participar desse projeto para poder colaborar com os filhos.

O professor Evando Neiva teve um grande mérito, pois foi o pioneiro, com uma atuação preponderante, nos procurou e nos convidou para participar do **Movimento**, trazendo essa mensagem, esse projeto redentor. Hoje estamos todos confiantes e fazendo o que cabe a nós, cada um na sua entidade. Estamos todos conscientizados, repito, de que a educação é o carro-chefe do desenvolvimento.

Trabalhamos muitos e muitos anos pelo desenvolvimento de outras áreas e só quando adotamos a educação como o carro-chefe é que estamos sentindo a diferença.

Hoje não sou mais Presidente da Associação Comercial. O Presidente é o Dr. Roberto Fagundes. Mas tenho toda a certeza de que ele está interessado também na promoção da educação e acredito que a casa vai continuar engajada com esse grande **Movimento**, que é levar a educação para todos.

CÁSSIO RESENDE

Co-fundador e Ex-presidente da FUNDAMIG

Como Presidente da FUNDAMIG, a entidade que dirigi de 2003 a 2007, elegi três focos que, para mim, são as chaves da cidadania: educação, saúde e segurança. E outorguei ao professor Evando Neiva a importante tarefa de ser diretor de educação porque já sabia de sua trajetória no grupo Pitágoras como educador e conhecia a sua objetividade empresarial também. Criamos então em Minas, concomitantemente e em conjugação com o grande movimento lançado em São Paulo, o Compromisso Todos pela Educação, o movimento que se intitulou **Conspiração Mineira pela Educação**.

Conspiração porque nós conspiramos, o mineiro conspira. O grande movimento mineiro foi a Conspiração da Inconfidência Mineira, de 1792, que culminou com o julgamento e morte de Tiradentes. Então, **Conspiração**, a palavra é muito sugestiva. É “co-inspirar”, é inspirar junto, as pessoas terem inspiração juntas, em companhia, em “co-autoria”, em cumplicidade.

Então começamos a nos reunir e daí surgiu a base filosófica do **Movimento**, que é a **Carta do Caminho** (um jogo de palavras com a Carta de Pero Vaz de Caminha), escrita pelo professor Antonio Carlos Gomes da Costa. Ali estão as bases filosóficas e pedagógicas do **Movimento**.

Minas Gerais estaria então lutando para que toda criança tivesse saber ler com oito anos. Ler significa não só ler, mas entender o que se está lendo, interpretar o texto.

E um dos primeiros desafios foi trabalhar na Região do Serra Verde onde foi instalada a Cidade Administrativa do Governo Estadual. E qual era o desafio? Incluir aquele entorno, que é bastante pobre, trabalhar com aquela comunidade para que ela se inserisse em

uma ordem de educação e de civismo compatíveis com as ideias do Governo e a beleza arquitetônica do projeto.

Aí teve início a aplicação do *Action Learning*, com o trabalho do George Brough, contagiando aquela região de Neves, Santa Luzia, Belo Horizonte, Vespasiano, beneficiando em torno de 70 escolas ou mais.

A metodologia *Action Learning* estimula a aprendizagem por meio da ação, a partir da vivência das pessoas envolvidas. Isso significa que você tem que tirar das pessoas daquele local as potencialidades para a solução dos problemas. Isso é o *Action Learning*: fazendo e aprendendo ao mesmo tempo, com as forças que estão na comunidade. As forças estão ali mesmo.

Também foi aplicada a metodologia da Fundação Pitágoras (*SGI*) e os resultados que se apresentaram foram os melhores possíveis. As primeiras avaliações, porque antes não havia avaliação, foram realmente surpreendentes. As escolas alcançaram muito rapidamente os indicadores de qualidade comparáveis aos do primeiro mundo.

E a **Conspiração** foi levada também para regiões distantes, como o Vale do Jequitinhonha, onde foi o projeto-piloto, apresentando grandes resultados também.

Os melhores resultados da educação pública no Brasil estão em Minas Gerais e isso tem reflexo da **Conspiração Mineira pela Educação**. E os resultados aparecem graças ao trabalho de um diretor engajado, motivado, e que assume a sua função. E com a ideia fundamental de que **a escola boa é a escola em que o aluno aprende**.

GEORGE BROUGH

Vice-presidente de Desenvolvimento Organizacional da Caliper

Fui convidado pelo professor Claudio de Moura Castro em julho de 2007 para participar da **Conspiração** pela minha experiência com o *Action Learning*. Trata-se de uma metodologia para o desenvolvimento de pessoas e para a resolução de problemas e funciona juntando as duas coisas: o *Action* e o *Learning*. Então, o que acontece é que os próprios participantes trabalham em cima de um problema real e desenvolvem soluções para esse problema, ao mesmo tempo em que são acompanhados pelos orientadores, ou *coaches*, que os ajudam a aprender através da experiência. Normalmente, o que acontece é que as equipes se juntam para resolver problemas ou as equipes se juntam para se desenvolverem, mas raramente elas fazem as duas coisas juntas.

O meu trabalho foi menos com os próprios diretores da escola e mais ajudando a montar a estrutura para os orientadores. Na realidade, quando você está aplicando o *Action Learning*, a maior parte do trabalho é feita nos bastidores porque quem faz o trabalho em cima dos projetos são os próprios participantes. Diferente de um treinamento normal, quando existe um treinador que passa as informações para os participantes. Nos *Fóruns* da **Conspiração** foram os diretores que fizeram a maioria dos trabalhos. Ajudamos a extrair a aprendizagem, trouxemos palestrantes e algumas técnicas e ferramentas novas, mas uma parte importante do nosso trabalho foi feita antes e depois dos encontros, quando levamos os orientadores a entender como apoiar, orientar e ajudar os participantes dos *Fóruns*. No *Action Learning* não direcionamos a aprendizagem, na realidade apoiamos o que está acontecendo. Então, quase em tempo real, você tem que reagir e modificar o seu apoio de acordo com o momento atual dos participantes.

O trabalho da **Conspiração** é fundamental por três pontos. O primeiro porque foca nos resultados, na melhoria do nível de ensino. O segundo é porque se concentra nas escolas menos privilegiadas; e o terceiro está no fato de que as próprias pessoas, os próprios professores e diretores são capazes de resolver muitos dos problemas que as escolas enfrentam, sem precisar investir bilhões de reais para encontrar as soluções. Sabemos que é possível investir bilhões de reais e não resolver absolutamente nada.

E, para mim, pessoalmente, a **Conspiração** tem um significado muito especial porque os meus pais são professores, os meus irmãos são professores, e eu trabalho na área de desenvolvimento de profissionais, que tem tudo a ver com educação. Nada melhor do que liberar o potencial das pessoas para evoluírem pessoalmente e também aqueles ao seu redor, mostrando que elas têm mais poder do que imaginam para mudar a situação.

Além disso, se está criando um processo que as pessoas podem aplicar em diversas situações, agindo como multiplicadores. Se os educadores das escolas da **Conspiração** ajudarem a multiplicar o que aprenderam em outras escolas ao longo de 10, 15, 20, 50 anos, teremos essa tão sonhada mudança, que é a melhoria da educação. Porque o desenvolvimento é um processo, e não um evento. E muitas vezes as pessoas confundem. Não é possível mudar a educação em um ano e nem em dez anos, mas, se você não der o primeiro passo, nunca vai chegar lá.

E isso é um dos maiores valores da **Conspiração**: começamos e provamos que funciona, mostramos que é possível fazer muito num curto período de tempo. É claro que não resolvemos tudo, mas o fato é que dá para olhar para trás e ver que a situação dessas escolas é melhor agora do que há cinco anos, e daqui há cinco anos será melhor ainda. O grande mérito da **Conspiração** é conseguir reunir um grupo de pessoas com vontade e competência para fazer a diferença.

MARISA SEONE
Presidente do CeMAIS

O primeiro contato que tive com o **Movimento** foi em um seminário anual do 3º Setor, do CAOTS, no qual Claudio de Moura Castro fez uma apresentação dizendo o que era a **Conspiração Mineira**. E aí um garotinho de uns 12 anos fez uma apresentação brilhante, das mais lindas da minha vida, contando o que era esse trabalho de educação na escola. E me lembro bem que ele usava uns gráficos e dizia assim: “*aquele sou eu*”. Então era um gráfico mostrando a nota dele, o desempenho dele na matéria, o desempenho dele na sala de aula. Depois ele dizia assim: “*aquela é minha sala*”, e então mostrava o desempenho da sala dele. E aí ele foi fazendo a comparação do desempenho dele com o da sala, com o da escola, com o do município, com o do Estado. A **Conspiração** tinha acabado de nascer e aquele menino já conseguia enxergar a ponto de transmitir para uma plateia de 300 pessoas, todos adultos. Realmente uma coisa absolutamente marcante. Deu para a gente sentir de perto o quanto a **Conspiração** tinha esse efeito.

Naquele evento surgiram algumas parcerias importantes da **Conspiração**. Foi naquela época também que nasceu o CeMAIS, que é o Centro Mineiro de Alianças Intersetoriais, que presido. E, pouco tempo depois, Evando Neiva me chamou para fazer parte, dizendo assim: “*a gente quer conspirar junto, a gente precisa pensar junto*”.

A **Conspiração** é um exemplo daquilo que dá certo, de como a escola pode se pensar e se planejar. Não depende só daquilo que vem do poder público, mas de como as pessoas podem se articular e desenvolver projetos que valem a pena. Tem toda uma conotação da gestão empresarial, mas é uma gestão participativa que passa por todos os atores que compõem uma instituição educacional. E o programa vai,

da forma mais simples, falar e planejar a educação com todos os seus públicos, buscando o produto final no melhor patamar. Então, não se mede por baixo, se mede por cima.

A **Conspiração** parte de quem mais precisa, mas aposta no que tem de melhor na educação. Esse programa, exatamente por focar a educação desde a infância, tem uma chance de ser uma solução que vai muito além do âmbito da escola. O cidadão que aprende a participar na escola é muito difícil que não aprenda a participar no restante da vida, é muito difícil que feche os olhos para sua cidade, sua comunidade, sua rua, para tudo aquilo que acontece no entorno de onde ele vive.

São poucos os projetos que conseguem resultados tão concretos em tão pouco tempo. E a gente vê como isso cresce. Como aqueles que se envolvem com a **Conspiração Mineira** dizem que vale a pena. Você não vê ninguém dizendo que é mais um programa, mais um grupo. Não, ela é concreta. E, nas escolas por onde ela passou, os índices mostram os resultados e falam por si. A comunidade vê aquela escola de uma forma completamente diferente. Estabelece relacionamentos diferentes, passa a entender aquela escola como uma escola que é dela, e que tem que ajudar a cuidar.

Trabalho com a questão do voluntariado e cada vez mais conheço pessoas que, ao se dedicarem ao trabalho voluntário, mudam a vida, transformam o lugar onde elas vivem. E essencialmente a **Conspiração** é voluntária. Ela tem essa essência. Então, as pessoas que participam, seja como conspiradores, seja nas escolas ou com a comunidade, são sempre por iniciativas voluntárias. E é essa a clareza de propósito que a **Conspiração** conseguiu criar: ajudar o voluntário a encontrar uma forma concreta de participar gerando resultados espetaculares. As pessoas participam e querem ver como retribuição o melhor resultado da educação.

RICARDO PEREIRA

Gerente de Empreendedorismo do SEBRAE

Atuo em educação e educação empreendedora há mais de dez anos. Logo que entrei no SEBRAE, há cinco anos, tivemos o primeiro contato com a **Conspiração**. A **Conspiração** conheceu o trabalho que o SEBRAE faz em termos de difusão da cultura empreendedora dentro da escola e observou-se que poderia casar com o trabalho que a **Conspiração** faz não só em termos de gestão, mas também da difusão de uma educação de qualidade nas instituições. Fomos então convidados a participar. Meu papel no SEBRAE Minas e enquanto representante de uma área que trabalha com educação seria levar este empreendedorismo para as instituições de ensino com alunos a partir de seis anos de idade, que é a partir do ensino básico. Porque empreendedorismo nada mais é do que uma mudança de atitude, uma mudança de comportamento. Então, nosso trabalho é especificamente levar o projeto para os professores e para que estes professores possam levar para os alunos nas salas de aula. É muito convergente com o projeto da **Conspiração**, que foca no aluno e em seu desenvolvimento.

O trabalho da **Conspiração** é de suma importância porque converge o poder público e o poder privado em busca de uma solução para a educação, e a gente consegue ver em números os resultados disso. Aqui no SEBRAE, a gente convive com um número enorme de diretores e professores de várias escolas, e na primeira reunião já deu para fazer a análise comparativa de evolução daqueles que têm contato com a **Conspiração** e os que não têm, e a diferença é muito grande, não em termos de material ou *software*, nada disso, mas em termos de visão do mundo. Isso ficou muito claro. A gente conseguiu enxergar algo que é

intangível, que é o brilho nos olhos. Consegui enxergar que as pessoas que participam da **Conspiração** estão dividindo o mesmo sonho, estão respirando o mesmo ar, estão respirando a mesma vontade de ter um País melhor, de ter um desenvolvimento melhor na educação, que, para mim, é condição *sine qua non* para o desenvolvimento do Brasil.

Quando a gente fala em educação, não existe resultado a curto prazo. Acredito que em 2022, daqui a dez anos, teremos condições de mensurar a médio e a longo prazo e fazer uma avaliação qualitativa daquele aluno que passou pela **Conspiração** e onde ele está no mercado. Então acho que o que a gente está fazendo agora é plantando uma semente. E a gente não sabe que fruto vai dar. Mas quando você consegue envolver várias instituições em prol de algo que é para a comunidade, temos certeza de que o fruto é bom, de que o fruto não é podre, temos certeza de que o fruto vai multiplicar, vai gerar emprego, vai gerar renda, vai gerar perspectivas, e, com certeza, vai concretizar o sonho de muitas pessoas que até então estavam à margem. É nisso que acredito.

Se não houver uma parceria entre o público e o privado para o desenvolvimento da educação em nosso País, é impossível ver o Brasil com perspectiva de crescimento econômico. É impossível ver uma classe média crescendo e, do nosso lado, uma comunidade tendo a escola sendo pichada, o aluno não indo à escola. Já passou da hora da comunidade começar a entender que ela tem que fazer parte desse processo. Não dá para você crescer e o seu vizinho não crescer. Com esse movimento da **Conspiração**, podemos fazer com que as oportunidades sejam realmente para todos e não para poucos.

GLEISA ANTUNES

Gerente de Projetos Educacionais da Polícia Militar

Em agosto de 2006 fui convidada pela Fundação Guimarães Rosa, na qual os dirigentes são policiais militares reformados, para fazer parte do movimento **Conspiração Mineira pela Educação**, em função do meu trabalho há quase 20 anos no Colégio Tiradentes da Polícia Militar.

São vários os programas que aplicamos nas escolas em parceria com a Polícia, como o Programa Educacional de Resistência às Drogas – PROERD e o Programa Educacional Jovens Construindo a Cidadania – JCC, que trabalham com vários níveis de ensino, de crianças a adolescentes. Uma equipe preparada de policiais ajuda a montar um plano de ação para trabalhar com os jovens, atuando em suas casas, suas escolas e seus bairros, para prevenção às drogas.

A **Conspiração Mineira** foi um ganho para a educação no nosso Estado. Os educadores precisam de apoio externo. Tem dia que o pedagogo não consegue fazer nada a não ser apagar incêndio. Hoje as escolas que fazem parte da **Conspiração** se sentem apoiadas e fortalecidas para enfrentar os problemas do cotidiano escolar, que é muito difícil.

O que percebo é que as escolas participantes se transformaram com o **Movimento**. As escolas mudaram em seu aspecto físico. Escolas antes depredadas, feias, sujas, passaram a ter um aspecto muito bonito. Os alunos passaram a tomar amor por essas escolas. Os dirigentes aprenderam como lidar com os adolescentes para que eles tomassem a escola como algo seu e comesçassem a cuidar dela. E os diretores aprenderam também como trabalhar para que a aprendizagem dos alunos fosse mais efetiva. Tanto é que nós temos índices

comprovados, pelo PROALFA e IDEB, da melhoria da qualidade de ensino nas escolas que fazem parte do **Movimento**. Fico muito feliz de perceber a melhoria que está acontecendo por meio da **Conspiração Mineira**.

Estamos ainda engatinhando, mas já conseguimos muitas coisas. E precisamos que o apoio e as parcerias continuem porque a educação é algo muito complexo, principalmente a educação básica, porque nós estamos lidando com o ser humano em formação. O ser humano em formação requer muito mais cuidado, muito mais carinho, muito mais técnicas apropriadas. E por meio dos parceiros nós vamos ter essa oportunidade de melhorar o âmbito escolar, melhorar as pessoas que estão ali. Não falo só de alunos, eu falo dos professores, diretores, da faxineira que limpa as salas, do nosso colaborador da cozinha. O nosso cozinheiro é tão importante, quando a criança ou o adolescente percebe que ele fez aquela comida com amor e carinho, isso tudo é formação humana. Nós mostramos para nossas crianças e adolescentes que todos estão querendo ajudá-los a serem pessoas melhores. Quando a criança e o adolescente percebem que são queridos e que tem pessoas cuidando deles, eles tendem a ser melhores. E é isso o que a **Conspiração Mineira** quer: pessoas melhores, em todos os aspectos, como ser humano, como profissional, como chefe de família.

Gostaria de registrar carinhosamente um agradecimento primeiro a Deus, por ter inspirado as pessoas a começarem essa **Conspiração**. E agradecer, em especial, ao professor Evando Neiva, uma pessoa muito abençoada, uma pessoa sonhadora e concretizadora, pedindo a Deus que lhe dê muita saúde e energia para que possa continuar nos inspirando e inspirando a muitos conspiradores pela educação.

EDUARDO LUCAS ALMEIDA
Tenente Coronel da Polícia Militar

Eu comandava a Décima Quarta Companhia da Polícia Militar que tem a responsabilidade territorial pela área do Serra Verde, região do primeiro projeto da **Conspiração**. Fui convidado a participar do primeiro encontro como representante da Polícia Militar e logo vi que a proposta era diferente, no sentido de envolver escolas numa área de pobreza e grandes dificuldades. Justamente essas escolas demandavam uma interface grande da Polícia com os diretores, através de uma ação chamada Patrulha Escolar.

Fiquei muito feliz em saber que poderia ajudar como uma força para fazer a coisa acontecer, um militar poderia somar à proposta da **Conspiração**. E eu, com todas as atribuições da Décima Quarta Companhia, fazia de tudo para encaixar o meu dia a dia com a **Conspiração**. Nos primeiros encontros, quando a presença não era ainda tão expressiva, passei a fazer o corpo a corpo com os diretores e professores, visitando as escolas e divulgando o trabalho da **Conspiração**, as datas e os horários das reuniões, contribuindo para aumentar o número de participantes. Algumas pessoas não estavam convencidas, mas para não ficarem sem graça comigo, porque sempre tinham uma demanda para a Polícia Militar, acabavam indo até conhecerem realmente a proposta e adotarem essa causa na veia. No início eu buscava as diretoras na minha viatura, que tinha quatro lugares, e via de regra não chegava com menos de três pessoas.

Venda Nova, o eixo Norte, é uma região de grandes dificuldades e a **Conspiração** veio com uma proposta nova e inteligente de capacitação e envolvimento dos docentes, levando esperança e novas

ferramentas de trabalho como o *Action Learning*, às quais esses professores e diretores nunca teriam acesso em outras circunstâncias.

No meu ponto de vista, os funcionários que participaram da **Conspiração** se tornaram mais dinâmicos. Muitas escolas da região mudaram o ambiente escolar, reduzindo os índices de violência. Além disso, a integração da Polícia com a escola reduziu um natural distanciamento entre comandante e diretor, já que estávamos sentados lado a lado com um objetivo único, esse interesse único. O que seria da Cidade Administrativa naquela região sem o trabalho da **Conspiração**?

Não poderia deixar de mencionar o quanto foi importante para mim, o quanto cresci e sou grato às oportunidades que tive de encontrar com aquele grupo de pessoas. Isso acrescentou muito no meu dia a dia. Sou muito agradecido aos conspiradores e à iniciativa do professor Evando como timoneiro das transformações. Sou um privilegiado em ter conhecido e ter feito parte desse grupo. Eu estava na hora certa e no lugar certo.

Levar essa experiência para mais pessoas, através de um livro ou outras formas de divulgação, para compartilhar as experiências, será muito importante. Na verdade, quando há essa provocação de plantar uma semente, o crescimento é imensurável. Estamos colocando uma vara na mão das pessoas, e não levando o peixe. Parafraseando John Lennon, “*um sonho que você sonha sozinho é apenas um sonho. Um sonho que você sonha junto é realidade*”.

VIVIANE RIBEIRO

Coordenadora do *Projeto Vespasiano*

Em 2006, quando foi escrita a **Carta do Caminho**, fui convidada pelo professor Evando Neiva para integrar a equipe de coordenação do *Fórum de Diretores* da Região do Serra Verde. A **Conspiração** é de uma importância ímpar, porque existem muitos movimentos de setores específicos: de um lado o Estado com ações para melhoria da educação, e de outro, as empresas e fundações, ou seja, 1º, 2º e 3º Setores agindo de forma independente. E a **Conspiração** veio com a aliança intersetorial para mudar esse formato. Então o grande papel da **Conspiração** é mostrar que juntos somos mais. A partir do momento em que temos o setor privado, as fundações, as organizações, todos fazendo esse trabalho em conjunto, conseguimos alcançar resultados muito melhores em prol da educação. Conseguimos então envolver interesses diferentes, mas com o mesmo foco, que é a melhoria da educação no Estado de Minas.

Uma das principais e importantes transformações é o fato de hoje termos escolas municipais e estaduais se conhecendo, se integrando e trabalhando juntas como se fossem uma só. A gente sempre via as escolas municipais e estaduais atuando separadamente, pois, por pertencerem a secretarias diferentes, não havia tanta mobilização para que trabalhassem em conjunto. E agora conseguimos ver esse trabalho unificado, através dos *Territórios Educativos*.

O município e o Estado participam juntos e mais o setor privado que entra como parceiro, e não como parceiro assistencial, em que ele dá as coisas, mas, como parceiro com o foco em melhorar a aprendizagem dos alunos, a qualidade da educação e o clima organizacional. As escolas passaram a entender que os parceiros não serão

procurados somente para doar livros, ou construir muros, mas para fazer a diferença em prol da escola.

A **Conspiração** vai se fortalecer ainda mais e a aliança inter-setorial será cada vez mais robusta com as pessoas trabalhando juntas sempre com o foco no aluno. No futuro esse aluno será trabalhador das empresas, será um professor que poderá atuar nessas mesmas escolas. Ele vai ser a pessoa que lá na frente estará assumindo papéis de liderança.

Então a importância desse **Movimento** é conseguir que pessoas e setores diferentes trabalhem com o mesmo objetivo, e não cada um jogando seus esforços em ações diferentes, buscando resultados diferentes.

Além disso, os *Fóruns* promovem a oportunidade de compartilhamento de experiências. Os diretores e professores se reúnem, divulgam as suas práticas, fazendo com que outros conheçam e possam replicar nas escolas. Buscar o que é melhor em cada um e compartilhar o que cada um tem de melhor. Esta é a grande contribuição da **Conspiração**.

CELSO PENNA

Promotor da Vara da Infância e Juventude de Belo Horizonte

Tomei conhecimento da **Conspiração** através do Dr. Tomáz de Aquino, fundador do CAOTS, e posteriormente num evento da FUNDAMIG fui apresentado aos professores Evando Neiva e Antonio Cabral.

O ponto de partida desse nosso contato foi uma discussão que a gente já vinha travando aqui na promotoria, há muito tempo, com relação à necessidade de se criar uma rede da educação. Em vez de começarmos do zero e criarmos essa rede sozinhos, viramos parceiros do **Movimento** que já havia percorrido um longo caminho e com o foco importante na direção das escolas, porque os diretores são a referência.

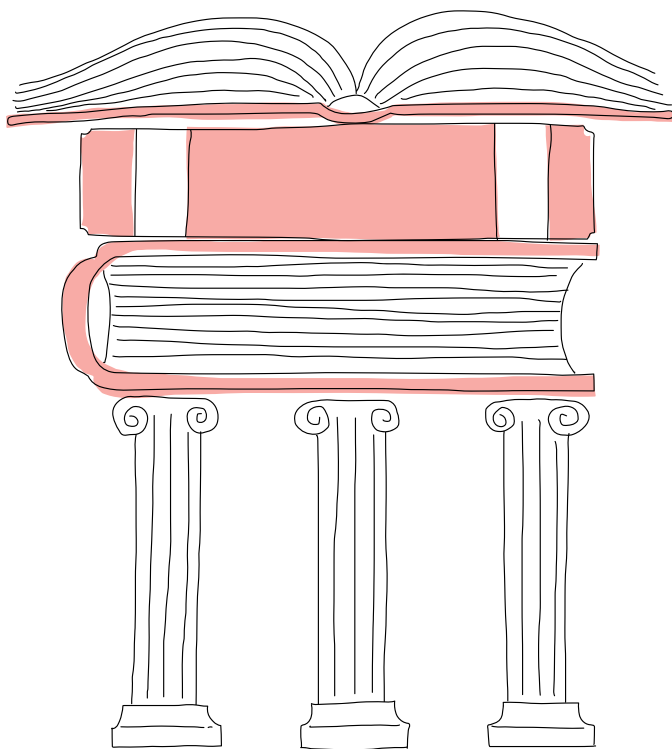
E a **Conspiração** nos mostrou que as soluções para boa parte dos problemas da escola estavam na própria escola. Boa parte dos profissionais envolvidos com educação pensa que a solução dos problemas da escola virá de fora. Em uma visão generalizada pela falta de perspectiva das pessoas, que acham que não dão conta de resolver sozinhas, mas elas têm que resolver.

Cabe a nós, conspiradores, dar apoio para a escola resolver o problema. Não adianta querermos resolver o problema da escola e nem fazer o que cabe à família. A escola também não pode fazer o que a família tem que fazer. Você tem que encontrar um meio de apoiar a escola e a família para que cada uma faça o seu papel.

A gente trabalha no sentido de montar uma rede de apoio à escola, para que ela possa interagir com os outros atores, principalmente do poder público, que existem em volta dela e ela nem mesmo conhece – a Polícia, o Conselho Tutelar, o Serviço de Assistência Social, o de Saúde etc. Para você combater a violência contra a cri-

ança e o adolescente ou qualquer tipo de abuso, a escola é mais fundamental do que o posto de saúde. Então a escola precisa dessa rede de apoio para que a gente consiga romper esse ciclo que a gente vive de evasão escolar, da violência contra a criança e o adolescente, da criminalidade.

O grande mérito da **Conspiração** é congregar o poder público, a sociedade civil organizada, o empresariado, juntar todos esses setores para, sob o mesmo objetivo, tentar fazer com que a escola pública melhore e avance.



GUIOMAR LARA

Ex-diretora da Superintendência de Modalidades
e Temáticas Especiais de Ensino – SEE/MG.

Ouvidora da Educação do Estado de Minas Gerais.

Passei a fazer parte da **Conspiração Mineira pela Educação** em 2006, quando foram criados os Conselhos de Educação na ACMinas e na FUNDAMIG. O professor Evando Neiva, para minha grande alegria, me convidou para fazer parte desse Conselho de Educação da ACMinas, do qual nasceu a **Conspiração Mineira pela Educação**. Então, estive na **Conspiração** desde esse primeiro momento. Na década de 90, participei também com o professor Evando do Conselho de Educação da FIEMG, que foi também um movimento muito importante onde se fazia uma parceria empresa/escola. Uma parceria de mão dupla importantíssima na qual as escolas públicas apresentavam o que elas poderiam fazer pelas empresas e, no retorno, as empresas mostravam como poderiam apoiar as escolas. Foi um trabalho muito interessante e acho que a **Conspiração** talvez tenha sido uma sementinha plantada por esse trabalho da FIEMG junto às escolas.

Em 2007, quando passei a integrar a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, já fazia parte do movimento da **Conspiração**. Passei a ser então a representante oficial da SEE junto à **Conspiração**.

O aluno é a razão de ser de todo o trabalho da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. E isso está em perfeita sintonia, em perfeita convergência com os objetivos da **Conspiração**, cujo foco principal é o aluno e a melhoria da qualidade da educação básica. Então, a **Conspiração** veio somar ao nosso trabalho da Secretaria de Estado.

Desde o início da **Conspiração**, a partir dos primeiros *Fóruns de Diretores*, vejo uma mudança de comportamento dos próprios diretores porque eles viram que podem buscar parcerias. Como costumamos dizer, a parceria é a alma da **Conspiração** e essas parcerias são importantíssimas para o trabalho do dia a dia da escola. O diretor não pode dirigir a sua escola sozinho. Então, ele tem que ter primeiramente o seu colegiado, que é a grande parceria do diretor na escola, aqueles atores que estão ali, junto com ele, para administrar bem a escola, além de poder buscar as parcerias externas, que também são importantíssimas.

Como conspiradora, tive a oportunidade de liderar um grupo de 11 escolas, nos reunindo mensalmente para elaborar um projeto sobre como melhorar a motivação dos professores, um tema escolhido pelos próprios diretores. Vi a mudança de comportamento deles. Em princípio, chegaram preocupados, mas depois aprenderam pelo método *Action Learning* que as respostas para aquele problema estavam ali mesmo. Então, eles mergulharam no problema, voltaram com o problema para as suas escolas, discutiram com seus professores, funcionários e suas equipes e dali as soluções foram saindo. Houve uma mudança de comportamento, de gestão, a partir da **Conspiração**.

Os resultados são evidentes. Por exemplo, o resultado da alfabetização estava no índice de 86.2 e no ano passado o resultado já passou para 89.1 (PROALFA – escolas estaduais). Essa busca incessante por melhoria continua e eu tenho certeza de que 2022 vai ser o ano emblemático de um coroamento de bons resultados da educação do nosso Estado, que é o objetivo da **Conspiração**, da Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais e do nosso Governador.

ANEXO I

Antonio Carlos Gomes da Costa — 1949-2011 — *in memoriam*

Pedagogo. Autor de dezenas de livros e artigos sobre atendimento, promoção e defesa dos direitos da população infantojuvenil. Ex-presidente da Febem de Minas Gerais, foi Secretário da Educação de Belo Horizonte e membro do Comitê Internacional dos Direitos Humanos (Genebra) e do Instituto Interamericano da Criança (Montevidéu). Consultor da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e da Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) e oficial de projetos do Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF). Em 1988, ganhou o Prêmio Nacional de Direitos Humanos.



CARTA DO CAMINHO

Maio de 2007

“Se todos quisermos, poderemos fazer do Brasil uma grande nação.”

(Alferes de Cavalaria Joaquim José da Silva Xavier, o Tiradentes)

Decorridos mais de dois séculos da Inconfidência Mineira e faltando apenas quinze anos para o Bicentenário da Independência, podemos afirmar que, não obstante o muito que avançamos no passado recente, a profecia do Alferes ainda não se concretizou de forma completa. O Brasil está longe de ocupar o lugar que, pelas suas potencialidades, lhe estaria reservado.

O que até hoje nos aparta dessa condição? Um dos obstáculos mais formidáveis é um sistema de educação básica muito deficiente. De fato, sem uma **Educação de Qualidade para Todos** não poderemos realizar as nossas potencialidades. Não poderemos almejar a equidade social, a retomada do crescimento econômico sustentável e a inserção competitiva e soberana do Brasil na economia internacional.

A decisão de criar uma **Conspiração** se nutre em uma transformação recente da nossa sociedade. Depois de décadas apenas acompanhando os esforços do Estado, a sociedade civil e suas lideranças se deram conta de que educação não é apenas assunto de governo, mas de todos. Portanto, é **sua** também a tarefa de melhorá-la.

Rememorando o fato de o primeiro documento oficial escrito sobre o Brasil haver sido a Carta de Caminha, os redatores deste manifesto decidiram batizá-lo de **Carta do Caminho**. Essa alusão às

nossas origens dá força à prioridade merecida pela educação, pelo fato incontestável – como o demonstra vastamente a experiência internacional – de ser a política pública de maior impacto social, a que mais promove o desenvolvimento econômico e a plataforma mais efetiva para todas as demais políticas públicas. Com a **Carta do Caminho** queremos contribuir para a travessia entre o Brasil que temos e o Brasil que queremos e podemos ser.

Tanto quanto um apelo aos poderes constituídos, esta mensagem mobilizadora da razão, do sentimento e da ação de todos é um chamado ao que temos de melhor, ou seja, a nossa consciência cívica. Convocamos – no marco de uma ética de corresponsabilidade – todas as forças vivas da sociedade para participar dessa nova **Conspiração**. E, dentre todas as alianças possíveis e indispensáveis, destacamos a importância transcendente da coalizão entre família, escola e comunidade em que vive cada educando.

É preciso ter sempre claro que o centro de gravidade da **Conspiração** é o aluno, o principal destinatário e a razão de ser deste **Movimento**. É ele a fonte do sentido e o suporte de significação de nossa causa, dessa nova **Conspiração Mineira**. Se não chegar à sala de aula e não afetar o que ali acontece com o aluno, o **Movimento** simplesmente não chegou a lugar algum, e, portanto, carece de razão, não merecendo sequer existir.

Estamos convencidos de que a **Conspiração** tem em cada município o *locus* privilegiado para o início, a disseminação e o foco de todas as ações. Afinal, no município estão quase todos os atores que determinam os fracos resultados observados e, também, onde poderão acontecer as transformações que nos levarão à **Educação de Qualidade para Todos**.

Reconhecemos que o êxito desse **Movimento** é fortemente dependente de três comunidades que integram o universo educacional.

Primeiro, a comunidade que o lidera, constituída pelos dirigentes educacionais em todos os níveis – enfatizando de modo especial as diretoras e os diretores das escolas. Segundo, a comunidade que estuda a educação e que, nas universidades e centros de pesquisas, aponta as saídas e produz reflexões sobre o passado, o presente e o futuro dos sistemas e métodos de ensino. E terceiro, ainda mais importante, os professores, técnicos e funcionários, que se levantam todos os dias e fazem a educação acontecer em cada rincão do País.

Aonde queremos chegar? Em última análise, queremos juntos encontrar caminhos para que cada escola tenha um ambiente adequado e voltado efetivamente para a aprendizagem, pois **a escola só é boa quando o aluno aprende**. Temos hoje um bom conhecimento dos problemas que afligem a escola. Sabemos também das soluções de sucesso, dentre nós e pelo mundo afora.

- Aprendemos que a educação de qualidade se faz com soluções simples, robustas e ao alcance de quase todas as comunidades brasileiras.
- Boas escolas têm metas e prioridades claras, realistas e compartilhadas por todos.
- Não é possível obter resultados satisfatórios em nenhuma organização sem boa gestão e sem a criação de um ambiente positivo e estimulante. Por isso, a boa liderança dos diretores é fator crítico para a escola de qualidade.
- Um dos elementos indispensáveis é a aferição sistemática da aprendizagem, por meio de avaliação externa. É ela que nos permite entender as falhas, cobrar resultados e premiar os êxitos.

- A presença da política nas decisões escolares é deletéria e precisa ser banida.

Ao lançarmos este manifesto, celebramos nossa adesão formal aos objetivos e metas do **Compromisso Nacional Todos pela Educação**, para compartilharmos da evolução do nosso País no setor educacional, até o ano de 2022, data escolhida emblematicamente por ser o marco do Bicentenário da Independência.

Nosso altruísmo e desvelo estão sendo chamados para desencadear o processo que deixará para nossos descendentes uma educação melhor – que é a grande ponte para a travessia do País que temos para o País com que sonhamos.

Começamos com a palavra inspiradora do Alferes Joaquim José da Silva Xavier e com ela vamos fechar essa conclamação. “**Dez vidas eu tivesse, dez vidas eu daria.**” Não importa se o alcance desses objetivos poderá ultrapassar a duração da vida de muitos de nós. O que importa é que o nosso compromisso seja perene e digno da grandiosidade do nosso País.



ANEXO II

CARTA DO CAMINHO DO DIRETOR

— INTEGRANDO
OPERAÇÃO E ESTRATÉGIA

MISSÃO

Garantir a melhoria da qualidade da educação básica na escola por meio de aliança intersetorial (poder público/empresas/fundações)

FINALIDADE

Educação de Qualidade para todos



MEDIDAS

IDEB – PROALFA

METAS ESTRATÉGICAS

1. Pacificar a escola	2. Motivar os professores	3. Motivar os alunos	4. Integrar Família—Escola	5. Melhorar os indicadores de qualidade da aprendizagem
1.1. Número de projetos que promovam um ambiente saudável na escola 1.2. Percepção da comunidade escolar em relação ao ambiente de aprendizagem	2.1. Número de projetos que promovam a motivação dos professores 2.2. % de professores participantes do “Prêmio Dr. Charles Lotfi” (Melhores Práticas)	3.1. % de alunos que utilizam o FIES como garantia da realização de seu projeto de vida 3.2. Número de projetos que promovam a melhoria da aprendizagem	4.1. Número de projetos que integrem família e escola 4.2. % de pais que se envolvam com os filhos para melhorar a aprendizagem	5.1. Superação das metas estabelecidas pelo MEC no IDEB, e pela SEE no PROALFA 5.2. Reconhecimento no “Prêmio Prof. Antonio Carlos Gomes da Costa” (Desempenho IDEB/PROALFA)



METAS OPERACIONAIS

I. Fortalecimento da liderança do Diretor		II. Fortalecimento de parcerias		III. Fortalecimento e alinhamento da comunidade escolar	
METAS	MEDIDAS	METAS	MEDIDAS	METAS	MEDIDAS
6. Participação nos <i>Fóruns de Diretores</i>	6.1. % de participação em relação aos <i>Fóruns</i> realizados 6.2. Nº de “Melhores Práticas” disseminadas nos <i>Fóruns</i> 6.3. Nº de “Melhores Práticas” replicadas	7. Implementação de parcerias atuantes com foco na melhoria da aprendizagem 8. Atuação integrada com escolas vizinhas	7.1. Nº de novas parcerias 7.2. Nº de parcerias mantidas 7.3. Percepção do impacto das parcerias na aprendizagem dos alunos (comunidade escolar) 8.1. Nº de ações/projetos realizados em conjunto 8.2. Percepção do impacto das ações	9. Levantamento das expectativas da comunidade escolar 10. Comprometimento compartilhado da comunidade escolar	9.1. Nº de expectativas validadas e atendidas 10.1. Percepção do comprometimento compartilhado 10.2. Índice de Satisfação da comunidade escolar



VALORES

Foco no Aluno – Corresponsabilidade – Proatividade

ESCOLA BOA É AQUELA EM QUE O ALUNO APRENDE

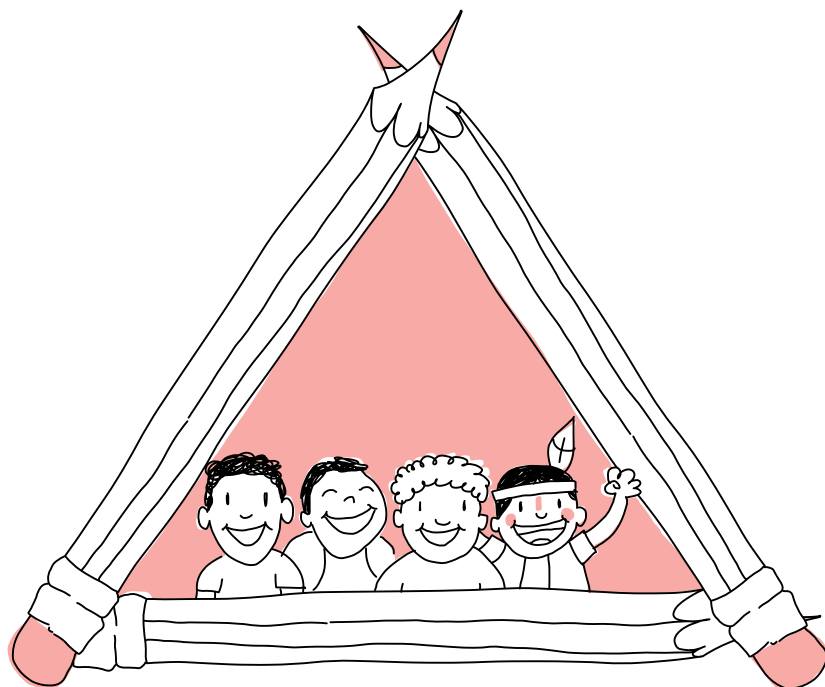
ANEXO III

REPLICAÇÃO DO *FÓRUM DE* *DIRETORES*

DIFERENCIAIS

- A escola só é boa quando o aluno aprende.
- O Diretor é a liderança-chave para melhorar a escola.
- O Diretor não pode se sentir isolado/abandonado; ele tem que ser fortalecido e preparado para exercer a sua liderança-chave.
- O Diretor passa a contar com o apoio dos seus pares (no *Fórum de Diretores*) na busca da melhoria da qualidade de sua escola.
- O Diretor passa a contar igualmente com uma rede articulada de parceiros dos três setores (Aliança Intersetorial).
- A realização sistemática do *Fórum de Diretores* propicia todas essas oportunidades.

1º SETOR:
PODER PÚBLICO



3º SETOR:
INSTITUIÇÕES SEM
FINS LUCRATIVOS

2º SETOR:
EMPRESAS

FÓRUM DE DIRETORES – PASSO A PASSO

1 – A equipe da **Conspiração** escolhe um Coordenador do *Fórum* para conduzir transitoriamente os trabalhos (criação do *Fórum* e realização dos 3 primeiros encontros).

2 – O Coordenador convida lideranças dos 3 setores para formar uma Aliança Intersetorial suporte do *Fórum* – o ponto de partida é a articulação entre a Secretaria Municipal de Educação (escolas municipais) e a Superintendência Regional de Ensino (escolas estaduais).

3 – O Coordenador forma um Comitê Operacional com representantes dos 3 setores da Aliança.

4 – Diretores das escolas municipais e estaduais são convidados a participar juntos do *Fórum de Diretores*, constituindo uma rede de escolas públicas do *Território Educativo*.

5 – O *Fórum de Diretores* deve ocorrer de forma sistemática (e não episódica):

- frequência mensal com definição negociada do calendário anual de encontros;
- duração de 3 horas, com pontualidade para iniciar e para terminar;
- pauta básica (p. 164) com as adequações necessárias.

6 – O *Fórum de Diretores* deve ser itinerante, alternando escolas/municípios cada mês.

7 – Focos essenciais do *Fórum de Diretores*:

- trabalho cooperativo;
- compartilhamento das melhores práticas;
- monitoramento de resultados (IDEB/PROALFA);
- implementação de parcerias.

8 – A equipe da **Conspiração** deve integrar as ações dos diversos *Fóruns de Diretores*, especialmente pelas redes sociais.

9 – O Comitê Operacional deve buscar a integração com veículos de comunicação do *Território Educativo*.

10 – Após a realização do 3º encontro, os integrantes do *Fórum de Diretores* escolhem o seu Coordenador definitivo.

FÓRUM DE DIRETORES

MODELO DE PAUTA

HORÁRIO	ASSUNTO
13h – 14h	Credenciamento
14h – 14h20	Abertura oficial do evento Hino Nacional Fala de autoridades e do anfitrião
14h20 – 14h30	Apresentação cultural
14h30 – 14h50	Todos na mesma página (Retrospectiva da evolução da Conspiração)
14h50 – 15h30	• Painei “Nossa Escola, Nosso Orgulho”: A escola anfitriã se apresenta – o antes e o depois da escola, as boas práticas que a permitiram alcançar a situação atual e seus índices de aprendizagem • Certificação de parceiros
15h30 – 16h30	A Parceria é a alma da Conspiração (Apresentação de parceiros e projetos a serem oferecidos às escolas)
16h30 – 17h	Encerramento Lanche de confraternização



ANEXO IV

LIÇÕES DAS LIÇÕES APRENDIDAS

NOVOS PAPÉIS NA ESCOLA – EM *TWEETS*

Evando Neiva

1 – O Diretor deve ser suficientemente forte, para ser fraco o suficiente, para que os professores sejam fortes.

2 – O Professor deve ser suficientemente forte, para ser fraco o suficiente, para que os alunos sejam fortes.

3 – O Aluno deve ser a principal força de trabalho (aprendizagem) na escola.

4 – O Professor deve ser a principal força de organização e motivação do trabalho do aluno.

5 – Há uma inversão do “mando de campo”: sai o foco no ensino, entra o foco na aprendizagem.

6 – Os Pais devem ser os parceiros primordiais da escola.

7 – A aprendizagem cooperativa tem mais efetividade do que a aprendizagem individual.

8 – A maneira como as pessoas se tratam, em qualquer tarefa, é a própria essência da tarefa.

9 – Alta qualidade das relações interpessoais na escola determina a produtividade espiritualizada (desempenho superlativo).

10 – Nenhuma escola melhora sozinha; as escolas podem melhorar juntas em **Conspiração**.

MAIS INFORMAÇÕES:



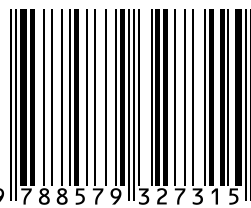
www.cmpeducacao.org.br



Conspiração Mineira pela Educação

ANTONIO CABRAL,
HÉLIO GOMES,
SUELI BALIZA,
SUELY RODARTE,
TÂNIA NOGUEIRA,
MARIA CÉRES
PIMENTA.

ISBN 978-85-7932-731-5



9 788579 132731 5